

**ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DE
CARACTERÍSTICAS DEL EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN
UNA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR:
ESTUDIO DE CASO**

Mtro. Sergio Antonio Bastar Guzmán

sabastar@servidor.unam.mx

Carrera de Psicología, FES Zaragoza, UNAM

Marzo, 2009

Mesa: Organizaciones Pequeñas

RESUMEN:

Se presentan los resultados de un estudio de caso de una empresa pequeña de propiedad y operación familiar en la cual participan padres e hijos. Se evalúan los estilos de liderazgo (toma de decisiones, dimensiones sobre las que se influye y aspectos de tarea y proceso) en la relación entre los líderes miembros de la familia y la única colaboradora administrativa de la empresa. Los resultados cuantitativos muestran grados diversos de consistencia, mientras que los de naturaleza cualitativa dejan entrever características psicosociales del líder de la empresa y de la familia que tienen efecto en la operación de la empresa y, probablemente, en el próximo posible proceso de sucesión, el cual también se encuentra en una etapa inicial y aun no considerada de manera significativa por el líder. Las conclusiones se orientan hacia aspectos internos para la organización y la familia, así como para la línea de investigación que sobre empresa familiar se mantiene como interés por parte del investigador.

Introducción.

Los estudios etnopsicológicos acerca de la concepción y el ejercicio del poder en parejas y familias demuestran, en primer término, que a diferencia de estudios internacionales, las posturas preponderantemente colectivistas típicas de países como México, marcan una diferencia importante con las concepciones individualistas de países sajones donde se han derivado la mayoría de las investigaciones (Hofstede, G., 1980, 1997; Rivera y Díaz-Loving, 2002); además el poder en México está asociado a los conceptos de dinero, riqueza, autoridad y mando, teniendo un aspecto impositivo caracterizado por la modalidad dominio-sumisión y vinculado al proceso de socialización y normas tradicionales, en el sentido de que las estrategias empleadas se aprenden tempranamente en la vida dentro de la familia principalmente (Rivera y Díaz-Loving, 2002). En la sociocultura Mexicana Díaz Guerrero (1984, 2000) plantea que la obediencia y la abnegación conforman expresiones de poder que van amalgamadas al afecto.

Otra forma de definir el poder en México es a través del amor (Rivera, Díaz-Loving, Sánchez y Avelarde, 1993). En la cultura mexicana la obediencia afiliativa juega un papel preponderante en la interpretación del poder (Díaz Guerrero, 1984), ya que desde la infancia los hijos obedecen a los padres por amor, respetando a la autoridad a cambio de protección afectiva.

En el caso de la pequeña empresa familiar (aunque no toda empresa familiar es pequeña), es de estimarse que los patrones y estrategias del ejercicio del poder dentro de la familia es transmitido a la empresa a través del comportamiento, los valores y las costumbres de los miembros de la familia propietaria.

Montero (2003) muestra que en México en la relación hacia el jefe se utilizan más estrategias que entre compañeros y hacia los subordinados (11 contra 7 de los otros dos grupos) lo cual se interpreta como una mayor variabilidad conductual para interactuar con el nivel superior. El orden en el cual se presentan las estrategias para ejercer poder sobre los subordinados resulta interesante en relación con elementos culturales y diferenciados con otros países, así las siete estrategias identificadas

para ejercer poder sobre los subordinados, ordenadas por importancia o la frecuencia de uso o preferencia son: 1) Racionalidad-discusión, 2) Afectividad, 3) Imposición, 4) Ofensas, 5) Coerción, 6) Exigencia-Agresividad y 7) Incapacidad (Montero, 2003, p. 107). Estos datos muestran una preferencia por estilos racionales y afectivos antes que los coercitivos o agresivos de imposición, contrario a lo que se tiende a pensar en relación con el ejercicio del poder autocrático en las organizaciones laborales en México.

En la familia, como institución sociohistórica y como grupo humano, se recrean y conforman en sus integrantes las variables culturales, sin dejar de reconocer la diversidad, que no diferenciación, de las mismas dentro de nuestro país y los del bloque latinoamericano.

Si la institución familia en nuestro país es la depositaria y transmisora de la cultura y además la exporta hacia la empresa familiar, entonces es necesario revisar los mecanismos a través de los cuales los roles familiares y la dinámica de ese grupo humano intervienen en la “cultura familiar” y de ahí a la empresa. La familia mexicana, sin que se pueda dibujar un modelo estereotipado de la misma, contiene dentro de la dinámica de su vida, roles y relaciones de poder, mando, formación y adoctrinamiento que llegan a la empresa a través de los miembros de la familia que intervienen en su dirección y operación.

Con base en el breve marco conceptual anterior se presentarán los resultados de un estudio de caso realizado en una empresa familiar del ramo de las artes gráficas en la ciudad de México.

Breve historia de la organización.

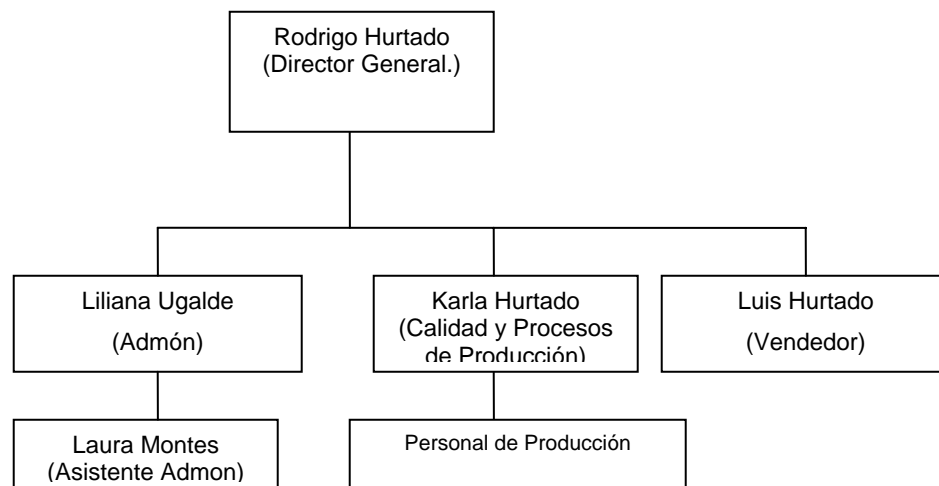
La empresa fue fundada en 1980 por el Lic. Hurtado, en otro local, este ya es el cuarto sitio que ocupa, pero lleva en él 23 años. Comenzó él solo con una pequeña máquina, a los cuatro meses adquirió a crédito más maquinaria. El primer año de la empresa fue vertiginoso pues cambió tres veces de lugar.

Liliana (esposa) estuvo en la empresa desde un principio, posteriormente se alejó aproximadamente por 10 años y se reincorporó a ella en las funciones básicamente administrativas (cobranza, pagos y compras principalmente), mientras que su esposo se dedica principalmente a las ventas y producción.

Karla, la hija (26 años) tiene aproximadamente un año de haberse incorporado a la empresa y se encarga de las funciones de calidad y entrega al cliente, trabajando directamente en la planta. Luis el hijo menor (18 años) está en proceso de formación y está en las ventas y familiarizándose con la atención a clientes y conocimiento de la cartera de la empresa.

La organización y los actores no familiares ante el liderazgo y los conflictos de la organización

La estructura actual de la organización contiene a los esposos y a los dos hijos. La única colaboradora no familiar tiene un cargo como asistente de la administración en quien descansa muchas de las funciones operativas administrativas.



La empresa funciona básicamente con el apoyo de una sola colaboradora en las funciones administrativas y que tiene en ello más de 15 años. Los demás miembros del personal también han sido estables con baja rotación, principalmente en el área de producción las personas ya conocen bastante su trabajo. Se trata de una pequeña empresa cuya administración está completamente en la familia y la operación

productiva es bastante estable. La empresa empleaba en 1995 a **7 personas, para 2008 son 45.**

El grupo estudiado estuvo conformado por cuatro miembros de la familia propietaria y una colaboradora a nivel de mando medio. Los resultados y conclusiones que se presentan a continuación se derivan tanto de los cuestionarios como de los datos e impresiones de la entrevista grupal organizacional.

ANÁLISIS CUANTITATIVO:

Toma de Decisiones:

Se evaluaron 3 estilos de toma de decisiones, a saber:

1. Autocrática-Dominante (AD): El líder se reserva la mayoría o totalidad de las decisiones, sin compartir ni el problema ni el proceso de toma de decisiones con ninguno de sus colaboradores.
2. Auspiciante (A): Procura involucrar a los colaboradores en las decisiones y acciones mediante el otorgamiento de facilidades para las acciones. Anima y colabora para que los demás desarrollen sus capacidades.
3. Consejo (C): Se inclina hacia las acciones de reflexión y ayuda para la toma de decisiones de los colaboradores, mediante el acercamiento personal e individual, buscando la participación grupal en las decisiones que involucrarán cambios en la forma de actuar de la mayoría de los colaboradores.

Se observó un alto índice de correlación (0.94) entre los estilos de toma de decisiones reportados por los líderes y los percibidos por la única colaboradora (mando medio) en la empresa, lo cual además de confiabilizar los resultados, incorpora validez a los resultados al reflejar consistencia y coherencia entre los niveles analizados de la organización. Véase la tabla 1 que contiene los promedios de los estilos reportados por los tres Líderes (columna L) y los percibidos por la Colaboradora (columna C).

Grado y estilos de influencia personal:

Se evaluaron 5 estilos de influencia, a saber:

1. Dominante (D): Se caracteriza por el uso de estrategias amenazantes e intimidatorias, donde se influye mediante señalamientos de que algo desagradable ocurrirá si no se actúa en la forma sugerida u ordenada.
2. Tolerante (T): Principalmente trata de actuar en forma considerada y paciente para con los colaboradores, permitiéndoles tomar su tiempo y sus decisiones, sin presionar de ninguna forma hacia alguna dirección específica.
3. Auspiciante (A): Procura involucrar a los colaboradores en las decisiones y acciones mediante el otorgamiento de facilidades para las acciones. Anima y colabora para que los demás desarrollen sus capacidades.
4. Modelante (M): Principalmente trata de enseñar y ayudar a sus colaboradores a través de la ejemplificación personal o de otros de las formas adecuadas de realizar las acciones.
5. Consejo (C): Se inclina hacia las acciones de reflexión y ayuda para la toma de decisiones de los colaboradores, mediante el acercamiento personal e individual.

Se observó un muy alto índice de correlación (0.81) entre los estilos de liderazgo promedio reportados por los tres líderes y los percibidos por su colaboradora, reflejando ello ciertos grados de consistencia y coherencia entre los niveles analizados de la organización, confirmándose cierta correspondencia entre ambos niveles. Véase la tabla 2 que contiene los promedios de los estilos reportados por los Líderes (columna L) y los percibidos por la Colaboradora (columna C), en la cual se aprecia que tanto líderes como colaboradora coinciden en que el estilo preferente es el de **Consejo** (C), y el menos usado es el **Dominante** (D):

¿Sobre qué elementos dicen influir los líderes y sobre cuáles lo perciben los colaboradores?

Entre los líderes de la organización existen diferencias marcadas en cuanto a las dimensiones sobre las cuales informan que influyen, o creen influir, sobre sus colaboradores, mientras HL1 y HL3 informan que principalmente influyen en el

Espíritu (E), HL2 dice influir principalmente en las **Opiniones** (O) y en la menor proporción precisamente en el **Espíritu** (E) de sus colaboradores. Véase la tablas 3.

La correlación entre lo informado por los líderes y lo percibido por la colaboradora en cuanto a las dimensiones sobre las cuales se da el proceso de influencia se observa un índice muy bajo (0.20), aunque la colaboradora reconoce que la dimensión donde percibe mayor influencia es la de **Espíritu** (E), y la de menor influencia es la de **Convicciones** (C). Estos datos parecen sugerir que la colaboradora es influida más efectivamente por HL1 y HL3, mientras que con HL2 es probable que el proceso de influencia se encuentre con algunos obstáculos en su funcionamiento deseado. Ver tabla 4.

Durante la entrevista grupal organizacional además se observaron rasgos de interacción entre los miembros de la familia, que mostraron formas de relación que evidencian los efectos entre las estructuras y dinámica familiar y el desempeño de los roles en la organización.

Se observó, por razones evidentes, una mayor correlación entre los juicios y opiniones presentadas por el padre y la madre en comparación con la hija, quien tiene bajo su cargo el área y las funciones de calidad en la empresa. La participación del hijo menor en la organización es apenas inicial, por lo que dada su edad y poca participación en la empresa su grado de influencia es menor. La estructura familiar se incorpora dentro de la organización aparentemente de manera natural.

Se evaluaron dos dimensiones en relación al ejercicio del liderazgo, tanto lo reportado por los líderes como lo percibido por su colaboradora. Las dimensiones fueron las de Tarea y Proceso (Hersey y Blanchard, 1979). La primera se refiere a acciones concretas relacionadas con el logro de los objetivos del grupo de trabajo, tales como fijar metas, establecer límites, definición de formas de trabajo, etc., mientras que la dimensión proceso involucra las relaciones entre las personas y el cuidado y atención por parte del líder por mantener un clima facilitador y de apertura para la interacción.

Se podría decir que los líderes de la organización muestran mayor interés en la dimensión de proceso que en la de tarea. Pero lo percibido por la colaboradora es que se pone más énfasis en la dimensión Tarea que en la de Proceso, esto puede ser debido a que la mayor parte de la interacción de la colaboradora parece ser con el líder que pondera la dimensión tarea. Véase la tabla 5.

ANÁLISIS CUALITATIVO:

- La presencia de miembros de la familia representa para el padre confianza, tranquilidad y certidumbre en cuanto a la operación y manejo de la empresa. “Para mi tener a Liliana en lo administrativo, ella maneja el dinero, tengo la **certeza** de que no me roban, ella maneja personal y compras, que son dos puntos que hay que tener muy bien controlados, los maneja a la perfección, me da **tranquilidad** porque yo me puedo dedicar a otras cosas. Antes había una contadora y con ella evidentemente no había la misma **confianza**, no tenía firma para los cheques, no tenía la capacidad de toma de decisiones sobre la distribución de dinero, yo hacía las facturas, el flujo de caja, las entradas en almacén, en fin, todo lo tenía que verificar yo”
- El padre deposita confianza y delega funciones, aunque no necesariamente autoridad, de tal suerte que la hija percibe que se le permite operar decisiones, sin embargo estas se encuentran dentro del ámbito que fue definido previamente por el padre. La hija refiere al respecto de un periodo de más de 30 días en los cuales ella estuvo a cargo de la empresa: “**Ellos tienen todo muy ordenado**, realmente fue muy fácil. Mi papá ya me había dicho qué es lo que tenía que hacer y todo lo dejaron programado, además de que me dejó las cotizaciones y me enseñó a cotizar”.
- El sentimiento hacia la empresa como parte del patrimonio económico y emocional de la familia está en formación o tal vez aun no del todo definido, pues la probabilidad de que la empresa siga dentro de la familia depende, por un lado, del plan de vida y carrera de la hija mayor quien no tiene la seguridad de emigrar

o no de la ciudad, y por el otro lado del proceso de maduración del hermano menor en cuanto a su vida y lo que la empresa podría llegar a significar en ello.

- La distinción entre empresa y familia se marca tanto en el sueldo para los miembros de la familia quienes no reciben un sueldo superior a lo que el mercado marca y debe de estar justificado por lo que aporten a la empresa. El padre señala: “**No hay que confundir la función y la finalidad de la empresa, con la función y la finalidad de la familia**, si mis hijos tienen habilidades diferentes a lo que se requiere en la empresa, no los puedo tener aquí con un gran sueldo, porque eso perjudica a la empresa y perjudico a los socios, lo tengo que ver un poco desde afuera, **una cosa es que sean mis hijos y que trabajen aquí y otra es que ganen lo que no producen**. Otra cosa que ha sido parte del éxito para mi es que **en la empresa no hablamos de asuntos de la familia, y en la casa no hablamos de los problemas del negocio**”.
- Los valores que dicen que orientan su trabajo son los de **Honestidad, confianza, cooperación**. Como pareja y familia siempre han reforzado los valores de honestidad, hablar con la **verdad, la cooperación y el trabajo, la convivencia, el respeto y entender las diferencias de opinión**. En la familia esto se ha logrado, y en el trabajo la responsabilidad es básica.

HALLAZGOS A PARTIR DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DEL CASO

Toma de Decisiones: El proceso de toma de decisiones se observa claramente circunscrito en el Director y padre de la familia, aunque en aquellas en las cuales se ve implicado el patrimonio familiar se informa que lo abordan conjuntamente los esposos y, más recientemente la hija mayor.

Grados y Estilos de Liderazgo: Se observa una atención mayor a los elementos de proceso socio-afectivo que los de tarea dentro de los procesos de dirección. El estilo predominante del director y propietario es de consejo y se observa un balance muy completo entre los diversos estilos de liderazgo. De igual manera las dimensiones sobre las cuales ejerce influencia no muestran una inclinación particular

hacia alguna de dichas dimensiones en particular. A lo largo de las entrevistas el director solicita la participación de los demás y que expongan sus opiniones, sin embargo él regularmente da su propia interpretación de los hechos y hasta los sentimientos de los demás, asumiendo los otros que dicha interpretación es más completa y profunda que la que ellos han dado.

Grado de Satisfacción: La única colaboradora que participó en el estudio, ello debido al tamaño de la empresa y de la administración de la misma, es una persona que lleva trabajando con el Director de la misma muchos años y expresa un alto grado de satisfacción personal, así como el reconocimiento que el estilo de él ha influido en su vida familiar y matrimonial.

Estructura familiar: Padre, Madre, Hija e Hijo, todos colaboran en la empresa, aunque el hijo es muy joven (18 años) y no tiene funciones directivas. La hija está a cargo de la calidad de procesos y producto. La madre está a cargo de la administración de la empresa. Los hijos son aun solteros, uno de ellos continúa estudiando, mientras que la mayor se dedica exclusivamente a la empresa. La estructura familiar es estable y se observa una conformación en la autoridad centrada en el padre, quien también toma las decisiones de la empresa con poca consulta hacia la esposa, quien más bien asume un papel de empleada y de apoyo a la dirección. Los años de crianza de los hijos en su infancia la madre se dedicó completamente a ellos, separándose de los asuntos de la empresa, los cuales ha retomado a partir de tres años.

Historia familiar: Familia estructurada donde la esposa estuvo al principio de la formación de la empresa y se reincorpora posteriormente. La hija es la mayor y participa en procesos dentro de la empresa, sin mayor participación en la dirección. Los hijos regularmente asistían a las instalaciones de la empresa y “jugaban” en ella, de tal forma que varios de los trabajadores actuales los vieron crecer como los “hijos del patrón”.

Al ser los hijos aun jóvenes, solteros y viviendo en casa, la autoridad del padre se observa bastante determinada. El papel de la esposa parece ser más bien pasivo. Los hijos parecen tener poca autonomía dentro de la empresa y, aparentemente, también en otras áreas de vida tales como noviazgo y amistades, al parecer la fuerza de la opinión del padre es elevada en dichos aspectos de los hijos.

Dinámica familiar: Se presenta una relación patriarcal donde el poder se concentra en el padre de familia y director de la empresa. La esposa es un gran apoyo tanto en lo emocional familiar como en la administración de la empresa, proporcionando confianza y certidumbre en cuanto al manejo de los recursos financieros. La hija mayor, que tiene cinco años en la empresa y que nació al mismo tiempo que esta, parece estar asumiendo el rol de heredera del liderazgo, tal vez por la corta edad de su hermano menor. El hijo apenas se incorpora a la empresa y está empezando a atender algunos clientes, pero el padre es el único en la empresa que atiende asuntos de calle y clientes, empieza a capacitar al hijo en ello.

La hija muestra interés en seguir en la empresa, pero parece estar interesada en vivir fuera de la ciudad, lo cual puede ser contrario a su permanencia en la empresa. La madre muestra más bien una actitud pasiva en cuanto a las decisiones de la empresa, dejando las decisiones más en manos del esposo y la hija, aunque sí participa en el análisis de alternativas, pero finalmente la decisión está reservada en el padre.

CONCLUSIONES:

En la empresa se enfrentan tanto las situaciones cotidianas simples como las complejas y difíciles, a través de estrategias originadas y fortalecidas por su nivel directivo sustentado principalmente en la estructura de la familia propietaria. La influencia ejercida por los propietarios que intervienen en la dirección y creación del clima de trabajo coherente con la historia y valores de la familia, no solamente es clara, sino imprescindible.

Las formas de enfrentamiento del proceso de toma de decisiones, en la cual los elementos socioafectivos y la estructura familiares han sido determinantes, no solo para la supervivencia, sino para el crecimiento y desarrollo del negocio, se caracteriza por una toma de decisiones centralizada en el Director (Padre) quien ejerce el liderazgo familiar y empresarial, siendo crucial el grado de seguimiento de su esposa (Administración) e hija (Calidad). La incorporación a las acciones de liderazgo por parte del hijo menor de la familia se puede observar como un proceso en su fase inicial y que puede llegar a ser determinante para la organización productiva. El marcado interés y atención hacia la calidad de los procesos de interrelación entre las personas, mantenimiento del orden, del respeto, de la disciplina y la responsabilidad, provenientes de la estructura y dinámica familiares han tenido un efecto sobre la operación y los resultados de la empresa que se espera sea mayor y mejor en el futuro.

Los estilos de liderazgo muestran cierto grado de integridad entre los miembros de la familia, y las diferencias parecen estar ubicadas en las diferencias generacionales que representarán un reto a resolver por la estructura familia-organización. El proceso de sucesión es eminente y está matizado por dos elementos familiares dignos de subrayarse: el plan de vida de la primogénita que dada su etapa de vida se encuentra en franca toma de decisiones altamente impactante para ella y la empresa familiar, y el proceso de incorporación del hijo varón que, dada su etapa juvenil, la relación y la calidad en el manejo de los conflictos generacionales con la figura paterna, determinarán en gran medida la sucesión no solo de la estafeta del liderazgo, sino de la supervivencia misma de la empresa familiar. Con base en los resultados de los estilos de liderazgo y toma de decisiones, y asumiendo un adecuado proceso de sucesión, es posible suponer estabilidad y fortaleza por parte de la empresa para el enfrentamiento de situaciones difíciles, sin embargo la delegación y posterior abdicación del poder por parte del fundador y padre puede ser uno de los elementos más difíciles de lograr en el proceso, pues lo que hasta ahora ha sido parte de la explicación del crecimiento y éxito de la empresa, es decir, la toma de decisiones centralizada y ejercicio del poder autocrático, se puede convertir

en el mayor de los obstáculos para la sucesión, en el sentido de la necesidad de delegar funciones y entregar el poder a la próxima generación.

Nuevamente, la fortaleza y riqueza de los valores familiares y el papel de la madre como portadora del poder simbólico y emocional de la familia, sobre el trabajo en dimensiones afectivas, puede ser de gran ayuda para la empresa familiar estudiada. Al parecer el poder de la madre está más ubicado en las decisiones domésticas y es posible se ponga a prueba para la resolución de los posibles conflictos entre padre e hijo o hija. Como recurso familiar la línea afectiva materna será necesaria para un adecuado proceso de sucesión.

BIBLIOGRAFÍA:

Díaz Guerrero, R. (1984) *Psicología del Mexicano*. México: Trillas.

Díaz Guerrero, R. (2000) Is abnegation a basic experimental trait in traditional societies. En: J. W. Berry, R. C. Tripathi, J. B. P. Sinha y J. Pandey (Eds.) *Psychology in Human and Social Development: lessons for diverse cultures*: New Delhi, India: Sage Publications, Inc.

Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1979) Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 33 (6), 94-100.

Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. London: Sage Publications.

Hofstede, G. (1997) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill Co.

Montero, N. (2003) *Estrategias de Poder: Su uso en escenarios laborales del D.F.* Tesis de Licenciatura en Psicología, UNAM: Facultad de Psicología.

Rivera, S., Díaz-Loving, R., Sánchez, A., y P. B. Avelarde (1993) La Semántica del Poder en la Relación de Pareja. *Revista de Psicología Social y Personalidad*, Vol. VIII, (1), 17-26.

Rivera, S. y Díaz-Loving, R. (2002) *La Cultura del Poder en la Pareja*. México: UNAM-Porrúa.

TABLAS:

Tabla 1: Promedios y correlación de los estilos reportados por líderes (L) y percibidos por colaboradores (C)

I	L	C	CORR
AD	4.67	4	
A	5.67	4	
C	7.67	9	
			0.94

Tabla 2: Correlación entre los estilos de liderazgo reportados por los líderes (L) y los percibidos por sus colaboradores (C).

II	PROMEDIO	C	CORR
D	24.33	19	
T	31.33	24	
A	37.00	23	
M	33.67	24	
C	37.67	29	
			0.81

Tabla 3: Dimensiones sobre las cuales informaron los líderes que orientan sus intentos de influencia.

CONCENTRADO DE RESULTADOS HL1. HL2 Y HL3

12	HL1	HL2	HL3	PROMEDIO
O	4	5	1	3.33
A	3	4	4	3.67
E	5	1	5	3.67
V	2	2	2	2.00
C	1	3	3	2.33

O: Opinión, A: Actos, E: Espíritu, V: Valores, C: Convicciones

Tabla 4: Correlación entre las dimensiones sobre las cuales los líderes (L) dicen orientar su influencia y las percibidas por su colaboradora (C).

12	PROMEDIO	C	CORR
O	3.33	3	
A	3.67	2	
E	3.67	5	
V	2.00	4	
C	2.33	1	
			0.20

O: Opinión, A: Actos, E: Espíritu, V: Valores, C: Convicciones

Tabla 5: Índice de correlación entre Líderes (L) y la única Colaboradora (C) en cuanto a la atención prestada a aspectos de Tarea y Proceso en el desempeño de los líderes.

III	L	C	CORR
TAREA	8.47	8.8	
PROCESO	8.93	7.4	
			-1.00