



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación.

Carrera de Psicología Organizacional.

TÍTULO:

“Identificación del estilo de liderazgo predominante utilizado por Jefes de línea en la planta de una empresa manufacturera de la Ciudad de Cuenca”

Trabajo previo a la obtención del título de Psicólogo Organizacional

AUTOR:

Camila Rodríguez Vintimilla

DIRECTOR:

Mgt. Paulina Cueva

Cuenca – Ecuador 2021

DEDICATORIA

Dedico esta tesis con mucho cariño y enorme gratitud a mi Tía María Ángeles Rodríguez, por su apoyo incondicional haciendo posible este logro y obsequiándome con ello un futuro que me brindara independencia, libertad y seguridad.

Camila Rodríguez Vintimilla

AGRADECIMIENTOS

Me complace culminar con éxito mi carrera, gracias al apoyo de mi tutora Mgt. Paulina Cueva y a mis maestros de la universidad que han sabido motivarme y me han impuesto retos que estoy segura que me ayudarán en la vida laboral. Agradezco también al esfuerzo de mi padre, el apoyo de mi madre, mis abuelas y de manera muy especial a mi Tío Juan Carlos quien me ha animado siempre a ser mejor y seguir adelante.

Camila Rodríguez Vintimilla

RESUMEN

El objetivo de este estudio es la “Identificación del estilo de liderazgo predominante utilizado por jefes de línea en la planta de una empresa manufacturera de la Ciudad de Cuenca”, a través de los cuestionarios CELID, CONLID, CAMIN y POTENLID, por medio de una comparación entre las autopercepciones de los jefes de línea y la percepción de sus subordinados, los líderes de grupo.

Se encontró que en el cuestionario CELID, el liderazgo predominante es el transformacional, en el CONLID, el líder tiene conductas orientadas hacia el cambio y hacia las relaciones, el cuestionario CAMIN, determinó el liderazgo participativo como predominante y finalmente el POTENLID que solo consta con autoevaluación indica que la principal motivación de los jefes de línea para liderar es porque lo consideran su deber y responsabilidad, además porque tienen una motivación intrínseca para asumir posiciones de liderazgo.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, laissez faire, empresa manufacturera.



Mgt. Paulina Cueva

Directora de Tesis

ABSTRACT

The objective of this study is to identify the predominant leadership style used by production line bosses in a manufacture company in the city of Cuenca, by the application of the following questionnaires (CELID, CONLID, CAMIN, POTENLID), and through the comparison of the autoperception of the line boss and the perception of his subordinates: the group leaders. The study found that in the CELID questionnaire the predominant leadership style is the transformational, in the CONLID, the leader has more change-oriented and relationship behaviors, in the CAMIN questionnaire, it determined that the participatory leadership is the most predominant, and finally the POTENLID, only applied by autoevaluation, indicates that the principal motivation of the production line bosses to lead is because they consider that it is their duty and responsibility, furthermore they have an intrinsic motivation to assume leadership positions.

KEY WORDS: Transformational leadership, transactional leadership, laissez faire, manufacture company.

Translated by:



Camila Rodríguez Vintimilla

Índice

CAPITULO 1	6
1.1. LIDERAZGO: DEFINICIONES.....	6
1.2. PRINCIPALES ENFOQUES TEORICOS.....	8
1.3. TIPOLOGIAS CONTEMPORANEAS DEL LIDERAZGO	11
1.3.1.LIDERAZGO CARISMATICO	11
1.3.2. LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y TRANSFORMACIONAL	13
1.3.3. LAISSEZ FAIRE.....	15
1.4 ESTUDIOS SOBRE EL LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN	16
CAPITULO 2 METODOLOGÍA.....	18
2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	18
2.2. POBLACIÓN	18
2.2.1 CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN.....	18
2.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
2.3.1. Objetivo general:	19
2.3.2. Objetivos específicos:	19
2.3 INSTRUMENTOS	19
2.4.1 CUESTIONARIO CELID FORMA A & S.....	20
2.4.2. CUESTIONARIO CONLID FORMA A & S	22
2.4.3 CUESTIONARIO CAMIN FORMA A & S	23
2.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	26
2.6 TABLA DE CATEGORIAS DEL ESTUDIO	26
CAPITULO 3 RESULTADOS	28
3.1 CELID - CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO	28
3.1.1 ANALISIS DE LAS SUBDIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL.....	29
3.2 CONLID – CUESTIONARIO DE CONDUCTAS DE LOS LÍDERES	30
3.3 CAMIN - CUESTIONARIOS DE LIDERAZGO CAMINO – META	31
3.2.POTENLID – ESCALA DE POTENCIAL PARA LIDERAR	32
DISCUSIÓN.....	34
CONCLUSIÓN	36
RECOMENDACIONES	37
Bibliografía:	38
ANEXOS.....	40

CAPITULO 1

MARCO TEÓRICO

La presente investigación aborda la temática del liderazgo, desde un punto de vista organizacional, donde principalmente se hablará de su definición y su evolución a lo largo del tiempo de acuerdo a los diferentes enfoques.

1.1 LIDERAZGO: DEFINICIONES

El liderazgo es de gran interés para muchas personas por su impacto en las organizaciones y la sociedad. Este, se remonta a la antigüedad donde el primer estudio comenzó en el siglo XX, con la finalidad de determinar la efectividad del líder a través del estudio de sus habilidades, rasgos y conductas (Castro, 2007). Hoy en día, las organizaciones buscan tener a los mejores líderes, ya que estos son quienes impulsan a la consecución de objetivos y también continúan realizando estudios para determinar cuál sería el liderazgo más efectivo para este fin.

El liderazgo no cuenta con una definición o concepto aprobado científicamente y aunque existen diversos estudios sobre el tema, no llega a generarse un acuerdo sobre el término (Navarro, 2016).

- Según los autores, Serrano, Clerc y Saldivia (2006): “El termino Líder, dentro de una organización puede entenderse en el contexto de que las organizaciones requieren de personas que con cualidades innatas o aprendidas sean capaces de dirigir a un grupo y conseguir metas fijadas en común” (p.12).

- Chiavenato (2001 citado en Preciado y Monsalve, 2008) define el liderazgo como una influencia interpersonal que se ejerce en una situación, con la finalidad de conseguir objetivos específicos. Esto se da mediante el proceso de la comunicación humana. Esta

definición de Chiavenato es desde la perspectiva netamente de los objetivos empresariales.

- Para Robbins y Judge (2009), el liderazgo se define como la capacidad que tienen las personas para influir dentro de un grupo con el objetivo de guiarlos hacia lograr una visión o establecer metas. Los líderes pueden surgir desde el interior de un grupo o por la designación formal para dirigirlo” (p. 385).

- Bass citado por Castro (2007), confirma que el liderazgo nace de la interacción entre los integrantes de un grupo, al cual el líder está a cargo para resolver problemas, con la meta de dirigir a sus recursos humanos a cumplir los objetivos. Manteniendo siempre una alta competencia y expectativa.

En las definiciones antes mencionadas se puede observar que, aunque presentan ciertas diferencias en la explicación de su concepto, tienen ciertas características en común, las cuales nos demuestran que el liderazgo tiene un proceso definido; es decir, que no es sólo un rasgo que se encuentra en el Líder, es una acción directa entre él y sus seguidores. También está claro que el líder no es necesariamente jerarquía o una figura que ocupa cargos de poder sino que cualquiera puede serlo, ya que una persona teniendo un nivel de autoridad superior frente a sus subalternos, no ejerza ninguna influencia sobre ellos. Por lo tanto, no debe ser considerado como un líder aunque ocupe tal posición y de la misma forma también una persona puede influenciar dentro de un grupo sin necesidad de tener ninguna autoridad. El liderazgo ejerce influencia sobre los demás, como se ha demostrado ya que los líderes más importantes de la historia se caracterizaron por reunir a una gran cantidad de seguidores.

Esto se da a nivel grupal, es decir que no es un fenómeno de la individualidad de la persona, basta con la afirmación de que el grupo a liderar se forma por seres humanos y automáticamente se lo debe catalogar como un fenómeno social. Finalmente, podemos decir que el liderazgo involucra el logro de objetivos y metas (Castro, 2007).

Existe una diferencia entre el liderazgo y la gerencia o jefatura, un aporte fundamental

a esta diferenciación fue el de Kotter (1997) quien menciona que las personas que actúan netamente como directivos, están preocupados por ejercer sus funciones y trabajar según estructuras, procedimientos y reglas formales, delegando la tarea. Esto puede funcionar a corto plazo, sin embargo, es probable que a largo plazo no sea del todo viable ya que se puede generar reducción del ritmo de trabajo, rotación del personal y ausentismo. Por otro lado, las personas consideradas líderes promueven al interior de las organizaciones espacios de discusión para entender a la empresa y a los colaboradores, además de proponer cambios a partir del desarrollo de la motivación, influencia, comunicación y visión compartida entre el líder y los trabajadores (Hoyos y Monsalve Gómez, 2008).

Yulk (2002), menciona las similitudes y diferencias entre un gerente y un líder en el cual afirma que el gerente se preocupa y valora la estabilidad, el orden y la eficiencia, adicional él es el encargado de proactivamente llevar a cabo las tareas, instruyendo a su equipo de que las realicen de la manera más profesional, a diferencia de los líderes que son fuertes en valores como la flexibilidad, innovación y la adaptación, fomentando en sus seguidores la necesidad de participar en la toma de decisiones. Finalmente estos dos personajes tienen en común el trabajo con las personas, la consecución de objetivos y la influencia que generan en ellas (citado en Castro, 2007).

1.2. PRINCIPALES ENFOQUES TEORICOS

Según Robbins y Judge (2009) “lo que diferencia a los líderes de los que no lo son se basa en la teoría de que nacen con características y cualidades personales innatas” (p. 387). Estas cualidades pueden ser algunas características físicas, aspectos de la personalidad o habilidades o talentos especiales (Northouse, 2004 en Castro, 2007). Esta teoría dominó el estudio del área hasta finales del año 1940. Sin embargo, después de varios estudios y años de

descubrimientos se pudo evidenciar que las características son útiles al momento de analizar la emergencia de líderes y la apariencia del liderazgo, pero no para diferenciar entre líderes eficaces e ineficaces. El hecho de que una persona tenga ciertas características que se consideren dignas de un líder, no quiere decir necesariamente que vaya a tener éxito en el logro de metas (Robbins y Judge, 2009).

En 1948 (Stogdill, citado en Castro, 2007) se revisó 124 estudios que dieron como resultado varios atributos de algunos líderes importantes. Entre los rasgos que se pudieron levantar fueron la inteligencia, el estar pendiente de las necesidades de los otros, el entendimiento de las tareas, ser proactivo, tener persistencia para solucionar problemas, tener confianza en uno mismo, y finalmente llevar una posición de poder con responsabilidad. Los rasgos detectados fueron inteligencia, estar atento a las necesidades de los demás, entendimiento de las tareas, iniciativa, persistencia para manejar los problemas, autoconfianza y deseo de aceptar una posición de poder; todos los mencionados considerados como rasgos universales. Sin embargo, dado que el liderazgo es un proceso social, no todos los rasgos son buenos para todas las situaciones; es decir, un líder con ciertas características no necesariamente va a ser efectivo en determinados contextos; además que como se puede ver en la actualidad, el liderazgo no es necesariamente una posición de poder.

Este enfoque de los rasgos o características tiene propuesto un perfil ideal de líder que podría aplicarse en todas las organizaciones, es decir, que las empresas podrían contratar a las personas que tengan estos rasgos mediante procesos de selección y pruebas psicológicas y esto podría hacer que la organización sea efectiva. Si bien en la actualidad esta teoría es utilizada, en la práctica restringe mucho el valor que se le debe otorgar a los seguidores y a las situaciones (Castro, 2007).

Los estudios de liderazgo basados en los comportamientos están fundamentados en las teorías conductistas, las cuales permiten entender que existen comportamientos específicos que

diferencian quienes son verdaderos líderes (Robbins y Judge, 2009).

Aquí se puede evidenciar una gran diferencia con la teoría de las características ya que, al ser el liderazgo innato, las empresas simplemente tendrían que seleccionar líderes eficaces, mientras que siguiendo esta base conductista, que nos indica que el liderazgo se hace y no se nace, se debe hablar de capacitación (Robbins y Judge, 2009).

El enfoque conductual estuvo en auge, principalmente se dio en los años 1950 y 1960. En cuanto a los análisis de la conducta del líder y la relación entre ellas, los estudios de Ohio State University dieron lugar a investigaciones de este enfoque en las cuales se pudo ver que ciertas conductas encontradas y agrupadas por un análisis factorial dan como resultado la denominada “Iniciación de la estructura”; las cuales son conductas orientadas a la consecución de la tarea, la organización del trabajo, los roles y las obligaciones bien definidos, entre otros; En cuanto a la “Consideración”, que tiene el objetivo de dar mantenimiento o promover la relación que se maneja entre el líder y sus seguidores, debe basarse en valores como la confianza, el respeto para poder crear un clima de confraternidad (Bass, 1990, citado en Castro, 2007).

Aunque no existen comportamientos o características aisladas que posean solo los líderes eficaces, estas teorías son importantes para determinar una posible eficacia como líder. No obstante, siempre hay que tener en cuenta el contexto de la situación. A continuación, se hablará sobre las teorías que pueden complementar a estos estudios (Robbins y Judge, 2009):

El fracaso en los estudios anteriores llevó a que se verificara el factor “situación”. Se dice que, para determinar la relación entre un estilo de liderazgo y su eficacia, se debe tener en cuenta qué estilo de liderazgo funcionaría en determinada situación y predecir qué estilos utilizar en determinadas situaciones (Robbins y Judge, 2009).

El enfoque situacional es un conjunto de teorías que se encaminan en la idea de que existen diferentes patrones de conductas que pueden ser efectivos dependiendo de la situación.

Sería un error pensar que una misma conducta puede ser la mejor para todas las situaciones, por esta razón, la efectividad del líder debe medirse en como adapta su estilo dependiendo de la situación para que sus acciones y sus resultados sean los esperados (Castro, 2007).

El modelo de contingencia de Fiedler propone que la eficacia del desempeño de un grupo está en función de cómo el líder ajuste su estilo a la situación a la que se enfrenten en ese momento. Mientras que, la teoría de Hersey y Blanchard (aunque no tiene el suficiente respaldo científico) nos propone que la eficacia del liderazgo depende de la respuesta o disponibilidad que den los seguidores al líder, es decir ellos pueden aceptarlo o rechazarlo (Robbins y Judge, 2009). Hersey y Blanchard en los años 60 proponen la Teoría de liderazgo situacional (TLS) la cual menciona que cada líder puede tener un estilo de liderazgo, pero su efectividad depende de la capacidad del líder para adaptar o modificar ese estilo, dependiendo la situación en la que se encuentre y el compromiso de sus seguidores (Sánchez y Rodríguez, 2009).

1.3. TIPOLOGIAS CONTEMPORANEAS DEL LIDERAZGO

Las teóricas contemporáneas sobre el liderazgo, a diferencia de los enfoques anteriores, consideran al líder como un individuo que logra inspirar a sus seguidores por medio de las palabras, ideas y comportamientos, donde el factor principal es el líder como comunicador, con la finalidad de guiar y motivar a sus seguidores a que actúen más allá de sus intereses personales.

1.3.1.LIDERAZGO CARISMATICO

Max Weber fue el primer académico en analizar este estilo, definiendo a la palabra

“carisma” que viene del griego χάρισμα, “regalo”; el líder carismático tendría una cierta cualidad de su personalidad que logra que el resto le vea como características supernaturales o que tiene poderes excepcionales que no son común en el resto de personas. Según Robert House, los seguidores hacen atribuciones de aptitudes heroicas o extraordinarias ante ciertos comportamientos.

La personalidad y la herencia son factores importantes para esta teoría sin embargo expertos creen que, si es posible capacitar a los individuos para que presenten estas características de ser extrovertido, con confianza en sí mismo y orientado al logro. El hecho de que heredemos ciertas características no quiere decir que eso no se pueda cambiar, se puede convertir a alguien en un líder carismático capacitando y trabajando con la presencia de poder, confianza, moderación del tono de voz para que sea cautivante y motivador y demostrar características carismáticas no verbales como el contacto visual y ciertas posturas relajadas y expresiones fáciles animadas (Robbins y Judge, 2009).

Según Bass, los seguidores del líder carismático basan su comportamiento en confianza y respeto, pero adicionalmente engrandecen su figura porque creen firmemente en que tiene varias características excepcionales, la típica conducta de este tipo de líderes inicia con un excepcional dominio de las impresiones para guardar la confianza de los seguidores, luego define metas de carácter ideológico que permite consolidar compromiso y confianza de los demás frente a sus habilidades (en Castro, 2007).

Los líderes carismáticos son un recurso potencial de transformación para las organizaciones debido a su creatividad, visión, inspiración y poca convencionalidad, son predicadores capaces de atraer seguidores hacia su visión, ejerce el poder a través de la persuasión verbal, excitación emocional y experiencia. Estos líderes funcionan muy bien en organizaciones que tienen que adaptarse a situaciones cambiantes porque retan a las fuerzas que impulsan revisiones de visión estratégica y esto puede ser una inspiradora fuerza de trabajo,

ya que para este tipo de líder el éxito valida su carisma y sus habilidades extraordinarias (Méndez, 1997).

Existen investigaciones que muestran correlaciones entre el liderazgo carismático, el alto rendimiento y la satisfacción de los seguidores, lo que quiere decir que las personas que trabajan para este tipo de líder están motivadas a realizar un mayor esfuerzo en el trabajo ya que su líder les agrada y les produce respeto y admiración. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el carisma no siempre se debe generalizar ya que su eficacia por su puesto depende de la situación, por ejemplo, el carisma puede tener más éxito cuando lleva un componente ideológico en las tareas de los seguidores o cuando implica un fuerte nivel de tensión e o incertidumbre, por ello la mayoría de ejemplos de este tipo de líder surgen en ámbitos como la política, religión o tiempos de guerra (Robbins y Judge, 2009).

1.3.2. LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y TRANSFORMACIONAL

El líder transaccional se concentra principalmente en motivar y guiar a los subordinados por medio de una relación basada en la jerarquía interna de la organización (jefes a subordinados), sobre cuál debe ser la dirección estratégica para el cumplimiento de las metas establecidas, basándose en la importancia de generar claridad en los requerimientos del rol y la tarea, que según sus resultados se premia por el cumplimiento con las orientaciones dadas (Bass y Riggio, 2006 en Contreras y Barbosa, 2013). El liderazgo transaccional también es una situación en el cual el líder planea y genera estrategias para que el cumplimiento de las metas y se refuerza a sus seguidores través del reconocimiento cuando logran cumplir con el objetivo planteado por el líder. La diferencia con el liderazgo transformacional es que este último busca generar un cambio de perspectiva de sus seguidores generando compromiso, innovación y lealtad (Contreras y Barbosa, 2013).

Los líderes transformacionales pertenecen a un estilo que está más orientado hacia la perspectiva del cambio actual en las organizaciones, ya que su principal característica es la promoción del desarrollo de competencias organizacionales, en la que cada miembro del equipo deberá presentar su visión de construir un cambio organizacional positivo. La habilidad principal de estos líderes es poder cambiar o convertir las perspectivas de sus colaboradores, motivando e inspirándoles, es decir que, a diferencia de los transaccionales, este estilo directivo va más allá del simple hecho de premiar el cumplimiento con las metas u objetivos establecidos (Bass y Riggio, 2006 en Contreras y Barbosa, 2013).

Este estilo de liderazgo fue basado en los planteamientos de Bass y Avolio en el año 2006, el cual se entiende como un proceso enfocado en estimular la conciencia de los colaboradores con la finalidad de que sean seguidores productivos, quienes se comprometen con la misión y visión organizacional, apartando sus intereses por el bien colectivo. Este estilo también tiene como finalidad motivar a las personas generando un cambio positivo en los seguidores para que puedan ayudarse mutuamente y mejorar el rendimiento de los mismos (Bracho y García, 2013)

El liderazgo transformacional se construye sobre el transaccional, por lo tanto, no son estilos opuestos, pero si tienen ciertas diferencias. En el caso del transformacional, produce niveles más altos de esfuerzo y desempeño de los seguidores, ya que va más allá del cumplimiento de las metas lo que los hace ser más efectivos en tiempos de crisis. Esto, es un factor ineludible en procesos de cambio y además favorece la adaptación. El líder transaccional guía y motiva a sus seguidores a la dirección de las metas, mientras que los líderes transformacionales son más inspiradores para los colaboradores que los siguen con el fin de que ellos trasciendan sus propios intereses por el bien organizacional, animando a sus seguidores para que sean más innovadores y creativos, siendo una característica muy importante en la actualidad para el éxito empresarial.

Las evidencias indican que el estilo transformacional tiene una correlación más intensa que el transaccional, con tasas menores de rotación, mayor productividad y satisfacción de los empleados por lo tanto se puede decir que este estilo está más acorde con la nueva perspectiva del cambio y adaptación al que se maneja en la actualidad (Robbins y Judge, 2009).

1.3.3. LAISSEZ FAIRE

El líder Laissez Faire o liberal, es una persona pasiva, que al momento de la toma de decisiones y la supervisión dentro de una organización tiende a evitarlas, careciendo de participación grupal, otorga a sus subordinados total autonomía en la consecución de sus actividades. Sin embargo, previamente este líder se encarga de proporcionar los materiales e información necesarios para que sus subordinados puedan realizar las tareas, pero de la forma que ellos consideren conveniente.

Se define también al Laissez Faire como la carencia de liderazgo, generalmente es poco efectivo principalmente porque denota la falta de compromiso del líder basado en una ausencia de guía y apoyo para sus seguidores (Pompa laza, Mejía y Vásquez, 2015).

La característica de este líder es que entrega el poder y la autoridad al grupo, de forma voluntaria intencional, dejando también la responsabilidad en caso de que no esté funcionando eficientemente, también los subordinados son los responsables de su propia motivación, guía y control. Las características principales de Laissez Faire pueden ser: delegación de poder, desinterés y evasión de responsabilidad.

Los efectos de este estilo de liderazgo pueden ser tanto positivos o negativos, pero esto depende que tan calificados estén los subordinados, los resultados pueden ser exitosos siempre y cuando las personas estén altamente calificadas para realizar trabajo y tengan orientación a resultados, sin embargo, Bass describe a este como el estilo menos satisfactorio y efectivo

(Chiriboga, Caliva, 2010 en Choque, Mejía y Vásquez, 2014).

1.4 ESTUDIOS SOBRE EL LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN

El liderazgo es necesario en cualquier organización, permite que ésta se desarrolle, crezca y mejore continuamente, guiando a su personal a alcanzar las metas y objetivos de la empresa. En un estudio realizado en Ecuador, en la empresa CBC, se pudo demostrar que existe una relación entre la influencia del liderazgo y la motivación de los trabajadores (Avenecer, 2015). En una investigación que se llevó a cabo en la reconocida Empresa comercial Agrota en Quito, Ecuador; se realizó un análisis de los altos mandos y la percepción de sus equipos de trabajo en la empresa, la cual brindó información sobre los estilos de liderazgo. En los resultados se pudo ver que el liderazgo predominante en la empresa era el transaccional y el transformacional y que la mayor parte de estos líderes poseen conductas y estilos de liderazgo que encaja con el desempeño de su cargo y la mayoría de equipos de trabajo se encuentran satisfechos con este estilo de liderazgo (Ordoñez, 2017).

Un estudio sobre los estilos de liderazgo sobre la eficacia de las empresas públicas sugiere que se fomente la participación, se considere la opinión y sugerencias en la toma de decisiones evitando que el líder sea el que decida siempre, también sugiere que el líder debe preocuparse por el clima del trabajo y el bienestar del equipo brindando un trato amable e igualitario (Pedraja Y Rodríguez, 2004).

En la revista Global de Negocios destaca un estudio para identificar el estilo de liderazgo en las pequeñas empresas manufactureras en la ciudad de Puebla en México en la cual se encuestaron a 22 dueños de dichas empresas y los resultados determinan que el estilo transformacional es el predominante, para lo cual se entiende como el liderazgo que motiva y surte efectos positivos sobre los seguidores. Los autores del estudio sugieren que las pequeñas

y medianas empresas manufactureras sigan desarrollando este estilo de liderazgo, ya que ejercen gran influencia en los colaboradores (Martínez et al., 2018).

En el estudio, *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*, se menciona que el líder debe planear para el cambio y demostrar que es necesario, generando compromiso de los trabajadores con todos los procesos organizacionales, recursos y habilidades necesarias para asumir el cambio, ya que en la actualidad hay mayor incertidumbre por fenómenos externos o internos propios. Hoy por hoy se reconoce la característica no lineal y dinámica de las organizaciones, las cuales están sometidas a constantes cambios, por este motivo el liderazgo debe ser flexible para dar frente a este hecho, asumiendo que los cambios además de ser inevitables se debe encontrar la manera más efectiva de afrontarlos.

Este es el reto del líder en la actualidad; teniendo en cuenta esto, se puede decir que el liderazgo transformacional puede resultar más apropiado ya que puede potenciar la adaptación al cambio desde interacciones fundamentadas en la confianza e innovación (Contreras y Barbosa, 2013).

CAPITULO 2

METODOLOGÍA

2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo descriptivo, ya que recopilamos datos cuantificables que se analizaron con fines estadísticos a la población objetivo, describiendo el fenómeno a estudiar el cual es identificar el estilo de liderazgo predominante por jefes de línea. Además, tiene un enfoque correlacional, ya que se estudia la autopercepción de los jefes de línea en comparación con la percepción de los líderes de grupo sobre sus superiores. El estudio contará con un diseño de tipo transversal- simple, ya que los datos de la población se obtienen una sola vez a lo largo del estudio.

2.2. POBLACIÓN

La población que participa en este estudio está conformada por un total de 23 personas, entre ellos los 4 jefes de línea que realizan una auto evaluación de su estilo de liderazgo y los 19 líderes de grupos (subordinados de los jefes de línea) quienes evalúan el liderazgo ejercido por los jefes de línea.

2.2.1 CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN

- **Criterio de Inclusión:**

Todo el personal que se encuentra laborando de 3 meses en adelante en el puesto como jefe de línea o líder de grupo de la planta.

- **Criterio de Exclusión:**

Personal que se encuentra en el puesto de trabajo como jefe de línea o líder de grupo

menos de tres meses.

2.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.3.1. Objetivo general:

Identificación del estilo de liderazgo predominante utilizado por los jefes de línea en la planta de una empresa manufacturera de la ciudad de Cuenca.

2.3.2. Objetivos específicos:

- Identificar el estilo de liderazgo auto percibido por jefes de línea de la planta.
- Identificar el estilo de liderazgo de los jefes de línea percibido por los líderes de grupo.
- Realizar una comparación entre el estilo de liderazgo auto percibido por los jefes de línea y el percibido por sus subordinados, los líderes de grupo.

2.3 INSTRUMENTOS

Los instrumentos de medición que se utilizan son los cuestionarios CELID, CONLID, Y CAMIN (Solano, 2007) los cuales evalúan el estilo de liderazgo en dos modalidades: FORMA A que es la autopercepción del líder y la forma S que es la evaluación del subordinado a su superior; en el caso del Cuestionario POTENLID es netamente un cuestionario de auto aplicación. La auto aplicación de los cuestionarios es realizada únicamente por los jefes de línea, mientras que la Forma S, netamente es respondida por los líderes de grupo acerca del estilo de liderazgo de sus superiores. Los cuestionarios mencionados han sido utilizados en diferentes tesis de pregrado sobre el liderazgo.

A su vez, se puede decir que el tipo de cuestionario que se utiliza para la investigación es de auto aplicación, en la cual el sujeto llena la encuesta de forma individual, pero con la presencia del investigador para cualquier duda que pueda surgir por parte del encuestado, pero de forma confidencial, con el objetivo de tener una mayor confiabilidad en las respuestas obtenidas.

2.4.1 CUESTIONARIO CELID FORMA A & S

En el presente estudio se analiza principalmente la variable tipos de liderazgo, los cuales pueden ser transformacional, transaccional y laissez faire esta variable es avalorada a través del cuestionario de rasgos CELID, el cual se basa en las consideraciones teóricas de Bass y se deriva de la prueba MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) (Bass 1985). El cuestionario es autoadministrable, costa de 34 ítems, se lo puede realizar de forma individual o colectiva y no podrá demorar en resolverse más de 15 minutos. En el formato A que aborda la autopercepción se debe responder sobre uno mismo, mientras que en el formato S (Superior) se debe responder sobre el líder o superior evaluando las características de los actos que percibe, en este caso los Líderes de grupo evalúan a sus superiores quienes son los Jefes de Línea (Castro, 2007).

La definición y el concepto de los estilos de liderazgo:

Liderazgo transformacional y sus dimensiones.

Según Castro Solano, Nader & Casullo (2004) es el estilo de liderazgo que promueve la innovación y los cambios dentro de las organizaciones, incentivando a que los propios seguidores de los líderes trasciendan sus objetivos personales por los de la organizaciones, logrando superar su productividad. Este estilo aplica el carisma, sintetiza la información del medio, y promueve la cohesión entre todo el grupo.

- Carisma: Comprende el influir a los subordinados a través del don de atraer, esta

atracción se basa en crear un proyecto o visión en común, suplantando las metas individuales de los seguidores por las del líder.

- Inspiración: Es la trasmisión que realiza el líder sobre su propia visión del futuro para involucrar a sus seguidores en su proyecto de cambio.
- Estimulación Intelectual: Es la dimensión por medio de la cual los líderes llevan a los subordinados a generar nuevas soluciones o formas de resolver problemas habituales.
- Consideración individualizada: El líder del bienestar, preocupado de cada uno de sus miembros, les brinda protección y apoyo.

Liderazgo transaccional y sus dimensiones.

Este tipo de liderazgo se basa en “transacciones”, intercambios de favores o promesas entre el líder y los seguidores, existe una negociación entre ellos para conseguir los objetivos de la organización Castro Solano, Nader & Casullo (2004) .

- Recompensa contingente: Cuando se cumple un objetivo el subordinado es recompensado por su líder.
- Dirección por excepción: Tiene la forma activa que es en la que el líder constantemente se encuentra monitoreando las actividades de los subordinados para confirmar que siguen las reglas y los procedimientos. Mientras que en la forma pasiva el líder actúa solo después de ya ha existido un acierto o error, castigando o reforzando el comportamiento de los subordinados.

Laissez Faire

Se lo considera como un estilo ineficaz e inactivo, es la ausencia de liderazgo.

La aplicación de este cuestionario es a través de la escala de medición de Likert, de 1 a

5, siendo 1: total desacuerdo con la afirmación, 5 indica: Total acuerdo con la afirmación y 3 es intermedio es decir: Ni de acuerdo ni en desacuerdo Castro Solano, Nader & Casullo (2004). Para el cálculo de los resultados de cada estilo de liderazgo, primero debemos obtener los resultados o puntuaciones brutas de cada dimensión, para ello se sumaron las puntuaciones de las preguntas que corresponden a cada dimensión y se dividen por las cantidades de dimensiones que componen cada estilo, para posterior transformar el total en percentiles, el cual se encuentra en el baremo correspondiente a la clave de corrección CELID, Forma A y S.

Cuando ya tenemos las puntuaciones en percentiles, se interpretaron de la siguiente manera, tenemos los percentiles 25 y 75, las puntuaciones inferiores al percentil más bajo indican que el sujeto registra limitadas habilidades de liderazgo en relación con la dimensión evaluada, mientras que las puntuaciones superiores a la percentil mayor refleja un dominio las habilidades para liderar en la dimensión o el estilo considerado Castro Solano, Nader & Casullo (2004) .

2.4.2. CUESTIONARIO CONLID FORMA A & S

En este instrumento se evalúa las variable de las conductas del líder que pueden ser: orientadas a la tarea, a las relaciones o al cambio y se evalúa con el cuestionario CONLID (Yulk, 2002). Puede administrarse de forma individual o colectiva y se puede responder en aproximadamente 10 minutos. Los ítems consisten en una serie de frases que describen posibles conductas de los líderes, deben responder mediante la escala de Likert sobre en qué grado estas frases describen las conductas que ellos perciben en sí mismos o en sus superiores, teniendo en cuenta que este cuestionario cuenta con la Forma A (Auto aplicación) y la Forma S (Superior) Castro Solano, Nader & Lupano Perugini (2005).

Las dimensiones de las conductas:

- Conductas orientadas hacia la tarea: Son las conductas orientadas hacia el cumplimiento de las tareas, inicia con la organización de las responsabilidades, definiendo los responsables y dando una estructura al contexto del trabajo laboral.
- Conductas orientadas hacia las relaciones: Son conductas que tienen como finalidad la buena relación o mejora de la misma entre el líder y sus seguidores.
- Conductas orientadas hacia el cambio: Son acciones implementadas por el líder para promover la innovación, generando nuevas estrategias desde sus seguidores.

Para calcular la puntuación de cada conducta del líder se deben obtener las puntuaciones brutas correspondientes a cada dimensión, para ello deben sumar las puntuaciones de las preguntas que corresponden a cada tipo de conducta del líder y dividir las por las cantidades de dimensiones que componen cada tipo de conducta, acto seguido se transforma ese total a percentiles el cual se encuentra en el baremo correspondiente a la clave de corrección CONLID, Forma A y S la cual se puede encontrar el anexo 11 de este estudio Castro Solano, Nader & Lupano Perugini (2005).

Estas puntuaciones se interpretan tomando en cuenta los percentiles 25 y 75, las puntuaciones inferiores a 25 indican que la evaluación registra escasas características asociadas al tipo de conducta evaluada y las puntuaciones superiores a 75 significa que el líder tiene un alto predominio en el tipo de conducta considerada Castro Solano, Nader & Lupano Perugini (2005).

2.4.3 CUESTIONARIO CAMIN FORMA A & S

Las variables a medir en este cuestionario son los estilos directivo, participativo y orientado a metas con el cuestionario (camino – meta) CAMIN (Evans, 1970) (Mouse

1971). El instrumento consta de 12 ítems los cuales se responden con una escala de Likert de 7 opciones de respuesta desde el 1 que indicaría Nunca, hasta el 7 que indicaría Siempre sobre cuán frecuentemente se presenta la actitud mencionada y su tiempo de respuesta es de 5 o 10 minutos Castro Solano & Nader (2005).

Este cuestionario también cuenta con dos formas de aplicación, la Forma A (auto aplicación) en la cual el sujeto debe responder de acuerdo a su autopercepción, y la Forma S (Superior) donde el sujeto evaluado debe indicar y enlistar las características percibidas por su superior Castro Solano & Nader (2005).

Dimensiones según Castro Solano & Nader (2005):

- Liderazgo Directivo: Cuando el líder se limita a dar instrucciones a sus subordinados sobre cómo se debe realizar las operaciones, cual debe ser su desempeño y un plazo de tiempo límite para realizarlo.

- Liderazgo Considerado: El líder da una atención personalizada a sus subordinados es decir, que se preocupa por su bienestar, atiende sus inquietudes y además los trata como iguales.

- Liderazgo Participativo: El líder hace que sus subordinados participen en la toma de decisiones, además que el líder escucha sugerencias y las integra.

- Liderazgo Orientado a metas: Su líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para sus seguidores o subordinados para que tengan el mayor nivel de productividad.

Para la calificación de la evaluación calcula la puntuación bruta con la suma de los valores que son de la dimensión, los cuales se presentan en la clave de corrección la cual se encuentra en el anexo 16 al final de este documento y esa puntuación se la trasfiere a percentil .

Las puntuaciones, las puntuaciones inferiores al percentil 25 indican que, en este caso el jefe de línea, registra escasas características asociadas al estilo de liderazgo calificado, mientras que los mayores a 75 reflejan predominio en las características evaluadas Castro Solano & Nader (2005).

2.4.4 CUESTIONARIO POTENLID FORMA A & S

Este instrumento evalúa las variables que miden el potencial para liderar en las dimensiones: Motivación extrínseca, intrínseca y social normativa con el cuestionario POTENLID, consta de 9 ítems que se responden de manera autoadministrable, solo tiene el formato de auto aplicación del líder y se contestan con el formato de tipo Likert de 5 opciones que se califican con el grado de acuerdo con cada afirmación, 5, señala que usted está muy de acuerdo con la afirmación, 3, significa ni en acuerdo ni en desacuerdo, y 1 señala que usted está en desacuerdo y se lo puede resolver en aproximadamente 5 minutos (Chan y Drasgow 2001) .

Características de las dimensiones según Castro Solano (2005):

- Motivación intrínseca: Es la dimensión cuando las personas tienen la atracción para asumir posiciones de mayor responsabilidad y liderazgo.
- Motivación extrínseca: Es la dimensión cuando las personas lideran posterior a calcular los costos y beneficios que esto les representa a ellos.
- Motivación Social Normativa: Refiere a los sujetos que eligen liderar a otros porque consideran que es su responsabilidad y su deber.

Para obtener el potencial para liderar que tiene el líder, se suman los valores de cada dimensión, con el resultado de la suma, se transforma en percentil para el cual se utilizará el baremo correspondiente a cada dimensión.

Las puntuaciones transformadas a percentiles se interpretan tomando como

referencia los percentiles 25 y 75, las puntuaciones inferiores a 25 indican escasas características asociadas con esa dimensión, mientras que 75 refleja un alto grado de predominio de las mismas.

2.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Al concluir la aplicación de los cuestionarios a los jefes de línea y líderes de grupo se procede a realizar un análisis tanto de la autopercepción de los jefes de línea como la percepción del liderazgo de sus superiores calificada por parte de los líderes de grupo, con los diferentes tipos de cuestionarios y los datos obtenidos, se comparan mediante tablas dinámicas en la plataforma de Excel y los resultados presentados son el promedio de las calificaciones.

2.6 TABLA DE CATEGORIAS DEL ESTUDIO

VARIABLE	FORMATO	BASE TEORICA	CUESTIONARIO
Liderazgo: transformacional, transaccional y laissez Faire.	Autopercepción (FORMA A) y evaluación al superior (FORMA S).	Bass 1985	CUESTIONARIO DERASGOS – CELID
Conductas del Líder: Orientada a la tarea, a las relaciones y al cambio.	Autopercepción (FORMA A) y evaluación al superior (FORMA S).	Yulk 2002	CUESTIONARIO DE CONDUCTA DE LIDERES – CONLID

Liderazgo: Directivo, participativo y orientado a metas	Autopercepción (FORMA A) y evaluación al superior (FORMAS).	Evans - 1970 House - 1971	CUESTIONARIOS DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CAMINO – META) - CAMIN
Potencial para liderar en las dimensiones: Extrínseca, intrínseca y Social normativa.	Autopercepción (FORMAA)	Chan y Drasgow (2001)	ESCALA DE POTENCIAL PARA LIDERAR - POTENLID

Fuente: Camila Rodríguez
(2021)

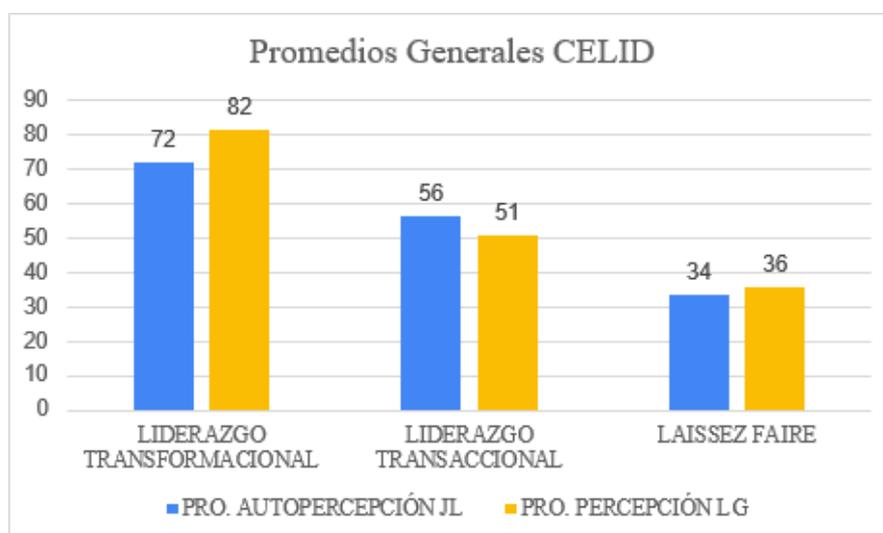
CAPITULO 3

RESULTADOS

En el presente capítulo se exponen los resultados del análisis de datos de los cuestionarios aplicados CELID, CONLID, CAMIN Y POTENLID. En cada uno de ellos se encuentra un detalle con los resultados de la autopercepción de los jefes de línea y la percepción de los líderes de grupo con respecto a sus superiores, en la cual también se realiza una comparación entre estos dos resultados, pudiendo saber cuál es el liderazgo predominante ejercido por los jefes de línea de la planta.

3.1 CELID - CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO

Gráfico 1 Promedios generales de estilos de liderazgo



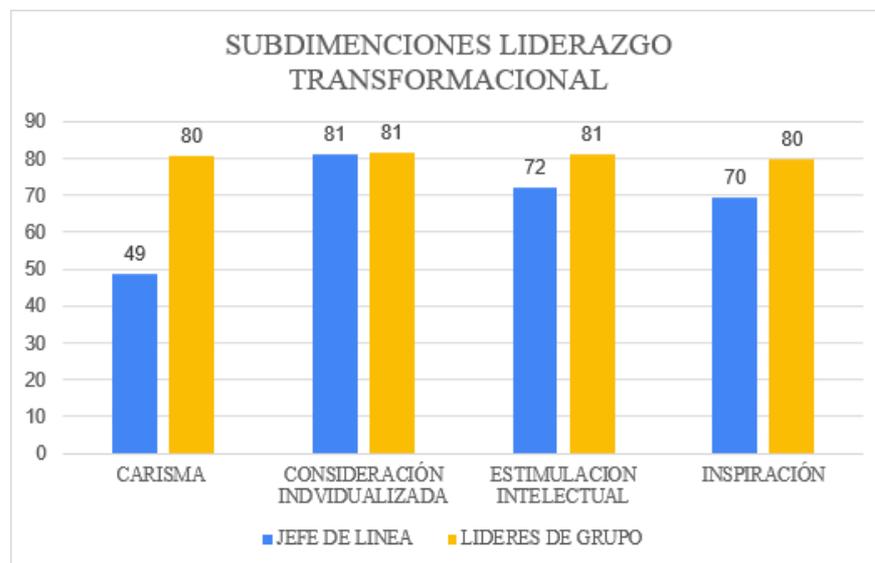
Los resultados de los cuestionarios nos indican que el estilo predominante percibido en la planta es el Transformacional, siendo un estilo de liderazgo que promueve el cambio e innovación, buscando que sus seguidores superen objetivos personales para

lograr el cambio, superando los niveles de producción. Se puede ver que los líderes y los subordinados, en su mayoría coinciden con esta percepción, ya que la brecha entre ellos es tan solo de un 13% entre la autopercepción de los jefes de línea y entre la percepción de sus superiores los líderes de grupo de la planta. Como segundo punto a analizar se encuentra la valoración del liderazgo transaccional, el cual tiene como brecha un 11% sin embargo según los resultados de los percentiles podemos ver que tanto los jefes como los líderes no consideran que únicamente las transacciones entre jefe y líder sean un estilo mayormente utilizado en la planta. Finalmente se puede ver que la mayoría califica al Laissez Faire como el menos utilizado, siendo este un resultado positivo ya que es considerado como un el estilo más ineficaz e inactivo.

3.1.1 ANALISIS DE LAS SUBDIMENSIONES DEL LIDERAZGO

TRANSACCIONAL

Gráfico 1. 1 Subdimensiones Liderazgo transformacional.



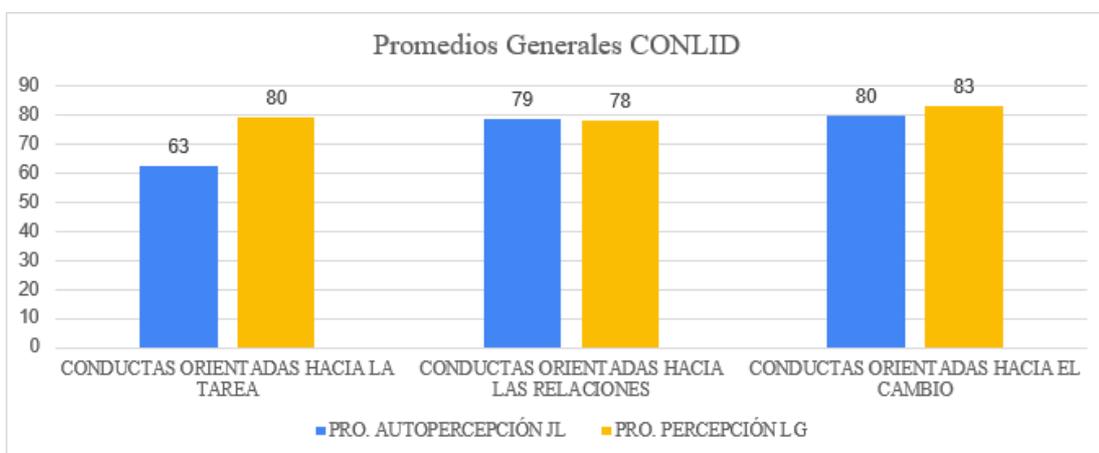
Teniendo en cuenta que el liderazgo transformacional es el estilo percibido como general en la planta, se procede a realizar un análisis de las subdimensiones de carisma, consideración individualizada, estimulación intelectual e inspiración.

Se puede ver que las subdimensiones de consideración individualizada, estimulación, e inspiración son las más destacadas tanto por los jefes de línea como por los líderes de grupo. Sin embargo se resalta que el que tiene mayor calificación es el de consideración lo que quiere decir que el líder se preocupa del bienestar de cada uno de sus trabajadores brindándolos protección y apoyo.

Por otro lado, se puede ver que existe una brecha del 66% en carisma ya que los líderes de grupo consideran que su superior tiene un don para atraerlos hacia crear una nueva visión de los proyectos, reemplazando las metas individuales por las del líder, mientras que el jefe de línea no se califica con un percentil elevado lo que quiere decir que él no considera tener mayormente esta cualidad.

3.2 CONLID – CUESTIONARIO DE CONDUCTAS DE LOS LÍDERES

Gráfico 2 Promedio general de las conductas del líder.

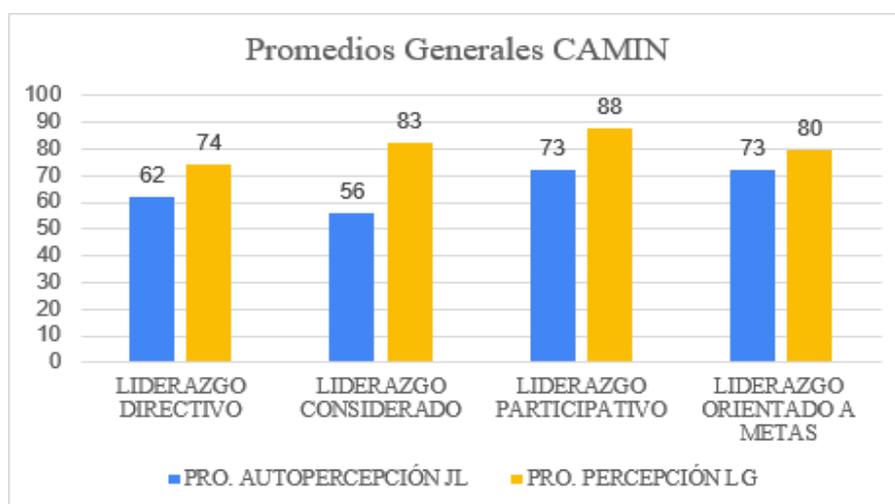


Como resultados generales podemos ver que existe una discusión sobre la existencia predominante de las conductas del líder ya que los subordinados consideran y califican con un percentil elevado en conductas orientadas hacia la tarea, las relaciones y el cambio, lo que quiere decir que sus superiores tienen un alto dominio en estas tres conductas, considerándolos como líderes que se preocupan de la consecución de las tareas, de fomentar las relaciones entre líder y subordinado y que también se preocupan por generar estrategias de trabajo innovadoras y diferentes.

Por otro lado los Jefes de línea se auto perciben como líderes que se orientan mayormente en las conductas hacia el cambio y hacia las relaciones pero aunque en menor rango también se enfocan en conductas hacia la tarea. La brecha entre la autopercepción de los jefes de línea y la percepción de los líderes de grupo es, la más alta en la de la tarea con un 27%, después las conductas hacia las relaciones con un 1% y en las que son orientadas al cambio un 4%. De acuerdo a este análisis se puede decir que las conductas en general del líder en la planta son las orientadas hacia el cambio y hacia las relaciones.

3.3 CAMIN - CUESTIONARIOS DE LIDERAZGO CAMINO – META

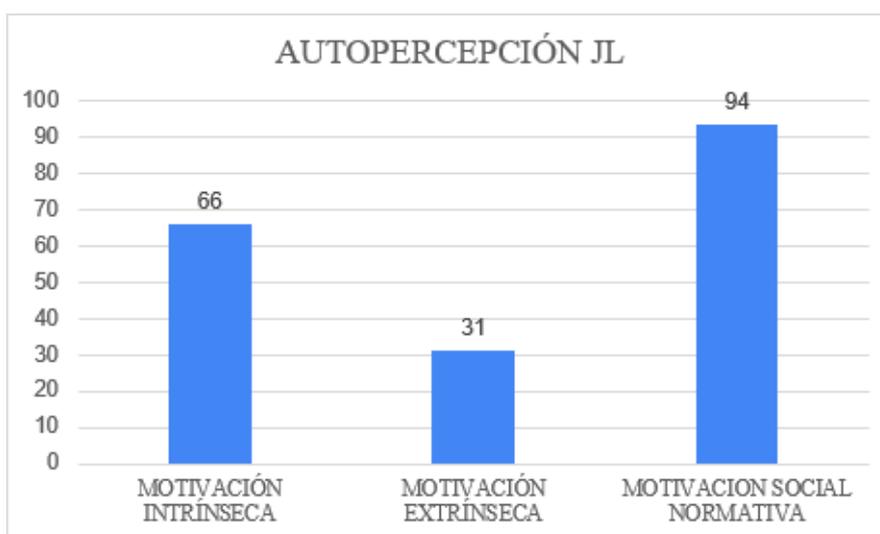
Gráfico 3 Promedio general de estilos de liderazgo Camino-Meta



Los resultados de la percepción del liderazgo camino – meta nos indica que aquí también se presenta una discusión, ya que los líderes de grupo perciben que sus superiores tienen un potencial en los cuatro estilos de liderazgo. Sin embargo, los predominantes pertenecen al participativo, ya que consideran que su superior escucha su opinión y sugerencias en las tomas de decisiones y también consideran que sus líderes son considerados, es decir que trata a sus subordinados como igual y se preocupan de su bienestar. Por otro lado los Jefes de línea se autoperciben como participativos y como orientados a las metas, estableciendo estándares de rendimiento exigentes. Se puede ver que los estilos de liderazgo percibidos en la planta son, en primer lugar el participativo con una brecha de 21% entre la autopercepción de los jefes de línea y la percepción de los líderes de grupo y en segundo lugar el orientado a metas con una brecha del 10%.

3.2 POTENLID – ESCALA DE POTENCIAL PARA LIDERAR

Gráfico 4 Promedio general de la escala de potencial para liderar



El resultado general indica que la motivación principal de los jefes de línea para

liderares porque creen que es su responsabilidad y deber de hacerlo, en segundo plano también afirman tener una atracción por asumir posiciones de liderazgo, por otro lado ellos no consideran sentirse motivados para liderar en relación a los costos y beneficios que ese cargo les brinde.

DISCUSIÓN

Nos encontramos en una época en la que se da mucha importancia al liderazgo y, por ello, a determinar cuál sería el estilo idóneo para lograr motivación en los empleados y un cumplimiento exitoso de los objetivos. Se puede ver que la empresa en la que se desarrolló este estudio, cumple con su expectativa y además con las sugerencias que nos plantean en la literatura, para fomentar estilos de liderazgo que han sido exitosos.

Dentro de la revisión teórica, se menciona un estudio realizado sobre la eficacia de las empresas públicas, en la cual se sugiere que se fomente la participación de los colaboradores, que se considere la opinión y sugerencias en la toma de decisiones evitando que el líder sea el que decida siempre (Pedraja Y Rodríguez, 2004), por lo cual se puede ver que en esta empresa Manufacturera de la ciudad de Cuenca donde se realizó el presente estudio, se encuentran similitudes con las sugerencias antes mencionadas. Esto debido a que en esta empresa, tanto los jefes de línea como los líderes de grupo consideran que el liderazgo predominante, de acuerdo al cuestionario CAMIN, es el participativo, percibiendo que los líderes escuchan la opinión y sugerencias y tratan como igual a sus subordinados, además de preocuparse constantemente del bienestar de ellos a nivel personal y profesional.

En un estudio realizado en México para determinar el estilo de liderazgo en las pequeñas empresas manufactureras se determinó que el estilo predominante es el transformacional, siendo un liderazgo que motiva y surte efectos positivos en sus seguidores, además sugiere que las pequeñas y medianas empresas sigan desarrollando este estilo de liderazgo que es el que genera más influencia en los colaboradores (Martínez et al., 2018). De igual forma se puede ver que en el presente estudio realizado en la planta de una empresa manufacturera de Cuenca, se percibe al liderazgo transformacional como el predominante, siendo el que motiva a sus empleados a ir más allá del cumplimiento de los

objetivos, el que se adapta al cambio y genera innovación. Es el estilo que se adapta a esta época en la que los cambios son parte del día a día y gracias a la globalización necesitamos generar empresas que constantemente estén más fuertes para enfrentar este reto. Esto nos confirma otro estudio mencionado en la bibliografía, *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*, en donde se menciona que el líder debe planificar el cambio y demostrar que es necesario, generando compromiso de los trabajadores con todos los procesos organizacionales, recursos y habilidades necesarias para su éxito, ya que en la actualidad hay mayor incertidumbre por fenómenos externos o internos propios.

Hoy por hoy reconocemos la característica no lineal y dinámica de las organizaciones las cuales se encuentran sometidos a cambios constantes donde la flexibilidad del liderazgo debe dar respuesta a ellos (Contreras y Barbosa, 2013), coincidiendo esto con los resultados encontrados en la aplicación del cuestionario CONLID el cual se pone en manifiesto que las conductas mayormente utilizadas por los jefes de línea son orientadas al cambio.

CONCLUSIÓN

Es importante recordar que los estilos de liderazgo son las diferentes formas que utilizan las personas para poder influir en sus subordinados, con el fin de lograr la consecución de objetivos y metas en la organización. Sin embargo, en la actualidad se busca un estilo que además también este orientado hacia las personas y hacia la satisfacción de los colaboradores dentro de las empresas, ya que esto generalmente suele ser el motor principal para que los colaboradores sientan a la empresa con como suya y no solo se cumpla con los objetivos si no que se logren superarlos.

Se puede decir que el estilo de liderazgo transformacional utilizado dentro de la planta le da un valor positivo a la empresa y a los colaboradores. El hecho de que los jefes de línea tengan un liderazgo que va más allá de los objetivos organizacionales, que busca innovación, que genera compromiso en sus colaboradores y que está orientado hacia el cambio; nos demuestra que la empresa está preparada para los retos actuales y futuros. Por otro lado podemos destacar que los líderes son considerados como personas en las que se puede confiar, que escuchan a sus subordinados para la toma de decisiones, que se preocupan del bienestar del resto y de mejorar las relaciones entre ellos, todo esto nos indica que en la planta existe interés por mejorar las relaciones humanas y por desarrollar el talento humano.

Es importante conocer que la motivación de los jefes de línea para asumir posiciones de liderazgo es principalmente porque ellos consideran que es su responsabilidad y deber hacerlo, también porque tienen una motivación intrínseca o atracción por liderar y manejar grupos, que va más de acuerdo a sus aspiraciones personales y afinidad con sus rasgos de personalidad que por factores externos como el sueldo que les brinda esta posición, lo que además nos puede decir que estos líderes se preocupan más por su gente y por la empresa que por los beneficios que les brinda la misma.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados del presente estudio, podemos recomendar a la empresa estudiada: usar los cuestionarios realizados y sus variables como fuente de información para la evaluación de los líderes, e incluso para la selección de personal con el objetivo de que ingresen colaboradores que cumpla con las características de un liderazgo que este alineado a los valores y la cultura de la empresa, que sería el transformacional.

Se recomienda motivar para mantener este estilo de liderazgo mediante planes de reforzamiento, en la planta y en el resto de áreas ya que como se pudo evidenciar, este es el estilo que brinda mejores resultados.

Se recomienda también realizar capacitaciones con los trabajadores de la empresa para fortalecer o generar las competencias necesarias de un líder transformacional, para ello se puede tener en cuenta que las competencias a desarrollar o potenciar para tener un liderazgo exitoso pueden ser: las habilidades de comunicación, actitud positiva, trabajo en equipo, autoconocimiento como una clave para el éxito, entre otras. Es importante hacer énfasis que estas recomendaciones no solo pueden ser utilizadas para puestos de liderazgo sino a toda la empresa, teniendo en cuenta que el liderazgo no es una cuestión de posición o jerarquía si no de actitud y es parte de un desarrollo tanto personal como profesional.

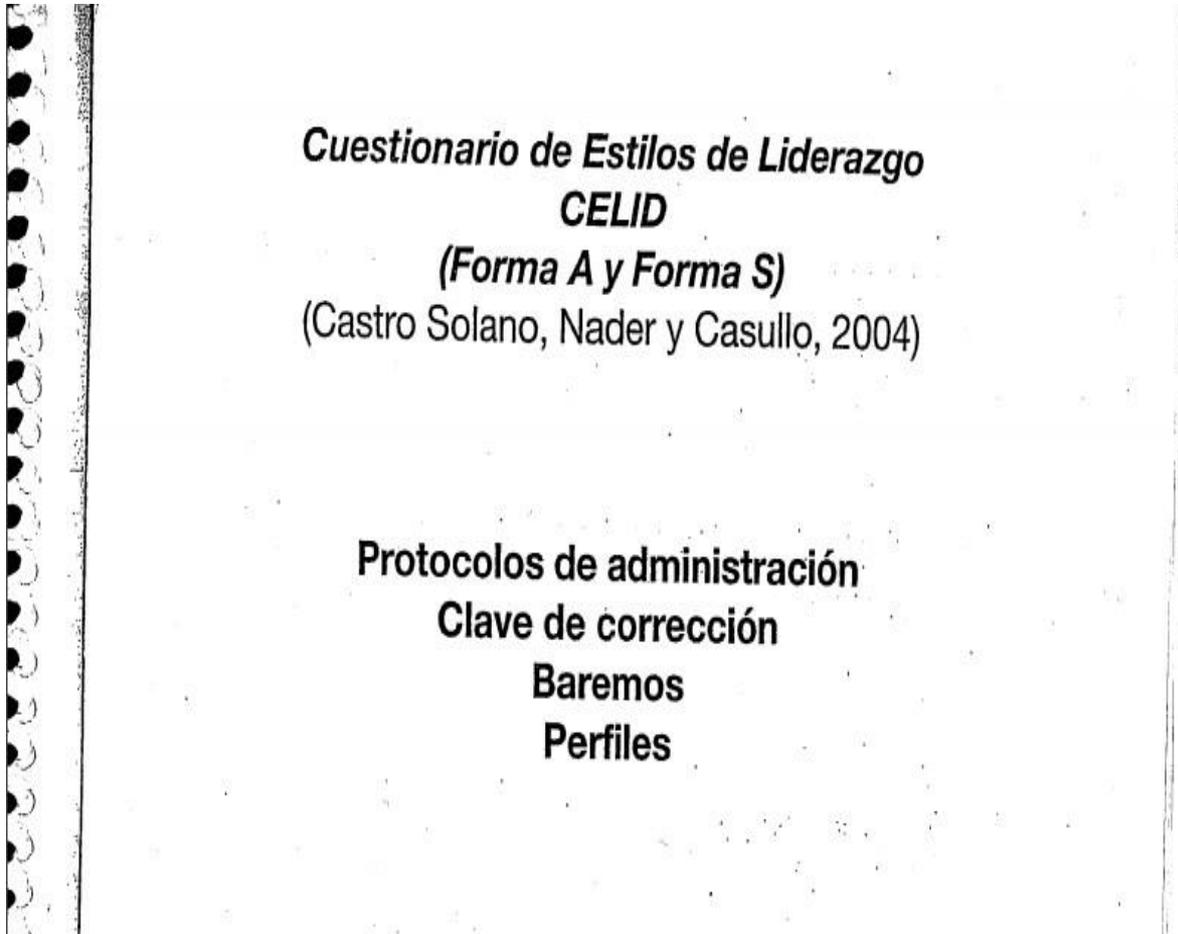
Bibliografía:

- Avenecer Cano, Y. (Marzo de 2015). *Liderazgo y motivación*. Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Cano-Yeiny.pdf>
- Bass, B., y Riggio, B. (2006). *Liderazgo transformacional*. New York: Lawrence.
- Hernández, S, Fernández, C y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGRAW-HILL.
- Castro Solano, A. 2007. *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. 1.ra Edición. Paidós.
- Castro Solano & Nader.(2005). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. 1.ra Edición. Paidós.
- Castro Solano, Nader & Casullo.(2004). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. 1.ra Edición. Paidós.
- Castro Solano, Nader & Lupano Perugini.(2005). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. 1.ra Edición. Paidós.
- Choque, A. Y. P., Mejía, W. E., Vásquez, A. P., & Machaca, P. C. (2014). *Liderazgo laissez faire*. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 1(1).
- Contreras Torres, F., & Barbosa Ramírez, D. (2013). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*. Fundación Universitaria Católica del Norte.
- Méndez, R. M., Muñoz, M. A. M. V., Muñoz, J. G. S. V., & Sandoval, R. M. (2018). *Estilos de Liderazgo en las Pequeñas Empresas Manufactureras*. *Revista Global de Negocios*, 6(4), 39-50.
- Meléndez-De León, N. I. (1997). *Liderazgo carismático*. *Revista de Educación de Puerto Rico (REduca)*, (11), 26-35.
- Navarro Corona, C. (1 de Enero de 2016). *Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la Educación*, 40(1), 53-66. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44043204004.pdf>
- Ordoñez, M. C. (2017). *Análisis de los estilos de liderazgo de los altos mandos y la percepción de sus equipos de trabajo, caso la Empresa comercial agrícola*. Trabajo de Titulación, Cuenca - Ecuador.

- Pedraja R, L., & Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. REVISTA FACULTAD DE INGENIERÍA., 12(2), 63-73.
- Pomalaza, W. F., Mejía, W. E., Vásquez, A. P., & Machaca, P. C. (2015). Liderazgo Laissez Faire. Revista de Investigación Cuaderno Empresarial, 1(1).
- Preciado Hoyos, Á., & Monsalve Gómez, M. F. (2008). El Liderazgo en la gestión de la empresa informativa. Revista Ciencias Estratégicas, 16(19), 79-96.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación.
- Serrano Clerc Saldivia. (2006). Programa de Diplomado en Salud Pública y Salud Familiar.
- Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45571324/Liderazgo_y_su_influencia_sobre_el_clima_laboral.pdf?1463059963=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLIDERAZGO_Y_SU_INFLUENCIA_SOBRE_EL_CLIMA.pdf&Expires=1602877579&Signature=JtXYfyiZfbinzPBn0k1
- Santa Bárbara, E. S., & Fernández, A. R. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. Revista latinoamericana de psicología, 42(1), 25-39.

ANEXOS

Anexo A - CELID - Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID)



Fuente: Castro Solano, Nader & Casullo
(2004)

Anexo 2 CELID – A Protocolo de administración

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID-A) Protocolo de administración (Castro Solano, Nader y Casullo, 2004)

Apellido: Nombres:
 Edad: Sexo: Varón Mujer (marcar con una cruz)
 Fecha:

Instrucciones. A continuación hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que USTED posee. 1 indica: Total desacuerdo con la afirmación, 5 indica: Total acuerdo con la afirmación y 3 es intermedio (Ni de acuerdo ni en desacuerdo).

	1	2	3	4	5
1. Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento.					
2. No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.					
3. Se sienten orgullosos de trabajar conmigo.					
4. Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5. Evito involucrarme en su trabajo.					
6. No les digo donde me sitúo en algunas ocasiones.					
7. Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					
8. Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.					
9. Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10. Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo.					
11. Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo lo que obtendrán a cambio por su trabajo.					
12. Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.					
13. Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan.					
14. Centro mi atención en los casos en lo que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
15. Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.					
16. Trato de que obtengan lo que deseo a cambio de su cooperación.					

 PAIDOS © 2007, Editorial Paidós.

	1	2	3	4	5
17. Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten.					
18. No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.					
19. Les doy charlas para motivarlos.					
20. Evito tomar decisiones.					
21. Cuento con su respeto.					
22. Potencio su motivación de éxito.					
23. Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender.					
24. Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos.					
25. Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva.					
26. Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio.					
27. Soy difícil de encontrar cuando surge un problema.					
28. Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					
29. Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos.					
30. Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.					
31. Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.					
32. Es probable que esté ausente cuando se me necesita.					
33. Tienen plena confianza en mí.					
34. Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.					

Anexo 3 CELID – S Protocolo de administración

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID-S) Protocolo de administración (Castro Solano, Nader y Casullo, 2004)

Apellido: Nombres:
 Edad: Sexo: Varón Mujer (marcar con una cruz)
 Fecha:

Instrucciones. A continuación hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe en su SUPERIOR. 1 indica: Total desacuerdo con la afirmación, 5 indica: Total acuerdo con la afirmación y 3 es intermedio (Ni de acuerdo ni en desacuerdo).

	1	2	3	4	5
1. Su presencia tiene poco efecto en nuestro rendimiento.					
2. No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.					
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.					
6. No nos dice donde se sitúa en algunas ocasiones.					
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.					
9. Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.					
11. Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.					
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.					
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.					
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
15. Nos hace saber que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.					
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.					



PAIDOS © 2007, Editorial Paidós.

	1	2	3	4	5
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.					
18. No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.					
19. Nos da charlas para motivarnos.					
20. Evita tomar decisiones.					
21. Cuenta con nuestro respeto.					
22. Potencia nuestra motivación de éxito.					
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.					
25. Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.					
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.					
27. Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.					
28. Impulsa la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.					
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.					
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.					
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.					
33. Tenemos plena confianza en él.					
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					

Anexo 4 CELID A - S Clave de corrección

Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID) (Forma A y Forma S)

Clave de corrección*

Liderazgo Transformacional	
Dimensión	Ítems
Carisma (4 ítems)	3 - 21 - 33 - 34
Estimulación intelectual (7 ítems)	4 - 15 - 23 - 25 - 28 - 29 - 30
Inspiración (3 ítems)	19 - 22 - 24
Consideración individualizada (3 ítems)	13 - 14 - 17

Liderazgo Transaccional	
Dimensión	Ítems
Recompensa contingente (5 ítems)	8 - 10 - 11 - 12 - 16
Dirección por excepción (6 ítems)	2 - 5 - 7 - 9 - 18 - 26

<i>Laissez Faire</i> (6 ítems)	
1 - 6 - 20 - 27 - 31 - 32	

Fuente: Castro Solano, Nader & Casullo
(2004)

Anexo 5 CELID – A Baremos

Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID – A (Autopercepción)

Baremos

(N = 191)

Percentil	Carisma	Estimulación intelectual	Inspiración	Consideración individualizada	Liderazgo Transformacional total
99	5,00	5,00	5,00	5,00	4,94
95	4,75	4,86	5,00	5,00	4,70
90	4,75	4,71	4,67	5,00	4,48
75	4,25	4,43	4,33	4,67	4,20
50	4,00	4,00	3,67	4,00	3,96
25	3,75	3,43	3,33	3,67	3,65
10	3,25	3,14	3,00	3,33	3,28
5	3,00	2,94	2,67	3,00	3,20

Percentil	Recompensa contingente	Dirección por excepción	Liderazgo Transaccional total
99	4,80	4,83	4,38
95	4,60	4,50	4,25
90	4,40	4,30	4,07
75	3,80	3,83	3,72
50	3,40	3,33	3,33
25	2,80	3,00	3,00
10	2,40	2,50	2,66
5	2,00	2,33	2,34

Percentil	Laissez Faire
99	4,20
95	3,83
90	3,33
75	2,83
50	2,33
25	1,83
10	1,67
5	1,33

240

Fuente: Castro Solano, Nader & Casullo
(2004)

Anexo 6 CELID – S Baremos

Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID – S (Superior)

Baremos

(N = 191)

Percentil	Carisma	Estimulación Intelectual	Inspiración	Consideración individualizada	Liderazgo Transformacional total
99	5,00	5,00	5,00	5,00	4,75
95	5,00	4,57	4,67	4,67	4,44
90	4,75	4,43	4,33	4,33	4,32
75	4,50	4,00	4,00	4,00	3,92
50	3,75	3,43	3,00	3,33	3,43
25	3,25	2,90	2,33	2,67	2,91
10	2,75	2,43	1,90	2,00	2,44
5	2,00	2,00	1,33	1,67	2,05

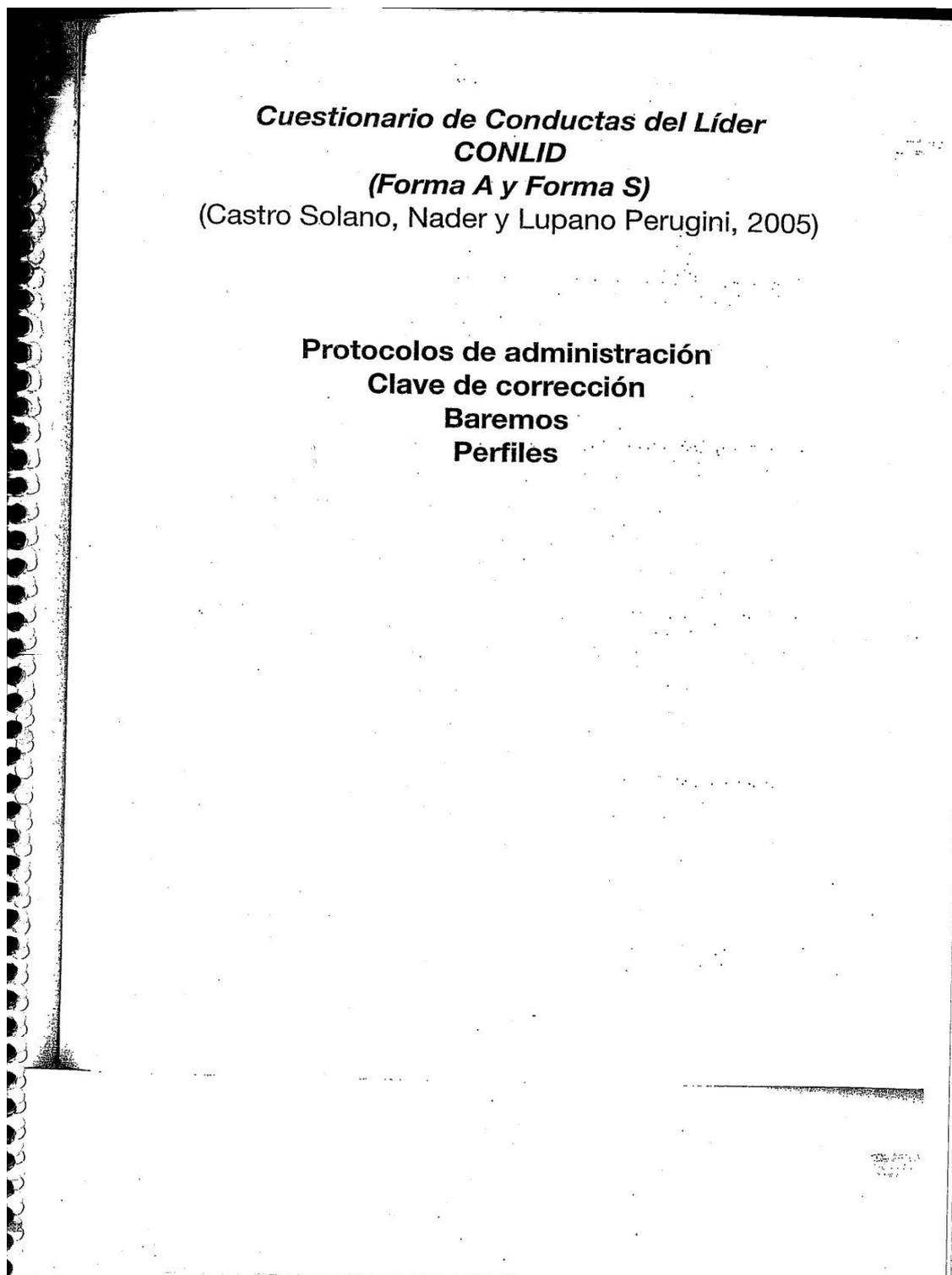
Percentil	Recompensa contingente	Dirección por excepción	Liderazgo Transaccional total
99	4,69	5,00	4,52
95	4,20	4,67	4,17
90	4,20	4,38	4,02
75	3,60	4,00	3,67
50	3,20	3,67	3,33
25	2,60	3,17	3,02
10	2,14	2,50	2,71
5	1,80	2,31	2,34

Percentil	<i>Laissez Faire</i>
99	4,67
95	4,03
90	3,83
75	3,50
50	2,92
25	2,17
10	1,67
5	1,50

241

Fuente: Castro Solano, Nader & Casullo
(2004)

Anexo 7 CONLID – Cuestionario de Conductas del Líder



Fuente: Castro Solano, Nader & Lupano Perugini
(2005)

Anexo 8 CONLID –A Protocolo de administración

CUESTIONARIO DE CONDUCTAS DEL LÍDER (CONLID-A) Protocolo de administración (Castro Solano, Nader y Lupano Perugini, 2005)

Apellido: Nombres:
 Edad: Sexo: Varón Mujer (marcar con una cruz)
 Fecha:

Instrucciones. A continuación se presentan una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique en una escala de 1 (Nada) a 5 (Mucho) el grado en que cada afirmación describe la conducta que usted tiene COMO LÍDER en el trato con sus subalternos. Marque una cruz en el número que se aproxime a lo que usted piensa.

Características de los líderes	Esta conducta lo describe...				
	Nada			Mucho	
	1	2	3	4	5
1. Reconozco las contribuciones y los logros realizados por los miembros del grupo.					
2. Monitoreo las actividades y el desempeño de mi grupo.					
3. Genero alianzas para que se aprueben los cambios que propongo.					
4. Brindo apoyo y aliento al grupo.					
5. Defino altos estándares de rendimiento de la Unidad o División.					
6. Formo equipos de trabajo para guiar la implementación de los cambios.					
7. Mantengo contacto cercano con las personas con el objeto de establecer relaciones sólidas.					
8. Dirijo y coordino las actividades de la Unidad o División.					
9. Promuevo que la gente de mi equipo implemente nuevas estrategias de abordaje.					
10. Ayudo a resolver conflictos.					
11. Hago énfasis en la importancia de la eficiencia, la productividad y la calidad.					
12. Experimento con nuevas maneras de que se realicen las tareas.					
13. Me muestro confiado en que mi grupo pueda lograr objetivos importantes.					
14. Organizo las actividades para mejorar el rendimiento.					
15. Implemento estrategias novedosas para el desarrollo de las habilidades centrales que el grupo debe manejar.					
16. Mantengo informado a mi grupo acerca de las acciones que puedan afectarlo.					
17. Especifico los objetivos a cumplir y las expectativas de logro de cada miembro de mi grupo de trabajo.					
18. Anuncio y celebro los progresos realizados en la implementación de los cambios.					

 PAIDOS © 2007, Editorial Paidós.

Anexo 9 CONLID – S Protocolo de administración

CUESTIONARIO DE CONDUCTAS DEL LÍDER (CONLID-S) Protocolo de administración (Castro Solano, Nader y Lupano Perugini, 2005)

Apellido: Nombres:
 Edad: Sexo: Varón Mujer (marcar con una cruz)
 Fecha:

Instrucciones. A continuación se presentan una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique en una escala de 1 (Nada) a 5 (Mucho) el grado en que cada afirmación describe la conducta que usted percibe en SU SUPERIOR en el trato con los subalternos. Marque una cruz en el número que se aproxime a lo que usted piensa.

Características de los líderes	Esta conducta lo describe...				
	Nada		Mucho		
	1	2	3	4	5
1. Reconoce las contribuciones y los logros realizados por los miembros del grupo.					
2. Monitorea las actividades y el desempeño.					
3. Genera alianzas para que se aprueben los cambios que propone.					
4. Brinda apoyo y aliento al grupo.					
5. Define altos estándares de rendimiento de la Unidad o División.					
6. Forma equipos de trabajo para guiar la implementación de los cambios.					
7. Mantiene contacto cercano con las personas con el objeto de establecer relaciones sólidas.					
8. Dirige y coordina las actividades de la Unidad o División.					
9. Promueve que la gente de mi equipo implemente nuevas estrategias de abordaje.					
10. Ayuda a resolver conflictos.					
11. Hace énfasis en la importancia de la eficiencia, la productividad y la calidad.					
12. Experimenta con nuevas maneras de que se realicen las tareas.					
13. Se muestra confiado en que su grupo puede lograr objetivos importantes.					
14. Organiza las actividades para mejorar el rendimiento.					
15. Implementa estrategias novedosas para el desarrollo de las habilidades centrales que el grupo debe manejar.					
16. Mantiene informado a su grupo acerca de las acciones que puedan afectarlo.					
17. Especifica los objetivos a cumplir y las expectativas de logro de cada miembro.					
18. Anuncia y celebra los progresos realizados en la implementación de los cambios.					

Anexo 10 CONLID A – S Clave de corrección

Cuestionario de Conductas del Líder CONLID (Forma A y Forma S)

Clave de corrección*

Conductas orientadas hacia la tarea
Ítems
2, 5, 8, 11, 14, 17

Conductas orientadas hacia las relaciones
Ítems
1, 4, 7, 10, 13, 16

Conductas orientadas hacia el cambio
Ítems
3, 6, 9, 12, 15, 18

* Para la administración, evaluación e interpretación de los valores, véanse págs. 181-184.

Anexo 11 CONLID A – S Baremos

Cuestionario de Conductas del Líder CONLID

Baremos

CONLID – A (Autopercepción)

(N = 227)

Percentil	Conductas orientadas hacia las tareas	Conductas orientadas hacia las relaciones	Conductas orientadas hacia el cambio
99	30	30	30
95	30	30	28
90	29	29	26
75	27	28	24
50	24	26	21
25	22	24	18
10	19	21	16
5	17	19	14

CONLID – S (Superior)

(N = 681)

Percentil	Conductas orientadas hacia las tareas	Conductas orientadas hacia las relaciones	Conductas orientadas hacia el cambio
99	30	30	29
95	28	28	25
90	27	27	24
75	24	23	20
50	21	19	17
25	17	14	12
10	13	10	8
5	11	8	6

Cuestionario de Liderazgo Camino - Meta
CAMIN
(Forma A y Forma S)
(Castro Solano y Nader, 2005)

Protocolos de administración
Clave de corrección
Baremos
Perfiles

Fuente: Castro Solano & Nader
(2005)

Anexo 13 CAMIN – A Protocolo de administración

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO CAMINO - META (CAMIN-A) Protocolo de administración (Castro Solano y Nader, 2005)

Apellido: Nombres:
 Edad: Sexo: Varón Mujer (marcar con una cruz)
 Fecha:

Instrucciones. A continuación se presentan una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique en una escala de 1 (Nunca) a 7 (Siempre), de acuerdo a su experiencia COMO LÍDER, cuán frecuentemente USTED presenta la conducta o actitud listada en el trato con sus subordinados. Marque una cruz en el número que se aproxime a lo que usted piensa.

	Nunca Siempre						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Les hago saber a mis subordinados qué es lo que se espera de ellos.							
2. Hago pequeñas cosas para que mis subordinados se sientan a gusto siendo miembros del grupo.							
3. Cuando aparece un problema consulto a mis subordinados.							
4. Les hago saber a mis subordinados que espero que rindan al máximo nivel.							
5. Informo a mis subordinados acerca de aquellas cosas que deben estar hechas y cómo deben hacerse.							
6. Mi conducta contempla las necesidades personales de mis subordinados.							
7. Escucho atentamente las ideas y sugerencias de mis subordinados.							
8. Constantemente defino objetivos exigentes que mis subordinados tienen que lograr.							
9. Les explico a mis subordinados el nivel de rendimiento que se espera de ellos.							
10. Ayudo a mis subordinados a solucionar aquellos problemas que no les permiten llevar a cabo las tareas.							
11. Pido sugerencias a mis subordinados acerca de cómo llevar a cabo ciertas tareas.							
12. Defino estándares de rendimiento que son muy exigentes.							

 PAIDOS © 2007, Editorial Paidós.

Anexo 14 CAMIN – S Protocolo de administración

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO CAMINO - META (CAMIN-S)

Protocolo de administración (Castro Solano y Nader, 2005)

Apellido: Nombres:
 Edad: Sexo: Varón Mujer (marcar con una cruz)
 Fecha:

Instrucciones. A continuación se presentan una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique en una escala de 1 (Nunca) a 7 (Siempre), cuán frecuentemente se presenta en SU SUPERIOR la conducta o actitud listada en el trato con sus subordinados. Marque una cruz en el número que se aproxime a lo que usted piensa.

	Nunca			Siempre			
	1	2	3	4	5	6	7
1. Les hace saber a sus subordinados qué es lo que se espera de ellos.							
2. Hace pequeñas cosas para que los subordinados se sientan a gusto siendo miembros del grupo.							
3. Cuando aparece un problema consulta a sus subordinados.							
4. Les hace saber a sus subordinados que espera que rindan al máximo nivel.							
5. Informa a sus subordinados acerca de aquellas cosas que deben estar hechas y cómo deben hacerse.							
6. Su conducta contempla las necesidades personales de sus subordinados.							
7. Escucha atentamente las ideas y sugerencias de sus subordinados.							
8. Constantemente define objetivos exigentes que sus subordinados tienen que lograr.							
9. Les explica a sus subordinados el nivel de rendimiento que se espera de ellos.							
10. Ayuda a sus subordinados a solucionar aquellos problemas que no les permiten llevar a cabo las tareas.							
11. Pide sugerencias a sus subordinados acerca de cómo llevar a cabo ciertas tareas.							
12. Define estándares de rendimiento que son muy exigentes.							

Anexo 15 CAMIN A – S Clave de corrección

Cuestionario de Liderazgo Camino - Meta CAMIN (Forma A y Forma S)

Clave de corrección*

Liderazgo Directivo
Ítems
1, 5, 9

Liderazgo Considerado
Ítems
2, 6, 10

Liderazgo Participativo
Ítems
3, 7, 11

Liderazgo orientado a Metas
Ítems
4, 8, 12

* Para la administración, evaluación e interpretación de los valores, véanse págs. 189-192.

Anexo 16 CAMIN A – S Baremos

Cuestionario de Liderazgo Camino - Meta CAMIN

Baremos

CAMIN – A (Autopercepción)

(N = 227)

Percentil	Liderazgo Directivo	Liderazgo Considerado	Liderazgo Participativo	Liderazgo Orientado a Metas
99	21	21	21	21
95	21	21	21	21
90	21	20	20	19
75	19	19	18	17
50	18	17	16	15
25	15	15	13	12
10	12	13	10	10
5	11	12	9	8

CAMIN – S (Superior)

(N = 681)

Percentil	Liderazgo Directivo	Liderazgo Considerado	Liderazgo Participativo	Liderazgo Orientado a Metas
99	21	21	21	21
95	21	19	19	20
90	19	18	18	19
75	17	16	15	16
50	15	12	12	14
25	12	9	8	11
10	9	6	5	8
5	8	4	4	7

Cuestionario de Motivación para liderar
POTENLID
(Castro Solano, 2005)

Protocolo de administración
Clave de corrección
Baremos
Perfiles

Fuente: Castro Solano (2005)

Anexo 18 POTENLID – Protocolo de administración

CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN PARA LIDERAR POTENLID Protocolo de administración (Castro Solano, 2004)

Apellido: Nombres:
 Edad: Sexo: Varón Mujer (marcar con una cruz)
 Fecha:

Instrucciones. A continuación le presentamos una serie de afirmaciones referentes al liderazgo y al hecho de liderar. Por favor, marque su grado de acuerdo con cada afirmación. 5 señala que Ud. está muy de acuerdo con la afirmación; 3 señala un punto intermedio (Ni en acuerdo ni en desacuerdo) y 1 señala que está en desacuerdo. Haga una cruz en el número que se corresponda con lo que Ud. siente o piensa.

	1	2	3	4	5
1. Al momento de trabajar en grupo, la mayoría de las veces, prefiero ser líder antes que seguidor.					
2. Únicamente aceptaría ser líder si sé que puedo beneficiarme de ello.					
3. No es correcto rechazar ser líder.					
4. Estaría interesado en ser líder de un grupo sólo si existen clara ventajas para mí.					
5. La gente debería ofrecerse voluntariamente para liderar antes que esperar que los llamen para eso.					
6. Tengo tendencia a la conducción en los grupos en los que trabajo.					
7. Nunca aceptaría ser líder si no puedo ver los beneficios de aceptar ese papel.					
8. Usualmente quiero ser líder en los grupos en los que trabajo.					
9. Me enseñaron que siempre debo ofrecerme de forma voluntaria para liderar a otros.					

 PAIDOS © 2007, Editorial Paidós.

Anexo 19 POTENLID – Clave de corrección; Baremos

Cuestionario de Motivación para liderar POTENLID

Clave de corrección*

Motivación Intrínseca
Ítems
1, 6, 8

Motivación Extrínseca
Ítems
2, 4, 7

Motivación Social Normativa
Ítems
3, 5, 9

Cuestionario de Motivación para liderar POTENLID

Baremo

(N = 227)

Percentil	Motivación Intrínseca	Motivación Extrínseca	Motivación Social Normativa
99	15	15	15
95	15	13	13
90	15	11	12
75	13	9	10
50	11	6	8
25	9	3	6
10	6	3	5
5	5	3	3

* Para la administración, evaluación e interpretación de los valores, véanse pág. 195-198.

