

Capítulo V

Análisis de Resultados

5.1 Descripción de datos demográficos de los sujetos de estudio

A continuación se presenta el análisis demográfico de los sujetos de estudio que se mencionaron en el capítulo anterior, primeramente se describe a los tres líderes del Tercer Tribunal Colegiado en Materia Administrativa del Poder Judicial de la Federación del estado de Puebla y posteriormente a los subordinados denominados como Ponencia de dicha organización.

5.1.1 Líderes

En relación a los datos demográficos, los líderes de las Ponencias 1, 2 y 3, proporcionaron la siguiente información con respecto a su género, edad, escolaridad y antigüedad (ver Tabla 5.1).

Con respecto a la Tabla 5.1 se obtuvo que los líderes de las tres ponencias son únicamente personas del sexo masculino, ya que no hay ninguna mujer entre ellos. Con respecto a la edad, se encontró que dos de ellos oscilan entre los 50 y 55 años de edad, y solo uno de ellos está entre los 55 y 60 años de edad. En relación a la formación académica, se puede observar que dos de los líderes cuenta con licenciatura y uno de ellos con maestría. Hablando de la antigüedad que llevan los líderes en su puesto, uno de ellos tiene una antigüedad de 11 a 15 años de antigüedad y dos de ellos llevan entre 16 y 20 años trabajando en dicho Tribunal.

Tabla 5.1. Datos demográficos de líderes por Ponencias

Ponencia	1	2	3
Género	Masculino	Masculino	Masculino
Edad	55-60	50-55	50-55
Escolaridad	Maestría	Licenciatura	Licenciatura
Antigüedad	11-15	16-20	16-20

Fuente: elaboración propia

5.1.2 Subordinados

En relación a los datos demográficos, los 90 subordinados de las Ponencias 1, 2 y 3, proporcionaron la siguiente información con respecto a su género, edad, escolaridad, antigüedad y puesto (ver Tabla 5.2 y Gráfica 5.1).

De acuerdo a la Tabla 5.2, se puede observar que el género predominante es el femenino, mostrando que de los 90 subordinados 53 son mujeres y 35 son hombres. En porcentajes de acuerdo a la Gráfica 5.1 el género femenino representa un 59% y el masculino un 39%, cabe mencionar que 2 subordinados de la organización no respondieron a que género pertenecen, representándolo con un 2%.

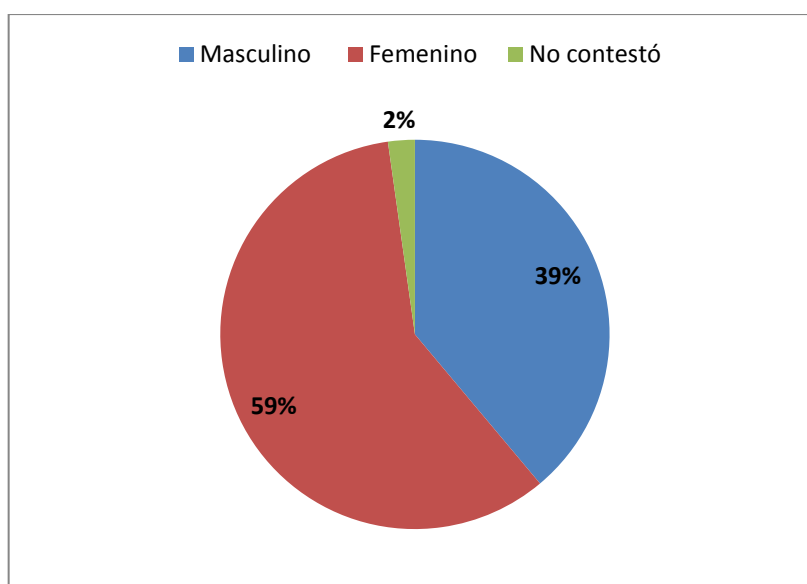
Tabla 5.2. Género, subordinados de las Ponencias 1, 2 y 3

Masculino	Femenino	No contestó
35	53	2

Fuente: elaboración propia

Gráfica 5.1. Porcentajes de género, subordinados de las Ponencias 1, 2 y

3



Fuente: elaboración propia

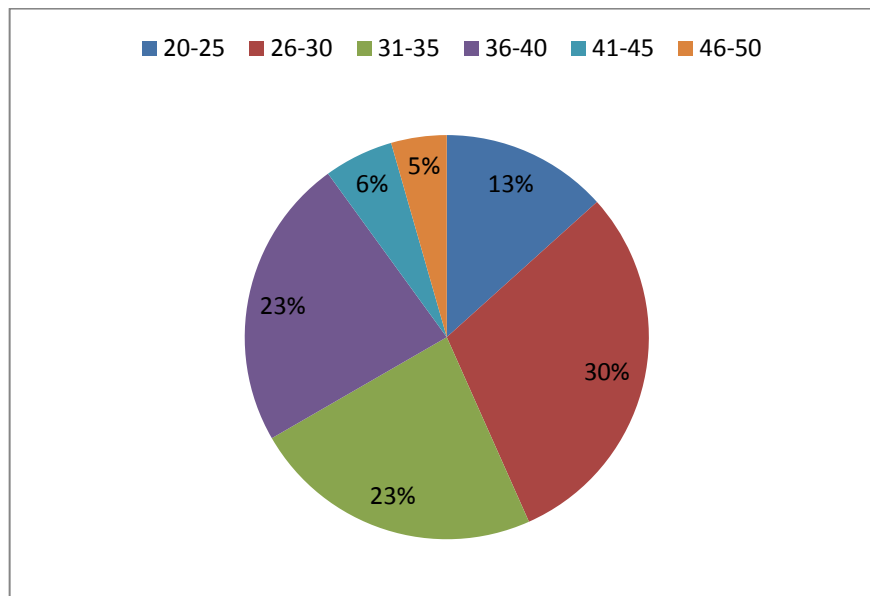
De acuerdo a la Tabla 5.3, se puede observar que la edad predominante es de los 26 a 30 años, mostrando que de los 90 subordinados 27 se encuentran en este rango, y la edad con menor presencia oscila entre los 46 a 50 años, teniendo solo 4 subordinados en este rango. En porcentajes de acuerdo a la Gráfica 5.2 el rango de 26 a 30 años representa un 30% y el rango de 46 a 50 años representa solo un 5% (ver Tabla 5.3 y Gráfica 5.2).

Tabla 5.3. Edad, subordinados de las Ponencias 1, 2 y 3

20-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50
12	27	21	21	5	4

Fuente: elaboración propia

Gráfica 5.2. Porcentajes de edad, subordinados de las Ponencias 1, 2 y 3



Fuente: elaboración propia

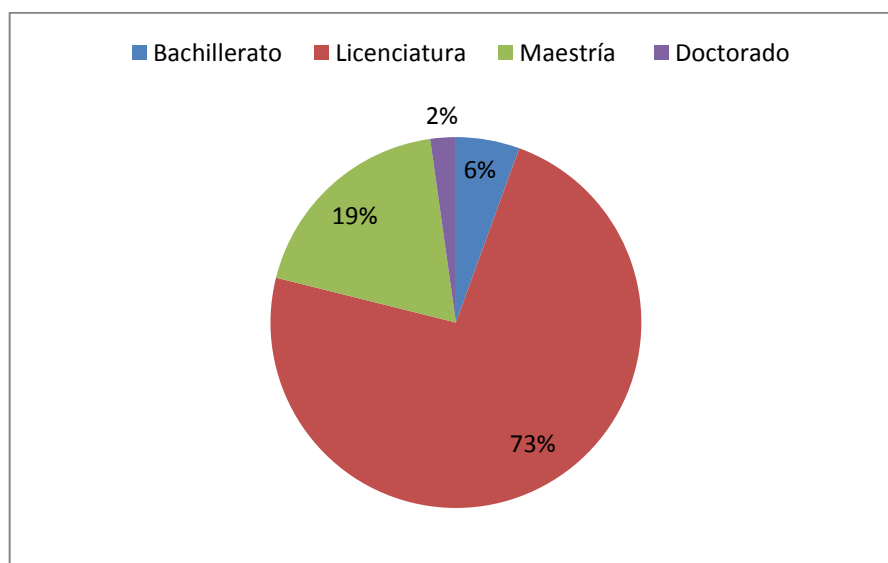
De acuerdo a la Tabla 5.4, se puede observar que la escolaridad predominante es la licenciatura, mostrando que de los 90 subordinados 66 se encuentran en este rango, y la escolaridad con menor presencia es el doctorado, teniendo solo 2 subordinados en este nivel. En porcentajes de acuerdo a la Gráfica 5.3 el nivel de licenciatura representa un 73% y el nivel de doctorado representa solo un 2% (ver Tabla 5.4 y Gráfica 5.3).

Tabla 5.4. Escolaridad, subordinados de las Ponencias 1, 2 y 3

Bachillerato	Licenciatura	Maestría	Doctorado
5	66	17	2

Fuente: elaboración propia

Gráfica 5.3. Porcentajes de escolaridad, subordinados de las Ponencias 1, 2 y 3



Fuente: elaboración propia

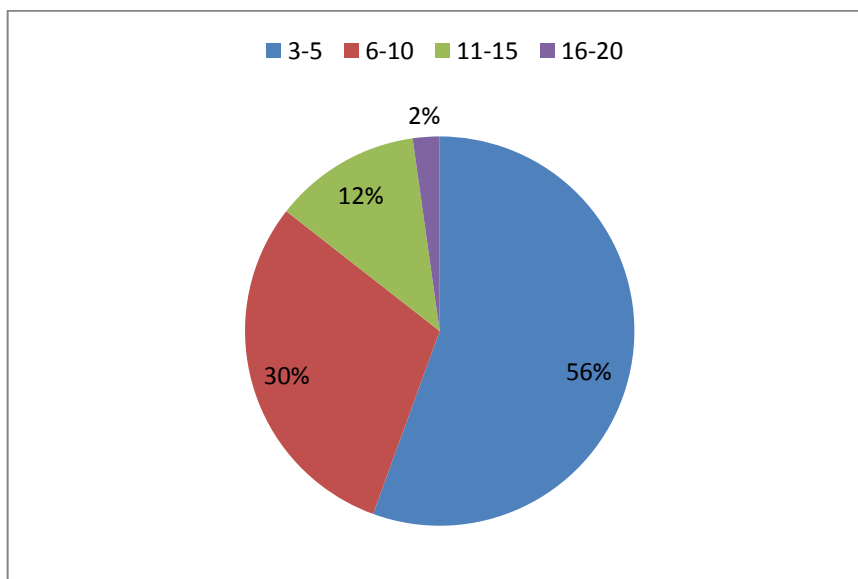
De acuerdo a la Tabla 5.5, se puede observar que la antigüedad predominante es de los 3 a 5 años, mostrando que de los 90 subordinados 50 se encuentran en este rango, y la antigüedad con menor presencia oscila entre los 16 a 20 años, teniendo solo 2 subordinados en este rango. En porcentajes de acuerdo a la Gráfica 5.4 el rango de 3 a 5 años representa un 56% y el rango de 16 a 20 años representa solo un 2% (ver Tabla 5.5 y Gráfica 5.4).

Tabla 5.5. Antigüedad, subordinados de las Ponencias 1, 2 y 3

3-5	6-10	11-15	16-20
50	27	11	2

Fuente: elaboración propia

Gráfica 5.4. Porcentajes de antigüedad, subordinados de las Ponencias 1, 2 y 3



Fuente: elaboración propia

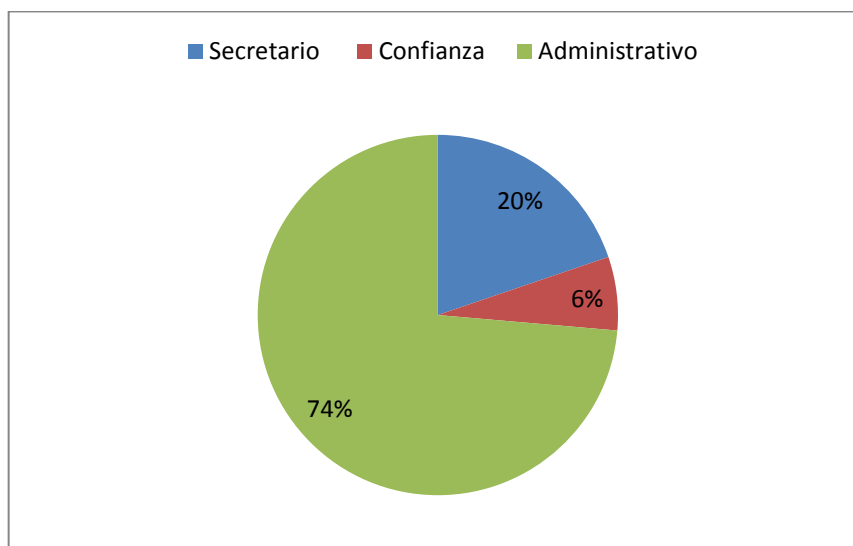
De acuerdo a la Tabla 5.6 y el organigrama visto en el Capítulo 3, se puede observar que el puesto predominante es el oficial administrativo, mostrando que de los 90 subordinados 67 se encuentran ocupando esta posición, y el puesto con menor presencia es el de secretario proyectista, teniendo solo 18 subordinados ocupando este puesto. En porcentajes de acuerdo a la Gráfica 5.5 el puesto de oficial administrativo representa un 74% y el puesto de secretario proyectista representa solo un 6%. Cabe recalcar que los puestos ocupados son parte de la estructura organizacional (Ver Tabla 5.6 y Gráfica 5.5).

Tabla 5.6. Puesto, subordinados de las Ponencias 1, 2 y 3

Secretario	Confianza	Administrativo
18	6	67

Fuente: elaboración propia

Gráfica 5.5. Porcentajes de puesto, subordinados de las Ponencias 1, 2 y 3



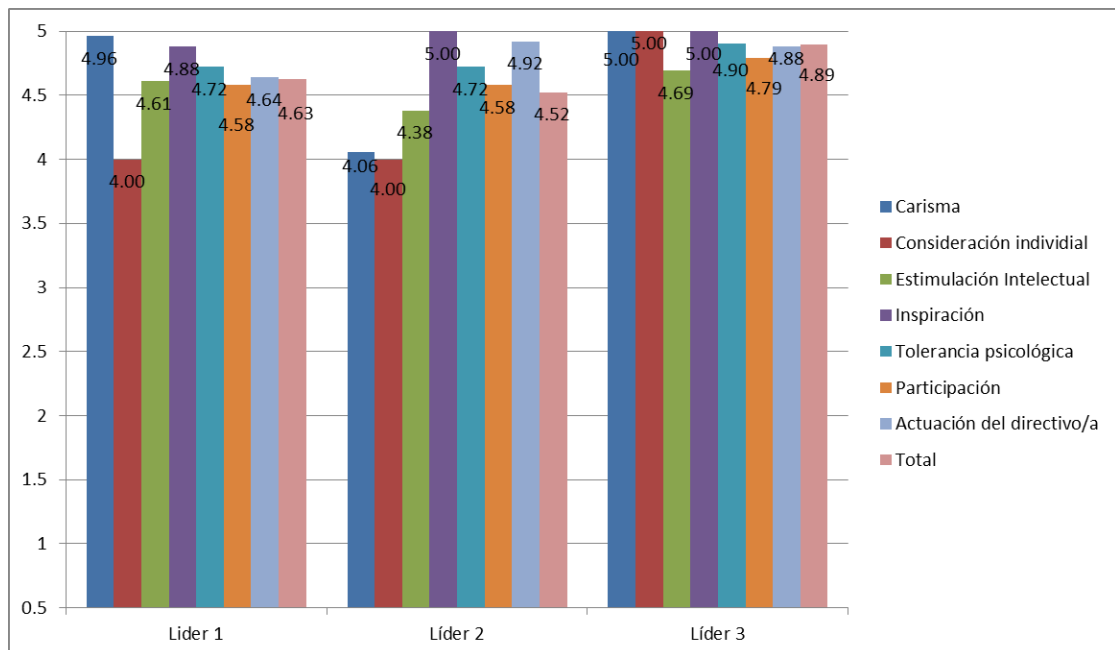
Fuente: elaboración propia

5.2 Análisis de autoevaluación de los líderes en base a los factores del liderazgo transformacional

Las respuestas a las preguntas realizadas en la autoevaluación de los tres líderes que dirigen el Tercer Tribunal Colegiado en Materia Administrativa del Poder Judicial de la Federación del estado de Puebla, se concentraron para determinar el nivel de existencia de cada factor. Éstas se analizaron tomando en cuenta a cada líder y posteriormente se compara con los demás líderes, mostrando la media y desviación estándar que cada líder posee (ver Gráfica 5.6 y Tabla 5.7).

En la Gráfica 5.6 se puede observar detalladamente el promedio de los 7 factores del liderazgo transformacional de los tres líderes que conforman dicha organización, así como un total de los factores por líder. Por otra parte, la tabla 5.7 proporciona la media y la desviación estándar que posee cada factor en relación a la autoevaluación de los líderes, por último dicha tabla muestra el promedio global obtenido para cada líder respecto a su liderazgo transformacional.

Gráfica 5.6. Autoevaluación de los líderes en base a los factores del liderazgo transformacional



Fuente: elaboración propia

Tabla 5.7. Media y desviación estándar de cada líder en base a los factores del liderazgo transformacional

Factores	Líder 1		Líder 2		Líder 3	
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar
Carisma	4.96	0.17	4.06	0.24	5.00	0.00
Consideración individual	4.00	0.00	4.00	0.00	5.00	0.00
Estimulación Intelectual	4.61	0.62	4.38	0.62	4.69	0.46
Inspiración	4.88	0.31	5.00	0.00	5.00	0.00
Tolerancia psicológica	4.72	0.44	4.72	0.44	4.90	0.28
Participación	4.58	0.49	4.58	0.69	4.79	0.45
Actuación del directivo/a	4.64	0.48	4.92	0.27	4.88	0.32
Total	4.63	0.29	4.52	0.37	4.89	0.11

Fuente: elaboración propia

5.2.1 Líder versus factores del liderazgo transformacional

A continuación se presenta el análisis de la autoevaluación de cada líder respecto a los factores evaluados, mostrando el factor con mayor puntaje y el factor con menor puntaje.

5.2.1.1 Líder 1

Como resultado de la autoevaluación del líder 1, se obtiene que el factor más desarrollado es el “carisma”, obteniendo un promedio de 4.96 de 5, con una desviación estándar de 0.17, lo que muestra poca dispersión entre los resultados. El factor más bajo es la “consideración individual”, con una media de 4, aunque es importante mencionar que no posee una desviación estándar ya que el valor de la desviación es 0, es decir, no existe dispersión en los resultados (ver Gráfica 5.6 y Tabla 5.7).

En base a la autoevaluación que respondió el líder 1 con respecto al factor “carisma”, es importante mencionar que tal y como se muestra en el Anexo IV este líder se autocalificó con (5) en algunas de sus respuestas ya que considera ser una persona con autoconfianza, digna de resaltar, siendo en su comportamiento una persona honesta, sincera y coherente con lo que dice y

hace, además es optimista lo cual le ayuda a que los subordinados se entusiasmen y enorgullezcan de su trabajo diario, buscando siempre maneras de trabajar adecuadamente y evitando el estrés laboral (ver Anexo IV).

Por otra parte con respecto al factor “consideración individual”, tal y como se observa en el Anexo IV, este líder se autocalificó con (4) en algunas de sus respuestas, ya que percibió que en algunas ocasiones demuestra poca empatía y disposición con su equipo de trabajo, además consideró que le hace falta sensibilizarse en las necesidades del subordinado (ver Anexo IV).

5.2.1.2 Líder 2

Como resultado de la autoevaluación del líder 2, se obtiene que el factor más desarrollado es el de “inspiración”, obteniendo un promedio de 5, con una desviación estándar de 0, mostrando no tener dispersión entre los resultados. El factor más bajo al igual que el líder 1 es la “consideración individual”, con un promedio de 4, aunque es importante mencionar que posee una desviación estándar de 0, es decir, no existe dispersión en los resultados (ver Gráfica 5.6 y Tabla 5.7).

En base a la autoevaluación que respondió el líder 2 con respecto al factor “inspiración”, es importante destacar que tal y como se muestra en el Anexo IV este líder se autocalificó con (5) en varias de sus respuestas, destacando que constantemente implica los valores del tribunal, así como también consigue lograr los objetivos organizacionales y apoya a sus seguidores a crear un fuerte sentido de identidad dentro de la organización (ver Anexo IV).

Por otra parte, con respecto al factor “consideración individual”, tal y como se observa en el Anexo IV, el líder 2 se autocalificó con un (3) en una de sus respuestas, ya que percibió que en algunas ocasiones suele preferir las cuestiones organizativas antes que a su personal (ver Anexo IV).

5.2.1.3 Líder 3

Como resultado de la autoevaluación del líder 3, se obtiene que los factores con más desarrollados fueron, el “carisma”, la “consideración individual” e “inspiración”, obteniendo el mayor promedio en estos tres factores que es 5, con una desviación estándar de 0 en los tres factores, mostrando no tener dispersión entre los resultados. El factor más bajo es la “estimulación intelectual”, con una media de 4.69, aunque es importante mencionar que posee una desviación estándar de 0.32, es decir, existe poca dispersión en los resultados (ver Gráfica 5.6 y Tabla 5.7).

En base a la autoevaluación que respondió el líder 3, con respecto a los factores “carisma”, “consideración individual” e “inspiración”, es importante mencionar que tal y como se muestra en el Anexo IV, el líder se autocalificó con (5) en varias de sus respuestas destacando tener autoconfianza, ser honesto, decidido y optimista, además, constantemente apoya a su equipo de trabajo y es sensible a las necesidades de ellos, por lo general logra los objetivos organizacionales (ver Anexo IV).

Por otra parte con respecto al factor “estimulación intelectual” el líder 3, tal y como se observa en el Anexo IV se autocalificó con (3) en una de sus respuestas ya que considera que le hace falta conseguir que sus subordinados admitan sus propios errores (ver Anexo IV).

5.2.2 Líder versus líder

A continuación se presenta el análisis de los totales de la autoevaluación de cada líder respecto a los factores evaluados, mostrando que líder posee mejor comportamiento respecto al liderazgo transformacional y al líder que menor promedio posee respecto al liderazgo analizado.

De acuerdo a los promedios totales obtenidos en el análisis, se observa que el líder con mayor puntaje al promediar los 7 factores analizados es líder 3 ya que posee un promedio de 4.89 con una desviación estándar de 0.11,

mostrando de esta manera poca dispersión en los resultados y una conducta adecuada respecto al liderazgo transformacional (ver el total de la Gráfica 5.6 y el total de Tabla 5.7).

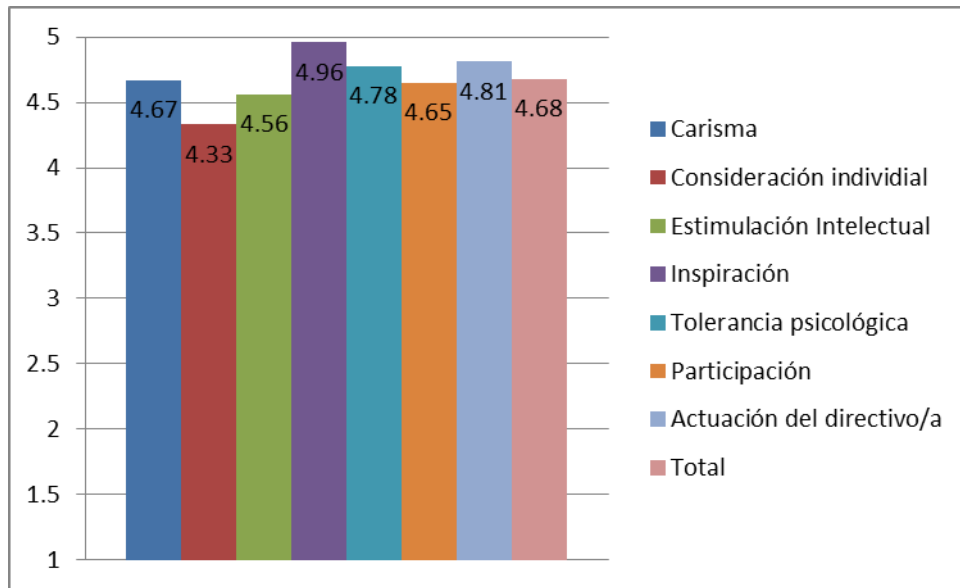
El líder con el promedio más bajo es el líder 2 ya que al obtener las medias de los factores analizados se obtiene un valor de 4.52, este líder a la vez tiene la desviación estándar más dispersa de los tres líderes con un valor de 0.37, cabe mencionar que aunque es el líder con el promedio más bajo, la media obtenida y la desviación estándar son adecuados para la conducta transformacional en su liderazgo (ver el total de la Gráfica 5.6 y el total de Tabla 5.7).

5.2.3 Análisis de la autoevaluación global de los líderes en base a los factores del liderazgo transformacional

En base a la autoevaluación de los tres líderes analizados del Tercer Tribunal Colegiado en Materia Administrativa del Poder Judicial de la Federación del estado de Puebla, se muestra a continuación los resultados de los factores del liderazgo transformacional de forma global, así como la desviación estándar de dichos resultados (ver Gráfica 5.7 y Tabla 5.8).

En la Gráfica 5.7, se puede observar detalladamente el promedio global de los 7 factores del liderazgo transformacional de los tres líderes que conforman dicha organización, así como el promedio global del Tribunal respecto al liderazgo analizado. Por otra parte, la Tabla 5.8 proporciona la media y la desviación estándar global que posee cada factor en relación a la autoevaluación de los líderes, por último dicha Tabla también muestra un total de la media y de la desviación estándar del tribunal analizado.

Gráfica 5.7. Análisis de la autoevaluación global de los líderes en base a los factores del liderazgo transformacional



Fuente: elaboración propia

Tabla 5.8. Media y desviación estándar global de los líderes en base a los factores del liderazgo transformacional

Factor	Promedio	Desviación
Carisma	4.67	0.43
Consideración individual	4.33	0.47
Estimulación Intelectual	4.56	0.13
Inspiración	4.96	0.06
Tolerancia psicológica	4.78	0.08
Participación	4.65	0.10
Actuación del directivo/a	4.81	0.12
Total	4.68	0.16

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la opinión global de los líderes de esta organización, el factor con más desarrollado es el de “inspiración” ya que tiene un promedio de 4.96, mostrando una desviación estándar de 0.06, es decir existe poca dispersión en los resultados obtenidos. El factor con menor puntaje es la “consideración individual” ya que tiene un promedio de 4.33 y posee la desviación estándar más dispersa que los otros factores, la desviación es de 0.47 (ver Gráfica 5.7 y Tabla 5.8).

Por otra parte, con respecto al factor “consideración individual”, tal y como se observa en el Anexo IV, el líder 2 se autocalificó con un (3) en una de sus respuestas, ya que percibió que en algunas ocasiones suele preferir las cuestiones organizativas antes que a su personal (ver Anexo IV).

Por otra parte con respecto al factor de “consideración individual”, como se muestra en el Anexo IV los 3 líderes consideran que en menor grado les hace falta apoyar más a su equipo de trabajo y ser más sensible a las necesidades de los mismos (ver anexo IV).

Solo por mencionar, de manera global, el tribunal posee un promedio global de 4.68 respecto a todos los factores analizados, con una desviación estándar de 0.16, mostrando de esta manera poca dispersión en los resultados y una conducta adecuada respecto al liderazgo transformacional (ver el total de la Gráfica 5.7 y el total de Tabla 5.8).

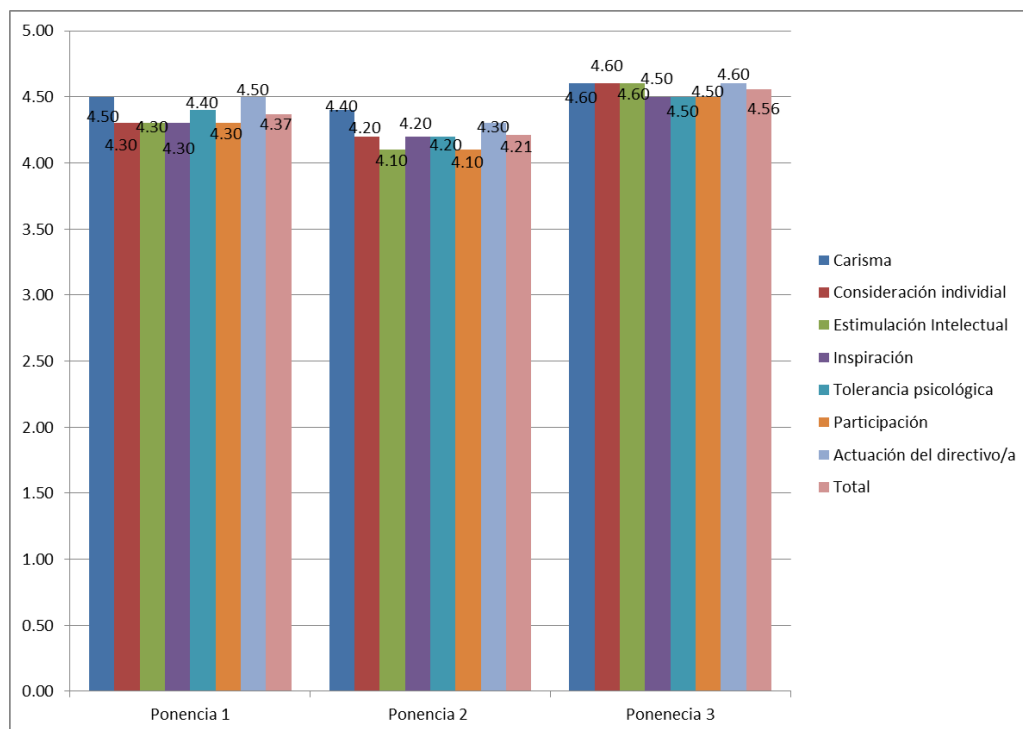
5.3 Análisis de percepción de los subordinados en base a los factores del liderazgo transformacional

En base a las respuestas de las preguntas realizadas en la evaluación de las tres ponencias que colaboran en el Tercer Tribunal Colegiado en Materia Administrativa del Poder Judicial de la Federación del estado de Puebla, se concentraron para determinar el nivel de existencia de cada factor. Estas se analizaron tomando en cuenta a cada ponencia y posteriormente se comparan con las demás ponencias, mostrando la media y desviación estándar que cada ponencia posee. Cabe mencionar que la Ponencia hace referencia a los subordinados (ver Gráfica 5.8 y Tabla 5.9).

En la Gráfica 5.8 se puede observar detalladamente el promedio de los 7 factores del liderazgo transformacional de las tres ponencias que conforman dicha organización, así como un total de los factores por ponencia. Por otra parte, la Tabla 5.9 proporciona la media y la desviación estándar que posee cada factor en relación a la percepción de los subordinados, por último dicha

tabla muestra un total de las media y de la desviación estándar de cada ponencia (ver Gráfica 5.8 y Tabla 5.9).

Gráfica 5.8. Percepción de las ponencias en base a los factores del liderazgo transformacional



Fuente: elaboración propia

Tabla 5.9. Media y desviación estándar de cada ponencia en base a los factores del liderazgo transformacional

Factores	Ponencia 1		Ponencia 2		Ponencia 3	
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar
Carisma	4.5	0.82	4.4	0.90	4.6	0.54
Consideración individual	4.3	1.00	4.2	1.08	4.6	0.56
Estimulación Intelectual	4.3	0.92	4.1	1.04	4.6	0.55
Inspiración	4.3	1.01	4.2	1.09	4.5	0.55
Tolerancia psicológica	4.4	0.83	4.2	1.00	4.5	0.58
Participación	4.3	0.90	4.1	1.06	4.5	0.60
Actuación del directivo/a	4.5	0.79	4.3	1.01	4.6	0.58
Total	4.37	0.09	4.21	0.10	4.56	0.05

Fuente: elaboración propia

5.3.1 Ponencias versus factores del liderazgo transformacional

A continuación se presenta el análisis de la percepción de cada ponencia respecto a los factores evaluados, mostrando el factor con mayor puntaje y el factor con menor puntaje.

5.3.1.1 Ponencia 1

Como resultado de la percepción de la Ponencia 1, se obtiene que los factores más desarrollados son el “carisma” y la “actuación del directivo”, ambos obteniendo un promedio de 4.5, con una desviación estándar de 0.8 para el factor “carisma” y 0.7 para el factor de “actuación del directivo”, mostrando poca dispersión entre los resultados. Los factores más bajos son la “consideración individual”, “la estimulación intelectual”, “inspiración” y “participación”, con un promedio similar en todos los factores de 4.3. En cuanto a la desviación estándar para la “consideración individual” y la “inspiración” es de 1, para el factor de “estimulación intelectual” y “participación” es de 0.9, teniendo mayor dispersión en los resultados de los factores de “consideración individual” e “inspiración” (ver Gráfica 5.8 y Tabla 5.9).

En base a la percepción que respondió la Ponencia 1 con respecto a los factores “carisma” y “actuación del directivo”, como se muestra en el Anexo V, la Ponencia 1 reflejo un promedio de (4.80) para el factor “carisma” y (4.73) para “actuación del directivo” en algunas de sus respuestas, por tanto se percibe que el líder muestra autoconfianza hacia la Ponencia y tiene claro lo que debe conseguir y hacer (ver Anexo V)

Por otra parte con respecto a los factores “consideración individual”, “la estimulación intelectual”, “inspiración” y “participación”, como se observa en el Anexo V, la ponencia 1, percibió un promedio de (3.83, 4.17, 4.10 y 3.97) en algunas de sus respuestas, por tanto se percibe que el líder en ocasiones le hace falta desarrollar más las posibilidades, implicar los objetivos importantes y apoyar más al subordinado (ver Anexo V).

5.3.1.2 Ponencia 2

Como resultado de la percepción de la ponencia 2, se obtiene que el factor con mayor puntaje es el de “carisma”, con un promedio de 4.4 y una desviación estándar de 0.9, mostrando tener cierta dispersión entre los resultados. Los factores más bajos son la “estimulación intelectual” y la “participación”, con una media de 4.1, y con una desviación estándar de 1.0 para ambos factores, mostrando que si existe dispersión en los resultados (ver Gráfica 5.8 y Tabla 5.9).

En base a la percepción que respondió la Ponencia 2 con respecto al “carisma”, es importante mencionar como se muestra en el Anexo V, la ponencia 2, percibió un promedio de (4.80) en una de sus respuestas, por lo que se percibe un líder que se comporta de manera honesta y sincera (ver Anexo V).

Por otra parte con respecto a los factores “estimulación intelectual” y la “participación”, la Ponencia 2 en el Anexo V, percibió un promedio de (3.92 y 3.52) en algunas de las respuestas, por lo cual la Ponencia percibe un líder que en algunas ocasiones no les motiva a proponer ideas y le hace falta ampliar su red de contactos fuera del tribunal (ver Anexo V).

5.3.1.3 Ponencia 3

Como resultado de la percepción de la ponencia 3, se obtiene que los factores con mayor promedio son “carisma”, “consideración individual”, “estimulación intelectual” y “actuación del directivo”, obteniendo una media de 4.6, con una desviación estándar de 0.5, mostrando tener cierta dispersión entre los resultados. El factor más bajo es la “participación”, con un puntaje de 4.5 y una desviación estándar de 0.6, es decir, existe cierta dispersión en los resultados percibidos (ver Gráfica 5.8 y Tabla 5.9).

En base a la percepción que respondió la Ponencia 3 con respecto a los factores “carisma”, “consideración individual”, “estimulación intelectual” y “actuación del directivo” es importante mencionar como se muestra en el Anexo V, el promedio de lagunas respuestas s de (4.7 y 4.8), demostrando que el líder demuestra tener autoconfianza, constantemente contempla los diferentes puntos de vista del equipo y saber tomar decisiones (ver anexo V).

Por otra parte con respecto al factor “participación”, la Ponencia 3, en el Anexo V obtuvo un promedio de (4.3) en una de las respuestas, por lo que se considera que al líder le hace falta la red de contactos fuera del tribunal (ver Anexo IV).

5.3.2 Ponencia versus Ponencia

A continuación se presenta el análisis de los totales de la percepción de cada ponencia respecto a los factores evaluados, mostrado que ponencia posee al líder con mejor comportamiento respecto al liderazgo transformacional y a la ponencia que menor promedio posee respecto al liderazgo analizado.

De acuerdo a los promedios totales obtenidos en el análisis, se observa que la Ponencia con mayor promedio de los 7 factores analizados es la Ponencia 3 ya que posee un promedio de 4.56 con una desviación estándar de 0.05, mostrando de esta manera poca dispersión en los resultados y una conducta adecuada del líder respecto al liderazgo transformacional (ver el total de la Gráfica 5.8 y el total de Tabla 5.9).

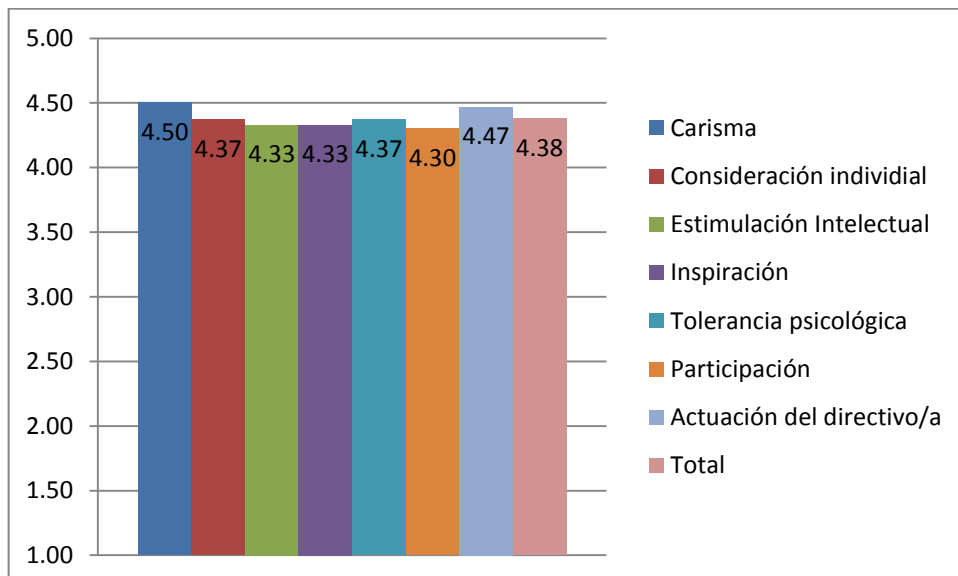
La Ponencia con menor promedio es la ponencia 2 ya que al promediar los factores analizados se obtiene una media de 4.21, esta Ponencia a la vez tiene la desviación estándar más dispersa de las tres ponencias con un puntaje de 0.10, cabe mencionar que aunque es la Ponencia con el promedio más bajo, la media obtenida y la desviación estándar son adecuados para la conducta transformacional de su líder transformacional (ver el total de la Gráfica 5.8 y el total de Tabla 5.9).

5.3.3 Análisis de percepción global de las ponencias en base a los factores del liderazgo transformacional

En base a la percepción de las tres Ponencias analizadas del Tercer Tribunal Colegiado en Materia Administrativa del Poder Judicial de la Federación del estado de Puebla, se muestra a continuación los resultados de los factores del liderazgo transformacional de forma global, así como la desviación estándar de dichos resultados (ver Gráfica 5.9 y Tabla 5.10).

En la Gráfica 5.9, se puede observar detalladamente el promedio global de los 7 factores del liderazgo transformacional de las tres Ponencias que conforman dicha organización, así como el promedio global del Tribunal en base a las Ponencias analizadas. Por otra parte, la Tabla 5.10 proporciona la media y la desviación estándar global que posee cada factor en relación a la percepción de las tres Ponencias, por último dicha tabla muestra un total de la media y de la desviación estándar del Tribunal analizado (ver Gráfica 5.9 y Tabla 5.10).

Gráfica 5.9. Análisis de la percepción global de las ponencias en base a los factores del liderazgo transformacional



Fuente: elaboración propia

Tabla 5.10. Media y desviación estándar global de las ponencias en base a los factores del liderazgo transformacional de las ponencias

Factor	Promedio	Desviación
Carisma	4.50	0.08
Consideración individual	4.37	0.17
Estimulación Intelectual	4.33	0.21
Inspiración	4.33	0.12
Tolerancia psicológica	4.37	0.12
Participación	4.30	0.16
Actuación del directivo/a	4.47	0.12
Total	4.38	0.14

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la percepción global de las Ponencias de este Tribunal, el factor con mayor promedio es el de “carisma” ya que tiene un promedio de 4.5, mostrando una desviación estándar de 0.08, es decir existe poca dispersión en los resultados obtenidos. El factor con menor promedio es la “participación” ya que tiene un promedio de 4.30 y posee la desviación estándar de 0.16 (ver Gráfica 5.9 y Tabla 5.10).

En base a la percepción que respondieron las 3 Ponencias con respecto al factor “carisma”, es importante mencionar que en el anexo V en algunas respuestas obtuvieron un promedio de (4.8), destacando al líder como una persona que genera autoconfianza, es honesto y sincero (ver Anexo V).

Por otra parte con respecto al factor de “participación” las 3 Ponencias, en el anexo V, algunas respuestas obtuvieron un promedio de (3.70), considerando que en menor grado les hace falta a los líderes apoyar más el trabajo en equipo (ver anexo V).

Por mencionar, el Tribunal posee un promedio global de 4.38 respecto a todos los factores analizados, con una desviación estándar de 0.14, mostrando de esta manera poca dispersión en los resultados y una conducta adecuada respecto al liderazgo transformacional (ver el total de la Gráfica 5.9 y el total de Tabla 5.10)

5.4 Comparación del líder con el subordinado

A continuación se presenta una tabla comparativa que muestra los promedios globales tanto del líder como del subordinado de cada ponencia (ver Tabla 5.11)

Tabla 5.11. Comparación del líder con el subordinado

Factores	Ponencia 1				Ponencia 2				Ponencia 3			
	Líder 1		Subordinado		Líder 2		Subordinado		Líder 3		Subordinado	
	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar
Carisma	4.96	0.17	4.50	0.82	4.06	0.24	4.40	0.90	5.00	0.00	4.6	0.54
Consideración individual	4.00	0.00	4.30	1.00	4.00	0.00	4.20	1.08	5.00	0.00	4.6	0.56
Estimulación Intelectual	4.61	0.62	4.30	0.92	4.38	0.62	4.10	1.04	4.69	0.46	4.6	0.55
Inspiración	4.88	0.31	4.30	1.01	5.00	0.00	4.20	1.09	5.00	0.00	4.5	0.55
Tolerancia psicológica	4.72	0.44	4.40	0.83	4.72	0.44	4.20	1.00	4.90	0.28	4.5	0.58
Participación	4.58	0.49	4.30	0.90	4.58	0.69	4.10	1.06	4.79	0.45	4.5	0.6
Actuación del directivo	4.64	0.48	4.50	0.79	4.92	0.27	4.30	1.01	4.88	0.32	4.6	0.58
Total	4.63	0.29	4.37	0.09	4.52	0.37	4.21	0.10	4.89	0.11	4.56	0.05

Fuente: elaboración propia

5.4.1 Comparación por ponencias

5.4.1.1 Ponencia 1

En base a lo anterior podemos comparar que el líder de la Ponencia 1 se autoevaluó por arriba de sus subordinados en casi todos los factores que se analizaron, a excepción del factor “consideración individual”, sin embargo podemos observar que el promedio de cada factor tanto del líder como del subordinado no están muy separados. En cuanto a la desviación estándar si existe una diferencia gradual, ya que el líder tiene poca dispersión en sus resultados a diferencia del subordinado (ver Tabla 5.11).

5.4.1.2 Ponencia 2

En la Ponencia 2 en los factores “estimulación intelectual”, “inspiración”, “tolerancia psicológica”, “participación” y “actuación del directivo”, el líder se evaluó por arriba del subordinado, sin embargo vemos que en los factores de “carisma” y “consideración individual”, el subordinado evaluó al líder por arriba

de él, independientemente de las diferencias podemos ver que los promedios son similares. En cuanto a la desviación estándar se puede decir que existe una mayor dispersión en el subordinado, ya que en líder la dispersión es mínima (ver Tabla 5.11).

5.4.1.3 Ponencia 3

En la Ponencia 3 el líder se evaluó por arriba del subordinado en todos los factores, sin embargo se observa que los promedios de cada factor analizados están en el rango similar, no teniendo mucha diferencia entre la autoevaluación del líder y lo que sus seguidores perciben. En cuanto a la desviación estándar se considera que algunas respuestas del líder no tienen dispersión a diferencia de la percepción del subordinado que todas las respuestas tienen dispersión (ver Tabla 5.11).

5.4.2 Comparación global del Tribunal

De acuerdo a los promedios globales obtenidos tanto del líder como del subordinado, se obtiene que el promedio global de la autoevaluación del líder es de 4.68 y el de la percepción del subordinado es de 4.38, determinando que tanto el líder como el subordinado están conscientes de que el liderazgo dentro del Tribunal posee conductas transformacionales (ver Tabla 5.8 y Tabla 5.10).