



Universidad del Azuay

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de
la Educación**

Escuela de Psicología Organizacional

**ANÁLISIS DE LOS DIFERENTES ESTILOS DE
LIDERAZGO EN LA EMPRESA
INTERPROVINCIAL DE TRANSPORTE DE
CARGA PESADA COMYTRANS CÍA. LTDA., Y
ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE
FORMACIÓN INTEGRAL**

Trabajo de Graduación Previo a la Obtención del Título de
Psicóloga Organizacional

Autora:

Andrea Estefanía Yungasaca Montalván

Directora:

Mst. Mónica Rodas Tobar

Cuenca-Ecuador

2017

DEDICATORIA

Mi tesis se la dedico a Dios por darme la vida, la salud y la fe que necesito para alcanzar mis objetivos, a mis padres y hermanas por el esfuerzo y apoyo que me han brindado a lo largo de mi vida, en especial a mi papi por ser mi ejemplo, mi mejor amigo y sobre todo por ser un padre sencillo y amoroso que me ha enseñado que si lo puedo soñar lo puedo hacer, gracias mi Señor Ramiro, a mis abuelos por el cariño y comprensión que siempre me han ofrecido. Gracias por todo lo que a manos llenas me han brindado, para ustedes todo mi amor y mi corazón.

Andrea Estefanía Yungasaca Montalván

AGRADECIMIENTO

Agradezco sincera he infinitamente a la Mst. Mónica Rodas por su apoyo, interés y entrega no solo a lo largo del proceso de titulación sino también por ser la persona que en realidad me inspiró en toda mi vida universitaria. Gracias por cada palabra de aliento, gracias por todo el tiempo invertido, gracias por su respaldo, pero sobre todo gracias por creer en mí. Moni para usted mi gratitud, respeto y cariño.

También agradezco al Sr. Patricio Yungasaca gerente de la empresa Comytrans Cía. Ltda. Por la confianza brindada al permitirme desarrollar este trabajo. De la misma manera agradezco a mis amigos por todos los momentos de alegría y de apoyo que me han brindado, Gracias AMIGOS.

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito conocer la percepción que tienen el subalterno respecto al ejercicio de liderazgo de sus líderes formales y compararlos con la autopercepción que tienen mencionados líderes de sí mismos. El estudio se realiza dentro de una empresa comercial de la provincia del Azuay que se dedica al transporte de carga pesada y constituye un valioso aporte para la misma, puesto que le permite utilizar esta información como base de nuevos procesos orientados a apoyar al líder y a su equipo de trabajo. Por consiguiente, se elabora un Programa de Fortalecimiento Integral en Liderazgo Empresarial donde se utilizan teorías Gestálticas fundadas en un aprendizaje consciente.

Para la determinación del estilo de liderazgo se utilizó un conjunto de cuatro cuestionarios facilitados en la Universidad del Azuay, a su vez los resultados de la aplicación de los cuestionarios mostraron la percepción de los subalternos en relación al estilo de su líder y la autopercepción del líder.

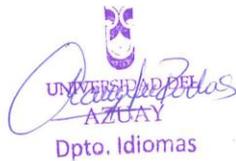
Palabras claves: Autopercepción de Liderazgo, Estudio Comparativo, Estilos de Liderazgo, Percepción de Liderazgo, Programa en Liderazgo Empresarial.

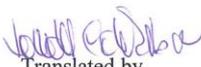
ABSTRACT

ABSTRACT

This research aims to know the perception that subordinates have in regard to the leadership exercised by their formal leaders, and compare them with the self-perception these leaders have about themselves. The study is carried out in a commercial firm in the province of Azuay, whose business is the transportation of heavy cargo. This study constitutes a valuable contribution to the company, since they can use this information as a basis for new processes aimed at supporting the leader and his or her work team. Consequently, a Comprehensive Strengthening Program in Business Leadership is developed on the basis of conscious learning Gestalt theories. A set of four questionnaires obtained at Universidad del Azuay were used in order to determine the leadership style. In turn, the results of the application of questionnaires showed the perception of the subordinates in relation to the leader style, as well as the self-perception the leader has.

Keywords: Leadership Self-perception, Comparative Study, Leadership Styles, Leadership Perception, Entrepreneurial Leadership Program




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
RESUMEN.....	III
ABSTRACT.....	IV
ÍNDICE.....	V
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	X
CAPÍTULO I.....	1
1. BASE TEÓRICA DEL LIDERAZGO.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Definición de liderazgo.....	1
1.3 Principales enfoques teóricos de liderazgo.....	3
1.3.1 Teoría de los rasgos.....	3
1.3.2 Teoría de las conductas.....	4
1.3.2.1 Estudio organizacional de Max Weber.....	5
1.3.2.2 Enfoque Conductual según Yulk.....	5
1.3.3 Teoría de liderazgo situacional o contingente.....	6
1.3.3.1 Teoría situacional según Hersey y Blanchard.....	6
1.3.3.2 Teoría contingente de Fiedler.....	7
1.3.3.3 Teoría del camino-meta.....	7
1.3.4 Teoría de Bernard Bass: enfoque transaccional y transformacional.....	8
1.3.5 Otros enfoques actuales.....	9
1.3.5.1 Teoría según Fredy Kofman.....	9
1.3.6 Liderazgo y cultura organizacional.....	10
1.3.7 Liderazgo y clima organizacional.....	11
1.3.8 Inteligencia emocional y liderazgo.....	12
CAPÍTULO 2.....	14
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
2.1 Metodología.....	14
2.2 Pregunta de investigación.....	14
2.3 Materiales y métodos.....	14
2.3.1 Tipo de estudio.....	14
2.3.2 Sujetos de estudio y criterios de inclusión y exclusión.....	14

2.3.2.1	Criterios de inclusión (líderes)	14
2.3.2.2	Criterios de exclusión (líderes).....	14
2.3.2.3	Criterios de inclusión (Subalternos)	15
2.3.2.4	Criterios de exclusión (Subalternos)	15
2.3.3	Cálculo de la población o universo	15
2.3.4	Cálculo de la muestra	15
2.3.4.1	Descripción de la muestra	16
2.4	Instrumentos de medición	17
2.4.1	Cuestionario CELID (Forma A y Forma S)	18
2.4.1.1	Objetivos del cuestionario	18
2.4.1.2	Características conceptuales de las dimensiones evaluadas por el cuestionario CELID	18
2.4.1.3	Administración del cuestionario CELID	19
2.4.1.4	Evaluación e interpretación	19
2.4.1.5	Fiabilidad del test CELID.....	20
2.4.2	Cuestionario CONLID (Forma A y Forma S).....	20
2.4.2.1	Objetivos del cuestionario	20
2.4.2.2	Características de las dimensiones evaluadas por el cuestionario CONLID	20
2.4.2.3	Administración del cuestionario CONLID.....	21
2.4.2.4	Evaluación e interpretación	21
2.4.2.5	Fiabilidad del test CONLID	21
2.4.3	Cuestionario CAMIN (Forma A y Forma S)	22
2.4.3.1	Objetivos del cuestionario	22
2.4.3.2	Características de las dimensiones evaluadas por el cuestionario CAMIN	22
2.4.3.3	Administración del cuestionario CAMIN.....	22
2.4.3.4	Evaluación e interpretación	23
2.4.3.5	Fiabilidad del test CAMIN	23
2.4.4	Cuestionario POTENLID (Forma A y Forma S)	23
2.4.4.1	Objetivos del cuestionario	23
2.4.4.2	Características de las dimensiones evaluadas por el cuestionario POTENLID.....	24
2.4.4.3	Administración del cuestionario POTENLID	24
2.4.4.4	Evaluación e interpretación	24
2.4.4.5	Fiabilidad del test POTENLID.....	25

CAPÍTULO 3	26
3. ANÁLISIS DE LOS DIFERENTES ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA INTERPROVINCIAL DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA COMYTRANS CÍA. LTDA.	26
3.1 Introducción	26
3.2 Resultados estilos de liderazgo Autopercepción: Percepción Subalternos.....	27
Equipo A: Resultados Evaluación de Liderazgo Autopercepción- Líder	27
Equipo A.1 Resultados Evaluación de Liderazgo Percepción – Subalterno	30
Equipo A.2 Resultados Evaluación de Liderazgo Percepción – Subalterno	33
Equipo A.3 Resultados Evaluación de Liderazgo Percepción – Subalterno	36
Equipo B: Resultados Evaluación de Liderazgo Autopercepción-Líder	39
Equipo B.1 Resultados Evaluación de Liderazgo Percepción - Subalterno	42
Equipo B.2 Resultados Evaluación de Liderazgo Percepción - Subalterno	45
Equipo B.3 Resultados Evaluación de Liderazgo Percepción - Subalterno	48
Equipo C: Resultados Evaluación de Liderazgo Autopercepción-Líder	51
Equipo C.1 Resultados Evaluación de Liderazgo Percepción - Subalterno	54
Equipo C.2 Resultados Evaluación de Liderazgo Percepción - Subalterno	57
Equipo C.3 Resultados Evaluación de Liderazgo Percepción - Seguidores.....	60
Equipo D. Resultados Evaluación de Liderazgo Autopercepción- Líder	63
Equipo D.1 Resultados Evaluación de Liderazgo Percepción – Subalterno	66
Equipo D.2 Resultados Evaluación de Liderazgo Percepción - Subalterno.....	69
Equipo D.3 Resultados Evaluación de Liderazgo Percepción - Subalterno.....	72
Equipo E: Resultados Evaluación de Liderazgo Autopercepción-Líder.....	75
Equipo E.1 Resultados Evaluación de Liderazgo Percepción - Subalterno	78
Equipo E.2 Resultados Evaluación de Liderazgo Percepción - Subalterno	81
Equipo E.3: Resultados Evaluación de Liderazgo Percepción - Subalterno	84
3.3 Resultados finales Autopercepción: Percepción Subalternos	87
3.3.1 Resultados de las subdimensiones del cuestionario CELID: Autopercepción - Percepción Subalternos	87
3.3.2 Resultados de los estilos de liderazgo del cuestionario CELID: Autopercepción- Percepción subalternos	88
3.3.3 Resultados cuestionario CONLID: Autopercepción - Percepción Subalternos	89
3.3.4 Resultados cuestionario CAMIN: Autopercepción- Percepción Subalternos	90
3.3.5 Resultados cuestionario POTENLID: Autopercepción- Percepción Subalternos	91
CAPÍTULO 4	92

4. ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INTEGRAL EN LIDERAZGO EMPRESARIAL	92
4.1 Introducción	92
4.2 Ejes de la propuesta	92
4.2.1 Principio 1: Darse Cuenta	92
4.2.1.1 El darse cuenta del mundo interior	93
4.2.1.2 El darse cuenta del mundo exterior	94
4.2.1.3 El darse cuenta de la zona intermedia o de fantasía	94
4.2.2 Principio 2: El Asumir	95
4.2.2.1 El Asumir de lo Interno	96
4.2.2.2 El Asumir de lo Externo	96
4.2.3 La dimensión del SER en el ejercicio de liderar	97
4.3 Metodología del Programa de Fortalecimiento Integral en Liderazgo Empresarial.	99
4.3.1 Grupos de encuentros de Carl Rogers	99
4.4 Objetivos de la propuesta.....	100
4.4.1 Objetivo General	100
4.4.2 Objetivos Específicos	100
4.5 Programa de Fortalecimiento Integral en Liderazgo Empresarial	102
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	107
BIBLIOGRAFÍA	108
ANEXOS	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Dimensiones conceptuales de los estilos de liderazgo según Bass. Estudio Teoría y Evaluación de Liderazgo.....	9
Tabla 2: Personal total de COMYTRANS Cía. Ltda.	15
Tabla 3: Muestra general del estudio.....	16
Tabla 4: Personal a cargo del gerente general	16
Tabla 5: Personal a cargo del jefe de conexiones locales.....	16
Tabla 6: Personal a cargo del jefe de conexiones interprovinciales	16
Tabla 7: Personal a cargo del jefe de embalaje	17
Tabla 8: Personal a cargo del jefe de almacenaje.....	17
Tabla 9: Dimensiones conceptuales de los estilos de liderazgo según Bass. Estudio Teoría y Evaluación de Liderazgo.....	19
Tabla 10: Características de las dimensiones Teóricas del CONLID.	20
Tabla 11: Características de las dimensiones Teóricas del CAMIN	22
Tabla 12: Características de las dimensiones Teóricas del POTENLID.	24

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: POTENLID: Equipo A.....	27
Gráfico 2: CELID: Equipo A.....	28
Gráfico 3: 2A, CELID: Equipo A.....	29
Gráfico 4: CONLID: Equipo A.....	29
Gráfico 5: CAMIN: Equipo A.....	30
Gráfico 6: CELID: Equipo A.....	31
Gráfico 7: CELID: Caso A.1	32
Gráfico 8: CONLID: Caso 1.1.....	32
Gráfico 9: CAMIN: Caso 1.1	33
Gráfico 10: CELID: Equipo A.2.....	34
Gráfico 11: 10A CELID: Equipo A.2.....	34
Gráfico 12: CONLID: Equipo A.2	35
Gráfico 13: CAMIN: Equipo A.2	35
Gráfico 14: CELID: Equipo A.3.....	36
Gráfico 15: 14A CELID: Equipo A.3.....	37
Gráfico 16: CONLID: Equipo A.3	38
Gráfico 17: CAMIN: Equipo A.3	38
Gráfico 18: POTENLID: Equipo B.....	39
Gráfico 19: CELID: Equipo B.....	40
Gráfico 20: 19A CELID: Equipo B.....	41
Gráfico 21: CONLID: Equipo B	41
Gráfico 22: CAMIN: Equipo B	42
Gráfico 23: CELID: Equipo B.1.....	43
Gráfico 24: CELID: Equipo B.1	44
Gráfico 25: CONLID: Equipo B.1	44
Gráfico 26: CAMIN: Equipo B.1	45
Gráfico 27: CELID: Equipo B.1	46
Gráfico 28: Continuación Gráfico 27 CELID: Equipo B.1	46
Gráfico 29: CONLID: Equipo B.1	47
Gráfico 30: CELID: Equipo B.3.....	48
Gráfico 31: Continuación Gráfico 30: CELID: Equipo B.3.....	49
Gráfico 32: CONLID: Equipo B.3	50
Gráfico 33: CAMIN: Equipo B.3	50
Gráfico 34: POTENLID: Equipo C.....	51
Gráfico 35: CELID: Equipo C.....	52
Gráfico 36: Continuación Gráfico 35: CELID: Equipo C.....	53
Gráfico 37: CONLID: Equipo C	53
Gráfico 38: CAMIN: Equipo C	54
Gráfico 39: CELID: Equipo C.1.....	55
Gráfico 40: Continuación Gráfico 39: CELID: Equipo C.1	56
Gráfico 41: CONLID: Equipo C.1	56
Gráfico 42: CAMIN: Equipo C.1	57

Gráfico 43: CELID: Equipo C.2.....	58
Gráfico 44: Continuación Gráfico 44A: CELID: Equipo C.2.....	58
Gráfico 45: CONLID: Equipo C.2.....	59
Gráfico 46: CAMIN: Equipo C.2.....	59
Gráfico 47: CELID: Equipo C.3.....	60
Gráfico 48: Continuación Gráfico 47: CELID: Equipo C.2.....	61
Gráfico 49: CONLID: Equipo C.3.....	62
Gráfico 50: CAMIN: Equipo C.3.....	62
Gráfico 51: POTENLID: Equipo D.....	63
Gráfico 52: CELID: Equipo D.....	64
Gráfico 53: Continuación Gráfico 42: CELID: Equipo D.....	65
Gráfico 54: CONLID: Equipo D.....	65
Gráfico 55: CAMIN: Equipo D.....	66
Gráfico 56: Equipo D.1.....	67
Gráfico 57: Continuación Gráfico 56: Equipo D.1.....	68
Gráfico 58: CONLID: Equipo D.1.....	68
Gráfico 59: CAMIN: Equipo D.1.....	69
Gráfico 60: CELID: Equipo D.2.....	70
Gráfico 61: Continuación Gráfico 60: CELID: Equipo D.2.....	70
Gráfico 62: CONLID: Equipo D.2.....	71
Gráfico 63: CAMIN: Equipo D.2.....	72
Gráfico 64: CELID: Equipo D.3.....	73
Gráfico 65: Continuación Gráfico 64: CELID: Equipo D.3.....	73
Gráfico 66: CONLID: Equipo D.3.....	74
Gráfico 67: POTENLID: Equipo D.3.....	74
Gráfico 68: POTENLID: Equipo E.....	75
Gráfico 69: CELID: Equipo E.....	76
Gráfico 70: Continuación Gráfico 70: CELID: Equipo E.....	77
Gráfico 71: CONLID: Equipo E.....	77
Gráfico 72: CAMIN: Equipo E.....	78
Gráfico 73: CELID Equipo E.1.....	79
Gráfico 74: Continuación Gráfico 74: CELID Equipo E.1.....	80
Gráfico 75: POTENLID Equipo E.1.....	80
Gráfico 76: CAMIN: Equipo E.1.....	81
Gráfico 77: CELID: Equipo E.2.....	82
Gráfico 78: Continuación Gráfico 77: CELID: Equipo E.2.....	82
Gráfico 79: CONLID: Equipo E.2.....	83
Gráfico 80: CAMIN: Equipo E.2.....	84
Gráfico 81: CELID: Equipo E.3.....	85
Gráfico 82: Continuación Gráfico 81: CELID: Equipo E.3.....	85
Gráfico 83: CONLID: Equipo E.3.....	86
Gráfico 84: CAMIN: Equipo E.3.....	87
Gráfico 85: Resultado final subdimensiones CELID.....	87

Gráfico 86: Continuación Gráfico 86: Resultado final de los estilos de liderazgo CELID	88
Gráfico 87: Resultado final CONLID	89
Gráfico 88: Resultado final POTENLID	90
Gráfico 89: Resultado final POTENLID	91

CAPÍTULO I

1. BASE TEÓRICA DEL LIDERAZGO

1.1 Introducción

El liderazgo es un tema de comportamiento organizacional que se ha investigado ampliamente a lo largo de los años, el concepto científico de liderazgo comienza en el siglo XX. Por consiguiente, el mundo está sumergido en un ambiente de constante cambio y es trascendental que participen de ese cambio las organizaciones, las cuales conforman una pieza primordial dentro de un contexto bidireccional, donde son participes tanto los líderes como los seguidores, solo así podemos hablar de efectividad organizacional.

Por ello y de acuerdo a lo expuesto, es necesario empezar el estudio realizando un análisis sobre los diferentes estilos de liderazgo a través del tiempo, abordando inicialmente las diferentes definiciones, teorías conductistas, situacionales y transaccionales, para posteriormente mencionar los enfoques actuales, así como también su relación con la inteligencia emocional, la cultura y clima organizacional.

1.2 Definición de liderazgo

Dentro de las teorías de liderazgo se encontró algunos autores quienes aportan con sus conceptos desde diferentes contextos. Para Morgan (1998) las organizaciones son vistas como organismos que están en un sistema abierto y deberán conseguir una relación apropiada con sus integrantes si quieren sobrevivir.

Las organizaciones efectivas engloban no solo factores financieros, recursos económicos y tecnológicos si no también el buen manejo del capital humano. Para que una organización sea eficiente y eficaz dependerá de la habilidad del líder, los estilos de liderazgo de acuerdo al entorno y la naturaleza de la organización.

De acuerdo con este concepto las organizaciones al igual que sus individuos tienen necesidades que se deben satisfacer para lograr una relación adecuada, la efectividad de una organización va a depender de la práctica que utilice el líder para adaptarse a un entorno cambiante. Hoy por hoy el término capital humano ha cobrado poca pertinencia

en el ámbito laboral, es decir las personas pasaron de ser vistas como recursos a ser vistas como talentos, los mismos que se pueden potencializar.

Dentro de cualquier dinámica organizacional es sustancial la presencia de un líder y se espera que quien esté al mando de guiar a las personas, sea por consiguiente el más adecuado de acuerdo a la naturaleza de la misma.

Para Robbins (2005) en Zeas (2012) es importante hacer una distinción entre el rol del gerente y el rol del líder. Los gerentes son asignados en sus puestos de trabajo, plantean, organizan, dirigen y controlan circunstancias organizacionales que se acomodan a las metas empresariales, con el objetivo de cumplir los estándares requeridos y garantizar una administración eficaz.

Su habilidad para influir a los demás depende de su autoridad formal inherente a su puesto. En contraste, los líderes son designados y tienen la habilidad de influir a los demás por razones que rebasan límites de autoridad formal.

Por ello es plausible explicar la diferencia entre un líder y un gerente, mientras que los líderes son designados y pueden lograr que las personas trasciendan, los gerentes son asignados para su puesto de trabajo y generalmente tienen un control burocrático dentro de un contexto organizacional. Esto quiere decir que para alcanzar los resultados esperados es necesaria la presencia de un liderazgo a nivel gerencial, ya sea este impuesto o elegido.

En una organización orientada a las personas lo ideal es que los líderes promuevan el cambio y ayuden a cumplir los objetivos establecidos, no solo de la organización sino también de quienes la conforman. “Un líder es transformacional, cuando motivando a los miembros de su equipo, consigue que éstos estén dispuestos hacer más de lo que se espera principalmente de ellos. El primero y el más importante de los factores transformacionales es el carisma” (Bass, 1992 en Pons & Ramos, 2012, p. 84).

Si bien es cierto es importante la presencia de una organización que persiga resultados tangibles, pero es aún más importante la presencia de una organización que estimule el logro de metas, inspirando a las personas por medio de un compromiso arraigado por parte de sus colaboradores, solo así se podrá producir el cambio organizacional.

El estilo de liderazgo transformacional relata la importancia de un líder inspirador, así como también destaca la presencia del carisma como un elemento primordial, que busca influir en las personas reemplazando las metas individuales de los seguidores por las del líder.

“En la actualidad se entiende por liderazgo a la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual ambas partes pretenden llegar a cambios que reflejen el propósito que comparten” (Daft, 2006 en Carchi, 2014, p. 2).

En efecto, la presencia del liderazgo también implica una relación bidireccional entre el líder y sus seguidores, es decir para que el logro de metas se efectúe no solo dependerá del líder si no de la manera en como los seguidores acogen ese cambio sustancial como un trabajo en equipo.

Finalmente, es sustancial destacar que la presencia de un liderazgo formal hace referencia a las personas que son elegidas oficialmente como líderes de una organización, su deber radica en conseguir que su equipo de trabajo obtenga las metas planteadas, por tanto, es plausible destacar que posee un control radical en su grupo y por ello no solo tiene la autoridad de vigilar a su equipo sino también de sancionar acciones inadecuadas.

Por otro lado, la presencia de un liderazgo informal se relaciona con la capacidad innata que posee una persona para conectarse cognitivamente con otras personas, por ésta razón posee un rol inspirador dentro de cualquier contexto en el que se desarrolle. Estos líderes no tienen una posición formal dentro de una organización, pero son reconocidos como líderes dentro del grupo.

1.3 Principales enfoques teóricos de liderazgo

1.3.1 Teoría de los rasgos

La teoría de los rasgos se relaciona con las teorías de la personalidad, debido a que cada rasgo marca una diferencia significativa en cada persona. Para Bass (1960) en Castro, Lupano, Benatuil & Nader (2007) los hombres nacen innatamente siendo líderes y los rasgos que caracterizan a dichos líderes hacen que una persona se comporte de determinada manera.

El autor Stogdill, en el año 1948 analizó cinco elementos a quienes se atribuían rasgos universales como: inteligencia, atención a las necesidades de los demás,

comprensión en la tarea, iniciativa y poder. Sin embargo, es pertinente mencionar que el liderazgo es un proceso dinámico que implica cambios en cada situación, por lo que no se puede considerar a los rasgos antes mencionados como universales, ya que un líder con determinadas características puede ser muy eficaz en unos contextos más que en otros.

Entonces para Stogdill (1994) & Schermerhorn (1987) en Ruiz (2009) los rasgos permiten identificar ciertas peculiaridades que hacen diferentes a las personas quienes se consideran líderes, de las que no lo son.

Por su parte Lord De Vader & Alliger en el año de 1986 descubrieron por medio de sus investigaciones de campo que existía una singular afinidad en los rasgos que caracterizaban a los líderes, y la manera en como sus seguidores percibían dicho liderazgo, en el transcurso del tiempo se ha señalado diferentes características propias de un líder.

Sin embargo, en los últimos años fue posible clasificar la cantidad de características existentes en cinco grandes grupos los cuales son: apertura al cambio, responsabilidad, extroversión, cordialidad y por último neuroticismo ofreciendo así la comprensión más exacta sobre los rasgos que predicen un marcado liderazgo.

Para Judge & Robbins (2009) la extroversión es el principal rasgo de liderazgo, ya que las personas socialmente dinámicas, creativas y con relaciones fuertes muestran una postura segura e imperiosa de sí mismos, eso sin duda hace que el líder sea asertivo en el grupo.

Por el contrario, los rasgos de personalidad como amabilidad y estabilidad emocional no se encuentran afines al liderazgo, ya que su eficiencia disminuye considerablemente al tratarse de un líder inestable emocionalmente.

1.3.2 Teoría de las conductas

El enfoque conductual como su nombre lo indica, abarca los comportamientos que hacen a un líder efectivo y eficaz a la hora de manejar situaciones dependiendo de la naturaleza de su entorno. La principal sede de estos estudios fue Ohio State University.

Posteriormente, fue ahí donde se comenzó por evaluar la frecuencia con lo que los líderes mostraban conductas como: “iniciación, integración, membresía, comunicación, reconocimiento, y orientación a la producción” (Castro, et al, 2007, p. 25). Por lo tanto,

es necesario destacar en este enfoque no al líder mismo si no lo que hace y como lo concibe.

1.3.2.1 Estudio organizacional de Max Weber

El pensamiento Weberiano y sus contribuciones sobre el impacto de la autoridad dentro de las organizaciones, representa sin lugar a duda un aporte sustancial sobre la manera en como los líderes ejercen conductas y la manera en como éstas infieren en la relación líder-seguidor.

Por ello es preciso mencionar tres tipos de liderazgo, no obstante, aunque su uso fue criticado por varios autores de éstos se despliega la comprensión de trabajos actuales.

a) Liderazgo racional: éste tipo de liderazgo profesa comportamientos democráticos en donde el líder se alinea a normas, leyes y reglamentos. El liderazgo racional llega a establecerse mediante elecciones y votaciones comunes y parciales.

b) Liderazgo tradicional: éste tipo de líderes heredan el poder por medio de antecesores o en su defecto tienen claras jerarquías de mando. A su vez tienen comportamientos en dirección al cumplimiento de las metas organizacionales y fuertemente enfocadas a la tarea, sin embargo, está también encaminado hacer que los seguidores confíen en el poder del soberano electo.

c) Liderazgo carismático: éste tipo de liderazgo ofrece comportamientos empáticos, estableciendo de alguna manera relaciones sólidas con los subalternos. “El carisma es una característica extraordinaria de la personalidad y se la considera como un impulso divino y sobrehumano, por ello una persona es reconocida como jefe o guía” (Weber, 1920 en Fau, 2010, p. 18).

1.3.2.2 Enfoque Conductual según Yulk

El enfoque conductual según Yulk (2002) en Castro & Nader (2004) se cimienta en la manera con la que un líder adopta comportamientos adecuados según el tipo de situación y también a la hora de encaminar su conducta a la resolución de cualquier circunstancia que se presente dependiendo su naturaleza.

De esto dependerá que la percepción del clima organizacional se acomode a las necesidades individuales y colectivas, por lo tanto, existe una singular apreciación entre las conductas de los líderes y la efectividad de los mismos. En efecto, el autor mencionado

anteriormente expone tres enfoques conductuales de los líderes: conductas encaminadas a la tarea, al cambio y a las relaciones.

Las conductas orientadas hacia la tarea incluyen actos como organizar, definir roles y obligaciones. Las conductas orientadas hacia las relaciones envuelven actos de respeto, confianza, y relación de camaradería. Las conductas orientadas hacia el cambio aprueban implementar nuevas y diversas estrategias con el objetivo de causar innovaciones (Yulk, 2002 en Castro et al, 2007, p. 178).

De acuerdo con lo expuesto las conductas enfocadas en la tarea tienen un orden explícito basado en normas y deberes que deben cumplirse, mientras que, en las conductas enfocadas a las relaciones, sobresalen aspectos significativos de compañerismo y cordialidad propios de un ambiente amigable y satisfactorio.

Por otra parte, las conductas enfocadas al cambio destacan la planificación cautelosa de destrezas nuevas que permitan promover cambios sustanciales para que el trabajo fluya constantemente.

1.3.3 Teoría de liderazgo situacional o contingente

La teoría situacional o contingente se fundamenta principalmente en la manera en que un líder efectivo adecúa sus conductas, al igual que su estilo de liderazgo a las situaciones que se presenten.

1.3.3.1 Teoría situacional según Hersey y Blanchard

Los autores Paul Hersey y Ken Blanchard fueron los gestores del modelo TLS (*Teoría del liderazgo Situacional*) en el año 1969, además publicaron un artículo en el cual se manifiesta la realización de investigaciones con padres y sus hijos, al igual que con profesores y estudiantes.

Los resultados de dicha investigación indicaron que los padres cambian de estilos de liderazgo conforme avanza la edad de sus hijos, así también los profesores se encuentran con sus alumnos en diferentes niveles educativos. De acuerdo a lo planteado los autores consideraron que la misma lógica podía aplicarse en las organizaciones.

“En el liderazgo situacional existen altas probabilidades de éxito, si el líder está motivado y emplea su estilo de liderazgo de acuerdo a la situación, esto refleja la aceptación o rechazo al líder” (Hersey & Blanchard, 1974 en Sánchez & Rodríguez, 2009, p. 27).

Por consiguiente, para House y Mitchell en el año 1974 un líder puede manifestar uno o todos los estilos de acuerdo al tipo de situación. Por ello, aquellos líderes más efectivos son los que adaptan su estilo a la situación o a las necesidades que requiera su equipo de trabajo (Castro & Nader, 2004).

1.3.3.2 Teoría contingente de Fiedler

Fue la teoría de Fiedler que desarrolló uno de los principales conceptos sobre las variables situacionales influyentes en el liderazgo. La teoría gira en torno al constructo LPC (*Least Preferred Coworker*) el mismo que permite identificar si el líder está motivado por la tarea o por las relaciones.

Es decir, si la situación amerita que un líder sea altamente orientado a la tarea, la efectividad de mencionado líder va a ser significativamente notoria, por el contrario, si la situación amerita que el líder sea altamente orientado a las relaciones y no lo es, los resultados van a ser poco efectivos.

De modo que, si el estilo de liderazgo responde a la naturaleza de la situación, sus acciones resultarán efectivas caso contrario serán ineficientes. En éste modelo inciden tres variables situacionales: la relación líder-seguidor, estructura de la tarea y la relación de poder del líder (Judge & Robbins, 2009).

1.3.3.3 Teoría del camino-meta

Este modelo nace como alternativa conductual en la Universidad de Ohio y fue propuesto por Robert House en 1974 quien afirmó que: “Los seguidores estarán motivados si creen que son capaces de llevar a cabo la tarea y si sus esfuerzos son retribuidos” (Castro et al, 2007, p. 186).

La teoría hace referencia a aquello que el líder tiene que hacer para lograr que los subordinados cumplan los objetivos. El modelo mencionado agrupa cuatro estilos: directivo, considerado, participativo y orientado a metas. Entonces, el líder posesionado deberá utilizar un estilo de liderazgo que se adapte a las necesidades motivacionales de sus seguidores y a las características del ambiente de trabajo (Castro et al, 2007).

En la actualidad las organizaciones son dinámicas y se ven expuestas a constantes cambios, por ello es importante la presencia de un líder efectivo, es decir un líder que

adapte su estilo a la situación y muestre el camino correcto para el logro de las metas organizacionales.

Para Camps, Pérez & Martínez (2010) el líder directivo da instrucciones sobre cómo se debe realizar la tarea, por el contrario, el líder considerado se preocupa frecuentemente de las necesidades personales del subordinado.

Mientras que el líder participativo invita a los subordinados a involucrarse en las decisiones organizacionales promoviendo así que su equipo de trabajo desarrolle un sentimiento de pertinencia con la organización. Por último, el líder orientado a metas establece estándares exigentes de desempeño, para que los subordinados reflejen mayores resultados.

1.3.4 Teoría de Bernard Bass: enfoque transaccional y transformacional

La teoría de Bernard Bass es actualmente una de las más utilizadas y desarrolladas en los últimos tiempos. Lo atractivo de este enfoque gira en torno a un conjunto sinérgico de aspectos como: rasgos, conductas y variables situacionales; en efecto el liderazgo es visto desde una perspectiva de 360 grados.

Asimismo, su orientación hace referencia a tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional, y laissez faire. A su vez, la mayor parte de la investigación propuesta por el autor antes mencionado se basa en los resultados obtenidos mediante la utilización del instrumento MLQ (*Multifactorial Leadership Questionnaire*).

El líder transformacional conduce al logro de la excelencia individual y colectiva a través del establecimiento de metas comunes. El liderazgo transaccional involucra un proceso de negociación entre el líder y los seguidores. El líder laissez faire renuncia al control y consiente que sean los subordinados quienes tomen las decisiones (Bass, 1990 en Pedraja & Rodríguez, 2008, p. 652).

Por consiguiente y de acuerdo a lo expuesto, el liderazgo transformacional hace referencia a la habilidad que el líder posee en ayudar a las personas para que trasciendan más allá de lo esperado y el cambio fluya dentro de un contexto comprometido.

Mientras que en el liderazgo transaccional se condiciona a la persona en base a un estímulo-respuesta para llegar al logro de metas organizacionales. Finalmente, el estilo laissez faire relata la ausencia de liderazgo; es decir deja que los seguidores realicen la tarea y tomen decisiones por cuenta propia.

Bass (2003) menciona la presencia de subdivisiones para el estilo transformacional, transaccional y laissez faire. Además, relata la presencia de un liderazgo inspirador que permite promover la participación de metas, en la siguiente tabla se describe las características conceptuales de las subdivisiones propuestas por Bernard Bass. El carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada responden al estilo de liderazgo transformacional, mientras que la recompensa contingente y la dirección por excepción responden al liderazgo transaccional.

Dimensión	Definiciones operacionales
Carisma	Influencia sobre los seguidores. Hacer creer a los seguidores que se tiene una visión superior que hay que seguir
Inspiración	Inspiración de los seguidores. Proveer y orientar el esfuerzo en función de objetivos comunes. Saber transmitir la importancia de la misión.
Estimulación intelectual	Hacer pensar a los seguidores de maneras y formas nuevas, haciéndoles incluso cambiar de expectativas y creencias propias.
Consideración individualizada	Proveer especial atención, cuidados y consejos. Hacer sentir a los seguidores que se los trata de forma personalizada.
Recompensa contingente	Saber negociar con los seguidores (por ej. dar protección y cuidado a cambio de seguir al líder, intercambiar favores, etc.)
Dirección por excepción	Intervenir solo cuando las cosas no van según lo esperado. Aceptar el estilo de trabajo si las cosas marchan bien y no hay necesidad de cambios.
Laissez faire	Tratar de no intervenir en las conductas de los seguidores.

Tabla 1: Dimensiones conceptuales de los estilos de liderazgo según Bass. Estudio Teoría y Evaluación de Liderazgo.

Fuente: Castro et al, 2007, p. 169.

1.3.5 Otros enfoques actuales

1.3.5.1 Teoría según Fredy Kofman

Para ejecutar cambios dentro de una organización, es vital que las personas sepan reconocer los resultados y el impacto de sus acciones, puesto que el cambio organizacional se produce solo cuando las personas se dan cuenta de algo y el aceptar que existe “un algo” que se debe potencializar o mejorar en el interior de cada uno; eso es transformador y permite que cada individuo vaya más lejos de lo esperado.

El liderazgo esta netamente ligado con la capacidad que el líder posee para ayudar y apoyar a sus seguidores a encontrar su identidad que los hace únicos, para que no tengan miedo al cambio y se empoderen de su espíritu y conciencia, solo así podrán modificar

todo lo que haya que modificar para tener éxito en un mundo que está en constante cambio sin perder la noción de ser yo mismo y de apreciarme como soy (Kofman, 2008, p. 320).

En efecto, Kofman se refiere a la conciencia como un proceso que implica el crecimiento más real del ser humano, es decir la persona al centrarse en su realidad y aceptarla como tal, permite que los cambios sean sustancialmente efectivos. Por el contrario “La inconciencia da lugar a estados de estancamiento donde fluctúan instintos y prácticas ineficientes” (Kofman, 2007, p. 120). Es decir, la persona al no estar consciente de sus acciones no podrá cumplir los objetivos planteados.

Por ello es plausible mencionar que los empleados conscientes dentro de una organización son más propensos a acoger el cambio organizacional, mientras que los empleados menos conscientes representan un peligro para la misma.

1.3.6 Liderazgo y cultura organizacional

La cultura en una organización ha constituido a lo largo del tiempo, un referente primordial a la hora de hablar de liderazgo. La correlación que existe entre el líder y su cultura puede ser concebida desde diferentes enfoques; por ejemplo, algunas organizaciones dentro de su cultura incitan un trato cordial mientras que otras incitan el conocimiento o la conciencia de sus actos.

Para Mendoza & Ortiz (2010) en Vázquez (2013) la cultura organizacional es un conjunto de prácticas habituales que distingue a una organización de otra. En consecuencia, las prácticas habituales mencionadas simbolizan la manera en como los individuos miembros de la entidad se relacionan entre sí, ya sea que ésta relación sea positiva o negativa. Sin embargo, en ocasiones la cultura es entendida como la visión y misión de una organización, cuando su contenido va más allá de lo mencionado.

Por esta razón es oportuno mencionar algunas investigaciones que se han realizado como la de Castro & Lupano (2005) quienes midieron la relación que existe entre liderazgo y cultura organizacional, con la participación de 1.003 sujetos entre varones y mujeres de la ciudad de Buenos Aires.

El estudio se enfocó en pequeñas, medianas y grandes empresas donde se utilizó la prueba ODQ (*Organizational Description Questionnaire*) para medir el tipo de cultura organizacional según el modelo de liderazgo. Los resultados de dicha investigación descubrieron que aquellos líderes con atributos transformacionales tenían culturas más

efectivas. En otras palabras, se encontró una relación directa entre el tipo de cultura organizacional y los atributos de liderazgo.

Posteriormente Martínez & Clemares (2012) estudiaron el proceso de gestión de seguridad basada en comportamientos, en el cual los líderes adoptan un papel protagónico al momento de reforzar conductas de los subalternos. Dicho estudio se realizó con diez empresas industriales de la ciudad Valle del Cauca, donde se utilizó dos cuestionarios para medir la cultura y las prácticas de liderazgo. La investigación tuvo una duración de dos años y fue de alcance correlacional.

Los resultados fueron sustancialmente explícitos, ya que existía una estrecha concordancia entre la cultura y el desempeño de las industrias mencionadas, debido a que se identificó que la mayoría de los líderes de cada grupo, no se interesaban en las acciones que podían afectar a su equipo de trabajo y como consecuencia de ello los subalternos sufrían accidentes repetitivos.

Por esta razón se desarrolló diferentes planes de mejora, uno de ellos fue invertir un tiempo prudente antes de cada jornada para tratar temas como calidad, seguridad y nivel de peligrosidad. Es decir, se adoptó una cultura organizacional en pro del beneficio de sus colaboradores, de ésta manera el desempeño laboral sería más efectivo.

Finalmente, Lewin (1951) en Martínez & Clemares (2012) mencionó que las conductas de las personas son afines con las características personales y el entorno en el que estas se encuentran, a su vez dicho entorno forma parte de un proceso cultural. Entonces, para que una organización sea efectiva dependerá de múltiples factores, ya sean comportamentales, situacionales, culturales o a nivel de líder-seguidor.

1.3.7 Liderazgo y clima organizacional

El clima organizacional es visto como una premisa fundamental a la hora de alcanzar las metas y objetivos en un grupo. Para Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo (2009) “El clima organizacional ofrece una mirada completa de la organización y sus componentes son: ambiente físico, características estructurales, ambiente social, características personales y comportamiento organizacional” (párr. 6).

Por tanto, para Pedraja & Rodríguez (2008) el liderazgo implica la causa fundamental para el desarrollo del clima laboral, alineado con la motivación y satisfacción

de los subalternos. La presencia de un líder inspirador impulsa comportamientos efectivos y eficaces propios de un clima organizacional que persigue y logra alcanzar la excelencia

En consecuencia, la tarea del líder va mucho más allá de un proceso formal o burocrático, pues al inspirar a sus subalternos provoca en ellos un deseo de superación y permite que éstos puedan alcanzar las metas establecidas bajo un clima organizacional satisfactorio.

Por su parte, la investigación realizada por Cuadra & Veloso (2010) indagó sobre el grado de supervisión como variable moderada entre el liderazgo, la motivación y el clima organizacional. En mencionado estudio participaron 149 empleados del sector público y privado de la ciudad de Arica en Chile, el 57% eran hombres y el 43% mujeres.

Para efectos de la investigación se utilizó dos herramientas: la primera fue para evaluar el clima organizacional y fue creada por los autores Cuadra y Veloso; y la segunda fue para medir el liderazgo donde se utilizó el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ).

Los resultados reflejaron que aquellos supervisores quienes ejercían un liderazgo transformacional, inspiraban a su equipo de trabajo al logro de metas y tenían un clima laboral satisfactorio, es decir relaciones basadas en compañerismo, unión y solidaridad. La investigación fue de alcance correlacional y mostró un resultado del 70% de efectividad en dicha relación.

A su vez los supervisores que ejercían un liderazgo transaccional y laissez faire se encontraban lejos de desarrollar un clima organizacional exitoso, ya que sus resultados fueron del 40% en ambos casos. Por tanto, los resultados obtenidos de dicho análisis confirmaron que los estilos de liderazgo ejercidos en una organización influyen sustancialmente con el clima laboral de la misma.

1.3.8 Inteligencia emocional y liderazgo

La inteligencia emocional forma parte de las principales habilidades de liderazgo al momento de fomentar el buen manejo del mismo, ya que un líder efectivo al establecer relaciones constantes y cercanas con sus subalternos, está expuesto al manejo diario de sus propias emociones y las de otros. Por tanto, es indispensable la presencia de un líder emocionalmente estable con comportamientos alineados a las necesidades de sus subalternos.

Para Goleman (1999) en (Kofman, 2008, p. 180) “La inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestras propias emociones, para auto motivarnos y administrar las emociones en nosotros y en nuestras relaciones.” Así mismo la veracidad del concepto se ha mantenido en los últimos años y ha implicado una variable fundamental a la hora de hablar de liderazgo.

Por este motivo es necesario mencionar el estudio realizado por Zárate & Matviuk (2013) en el cual investigaron la inteligencia emocional de líderes a nivel de gerencia y supervisión del sector financiero en Colombia. La muestra total fue de 218 empleados y se utilizó el cuestionario (*Escala de Inteligencia Emocional*) propuesta por los autores Wong y Law en el año 2002.

Los resultados obtenidos indicaron la relación existente entre el desempeño organizacional y la inteligencia emocional por parte de los líderes es decir mostraron que tanto los gerentes como los supervisores saben cómo usar sus emociones y las direccionan al desempeño laboral como una ventaja.

Sin embargo, les resultaba difícil de entender y percibir las emociones de las personas a su alrededor, ya que constantemente se sentían angustiados y tenían altibajos emocionales. En consecuencia, se propuso planes de capacitación para el fortalecimiento de estrategias, en pro de mejorar el manejo emocional tanto para los líderes como para sus seguidores.

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Metodología

En el siguiente capítulo se detallarán los procedimientos empleados, en pro de responder la pregunta de investigación planteada. A su vez se puntualizará el método a utilizarse en el estudio, así como también su población, muestra y la descripción explícita de los instrumentos a utilizarse.

2.2 Pregunta de investigación

¿En qué medida difiere la percepción que tienen los líderes formales, de la percepción que tienen sus seguidores, en relación al estilo de liderazgo utilizado por los mencionados líderes?

2.3 Materiales y métodos

2.3.1 Tipo de estudio

El presente estudio parte de un diseño de investigación de tipo no experimental, tendrá un enfoque prospectivo con un alcance de tipo descriptivo que presenta información cuantitativa.

2.3.2 Sujetos de estudio y criterios de inclusión y exclusión

A continuación, se puntualizará dos unidades de análisis, es decir, criterios de inclusión y exclusión tanto de los líderes y criterios de inclusión y exclusión de sus subalternos.

2.3.2.1 Criterios de inclusión (líderes)

La muestra incluyó a hombres y mujeres que ocupen cargos de líderes formales (gerentes y jefes) de la Empresa COMYTRANS Cía. Ltda.

2.3.2.2 Criterios de exclusión (líderes)

La muestra excluyó a hombres y mujeres que no ocupen cargos de líderes formales (gerentes y jefes) de la Empresa COMYTRANS Cía. Ltda.

2.3.2.3 Criterios de inclusión (Subalternos)

La muestra incluyó a hombres y mujeres que ocupen cargos de empleados (secretaria, contador, personal de cobranza y choferes) de la Empresa COMYTRANS Cía. Ltda., que se encuentren dentro del departamento de su líder formal.

2.3.2.4 Criterios de exclusión (Subalternos)

La muestra excluyó a hombres y mujeres que ocupen cargos de obreros y laboren menos de un año en la empresa COMYTRANS Cía. Ltda.

2.3.3 Cálculo de la población o universo

La población o universo del estudio planteado gira en torno a un total de 50 personas, las mismas que responden a cargos diferentes que serán detallados en la siguiente tabla, a su vez se omite el género por petición de los directivos de la empresa.

Cargos	Cant. Empleados	Porcentaje	Cuidad
Gerencia	1	2%	Cuenca
Jefaturas	4	8%	Cuenca
Contador	1	2%	Cuenca
Secretarias	4	8%	Cuenca
Personal de cobranza	5	10%	Cuenca
Choferes	5	10%	Cuenca
Obreros	8	16%	Cuenca
Obreros	7	14%	Quito
Obreros	8	16%	Guayaquil
Obreros	7	14%	Ambato
Total	50	100%	

Tabla 2: Personal total de COMYTRANS Cía. Ltda.
Fuente: COMYTRANS Cía. Ltda., 2016.

2.3.4 Cálculo General de la muestra

De acuerdo a los criterios de inclusión y exclusión mencionados anteriormente, los sujetos que cumplen con los requerimientos nombrados responden a un total de 20 personas, éstos se clasifican en: un gerente general, cuatro jefes departamentales y quince subalternos que se distribuyen en razón de cada líder formal.

En consecuencia, se detallará a continuación de manera más explícita el total de la muestra escogida para el estudio.

Cargos	Nivel	Cant. Empleados	Porcentaje	Cuidad
Gerencia	Líder	1	2%	Cuenca
Jefaturas	Líder	4	8%	Cuenca
Contador	Seguidor	1	2%	Cuenca
Secretarias	Seguidor	4	8%	Cuenca
Personal de cobranza	Seguidor	5	10%	Cuenca
Choferes	Seguidor	5	10%	Cuenca
Total de la muestra		20	40%	

Tabla 3: Muestra general del estudio

Fuente: La autora

2.3.4.1 Descripción de la muestra

Para comprender de mejor manera la distribución de la muestra es necesaria la elaboración de cinco tablas que relacionan a cada líder formal con el cargo y el número total de su equipo de trabajo, los mismos que se describirán a continuación.

a) Gerente General

Cargo	Equipo de trabajo
Contadora	1
Personal de cobranza	1
Chofer	1
Total	3

Tabla 4: Personal a cargo del gerente general

Fuente: La autora

b) Jefe del departamento de conexiones locales

Cargo	Equipo de trabajo
Secretaria	1
Personal de cobranza	1
Chofer	1
Total	3

Tabla 5: Personal a cargo del jefe de conexiones locales

Fuente: La autora

c) Jefe del departamento de conexiones interprovinciales

Cargo	Equipo de trabajo
Secretaria	1
Personal de cobranza	1
Chofer	1
Total	3

Tabla 6: Personal a cargo del jefe de conexiones interprovinciales

Fuente: La autora

d) Jefe del departamento de embalaje

Cargo	Equipo de trabajo
Secretaria	1
Personal de cobranza	1
Chofer	1
Total	3

Tabla 7: Personal a cargo del jefe de embalaje

Fuente: La autora

e) Jefe del departamento del departamento de almacenaje

Cargo	Equipo de trabajo
Secretaria	1
Personal de cobranza	1
Chofer	1
Total	3

Tabla 8: Personal a cargo del jefe de almacenaje

Fuente: La autora

En efecto la muestra está compuesta por cinco líderes formales y sus subalternos que dan un total de 15 personas, a su vez los jefes de cada departamento se distribuyen en razón de los servicios que la empresa ofrece a sus clientes.

2.4 Instrumentos de medición

Para el estudio realizado se utilizó un conjunto de cuatro cuestionarios para la evaluación de liderazgo. Los mismos que fueron adquiridos en la Universidad del Azuay, en la Escuela de Psicología Organizacional de la Facultad de Filosofía Letras y Ciencias de la Educación, pertenecientes al libro llamado Teoría y Evaluación de Liderazgo propuestos por los autores Castro, Lupano, Benatuil y Nader en el año 2007.

Se aplicó la batería completa, es decir el cuestionario CELID, CAMIN, CONLID y POTENLID debido a que cada instrumento mide diferentes enfoques, lo cual será de gran importancia para la realización del Programa de Fortalecimiento Integral en Liderazgo Empresarial.

Previamente a la descripción más detallada de los instrumentos mencionados anteriormente, resulta pertinente indicar que los cuestionarios a utilizarse miden la autopercepción del líder sobre su estilo de liderazgo; Forma A y la percepción de los seguidores sobre el estilo de liderazgo de su líder forma; Forma S.

El test CELID se utilizó para evaluar los estilos de liderazgo como: transformacional, transaccional y laissez faire, por otra parte, el test CAMIN permitió evaluar los estilos de liderazgo basados en la teoría camino-meta y sus enfoques a evaluar son: liderazgo directivo, considerado, participativo y orientado a metas.

Posteriormente el test CONLID se utilizó para evaluar las conductas de los líderes como: conductas orientadas hacia la tarea, hacia las relaciones y hacia el cambio. Finalmente, la aplicación del test POTENLID permitió evaluar el potencial para liderar como: motivación intrínseca, motivación extrínseca y social normativa.

Por tanto, es oportuno detallar a continuación: el objetivo, las características, la administración, la evaluación e interpretación y la fiabilidad de cada una de las pruebas a aplicarse.

2.4.1 Cuestionario CELID (Forma A y Forma S)

2.4.1.1 Objetivos del cuestionario

El cuestionario CELID proviene de la prueba MLQ (*Multifactorial Leadership Questionnaire*). El objetivo de la prueba es evaluar los estilos de liderazgo predominantes como liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como las dimensiones que lo componen.

2.4.1.2 Características conceptuales de las dimensiones evaluadas por el cuestionario CELID

En la siguiente tabla se describe las seis dimensiones que evalúa el cuestionario CELID, a su vez cada dimensión se relaciona con diferentes estilos de liderazgo.

Dimensiones	Definiciones operacionales
Liderazgo transformacional	
Carisma	Influencia sobre los seguidores mediante la creación de una visión, suplantando las metas individuales de los seguidores por las del líder.
Inspiración	Inspiración de los seguidores. Proveer y orientar el esfuerzo en función de objetivos comunes. Saber transmitir la importancia de la misión.
Estimulación intelectual	Hacer pensar a los seguidores de maneras y formas nuevas, haciéndoles incluso cambiar de expectativas y creencias propias.
Consideración individualizada	Proveer especial atención, cuidados y consejos. Preocuparse de su equipo de trabajo y tratarlos de forma personalizada.

Dimensiones	Definiciones operacionales
Liderazgo transaccional	
Recompensa contingente	Saber negociar con los seguidores (por ej. dar protección y cuidado a cambio de seguir al líder, intercambiar favores, etc.)
Dirección por excepción	Intervenir solo cuando las cosas no van según lo esperado. Aceptar el estilo de trabajo si las cosas marchan bien y no hay necesidad de cambios.
Liderazgo laissez faire	
Laissez faire	Tratar de no intervenir en las conductas de los seguidores.

Tabla 9: Dimensiones conceptuales de los estilos de liderazgo según Bass. Estudio Teoría y Evaluación de Liderazgo
Fuente: Castro, et al, 2007, p. 169.

2.4.1.3 Administración del cuestionario CELID

En la forma A: Autopercepción (Ver Anexo 1) el evaluado deberá responder 34 afirmaciones acerca de su acto de liderar e indicar cuanto se ajusta cada una de ellas a su estilo de liderazgo. Se responderá sobre la base de un formato de respuesta tipo *Likert* en una escala del 1 (total desacuerdo) al 5 (total acuerdo) con la afirmación.

En la forma S: Superior (Ver Anexo 2) el sujeto deberá responder de igual manera 34 afirmaciones, en la misma escala señalada anteriormente. El evaluado responderá el grado en el que percibe el estilo de liderazgo de su superior.

2.4.1.4 Evaluación e interpretación

De acuerdo con lo mencionado el test CELID permite evaluar tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez faire para lo cual el evaluado luego de que haya señalado las 34 afirmaciones propuestas por el test, procederá a revisar si hay respuestas en blanco.

Por consiguiente, en caso de que existan respuestas en blanco se devolverá el test con el objetivo de intentar que sea respondido, caso contrario se reemplazará la respuesta en blanco con el valor 3 que significa puntuación neutral.

Seguidamente se sumará los ítems correspondientes a cada dimensión y se dividirá la suma por el número de ítems de cada dimensión, esa transacción se denomina puntaje bruto (Ver Anexo 3). Posteriormente se transformará el puntaje bruto en valores percentiles, utilizando el baremo correspondiente de la Forma A (Ver Anexo 4) y la Forma S (Ver Anexo 5).

Para calcular la puntuación de cada estilo de liderazgo, se procederá a sumar las puntuaciones brutas totales para dividir las por cada una de las dimensiones que integra el estilo. Finalmente se transformará el puntaje bruto del estilo a percentiles, utilizando el baremo correspondiente de la Forma A (Ver Anexo 4) y la Forma S (Ver Anexo 5).

2.4.1.5 Fiabilidad del test CELID

El Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, por tanto, para (Camps Del Valle et al., 2010) en la escala de liderazgo transformacional se obtuvo un resultado de alfa de Cronbach de 0,72; en el liderazgo transaccional 0,73 y en el liderazgo laissez faire 0,50.

A su vez en las escalas de carisma y estimulación intelectual se obtuvo un resultado de 0,69; en cuanto a la inspiración se obtuvo un valor de 0,69. Por el contrario en la escala de consideración individualizada se obtuvo un valor de 0,55. Finalmente en la escala de recompensa contingente se obtuvo un valor de 0,64; mientras que en la dirección por excepción se obtuvo un valor de 0,70.

2.4.2 Cuestionario CONLID (Forma A y Forma S)

2.4.2.1 Objetivos del cuestionario

El cuestionario CONLID se diseñó sobre la base del modelo de Yulk (2002) en (Castro et al, 2007) el objetivo de la prueba es evaluar los diferentes tipos de conductas percibidas en los líderes como: conductas enfocadas a la tarea, a las relaciones y al cambio.

2.4.2.2 Características de las dimensiones evaluadas por el cuestionario

CONLID

Características de las dimensiones	
Conductas orientadas hacia la tarea	Consiste en conductas enfocadas a la tarea e incluyen actos tales como: organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones entre otras.
Conductas orientadas hacia las relaciones	Consiste en conductas que tienen como fin mejorar las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluyen respeto, confianza y creación de un clima de camaradería.
Conductas orientadas hacia el cambio	Consiste en la implementación de estrategias con el objetivo de originar innovaciones constantes

Tabla 10: Características de las dimensiones Teóricas del CONLID.

Fuente: Castro, et al, 2007, p. 178.

2.4.2.3 Administración del cuestionario CONLID

Su aplicación es autoadministrable y cuenta con dos formas, la autopercepción del líder (Forma A), y la percepción de los seguidores sobre las conductas de mencionado líder (Forma S).

En la forma A: Autopercepción (Ver Anexo 6) el sujeto debe leer una serie de 18 afirmaciones acerca del acto de liderar e indicar cuanto se ajusta cada una de ellas al tipo de conductas que manifiesta con sus subordinados. Se responderá sobre la base de un formato de respuesta tipo *Likert* del 1 (Nada) al 5 (Mucho).

En la forma S: Superior (Ver Anexo 7) el sujeto deberá responder de la misma manera una serie de 18 afirmaciones en la misma escala señalada anteriormente acerca del grado en el que percibe a su superior la conducta descrita.

2.4.2.4 Evaluación e interpretación

Luego de que el evaluado haya respondido las 18 frases que describen las conductas de los líderes (Forma A) respecto al trato con sus subalternos (Forma S) se procederá a revisar si hay respuestas en blanco.

En caso de haber respuestas en blanco se devolverá el test con el objetivo de intentar que sea respondido, caso contrario se reemplazará la respuesta en blanco con el valor 3 que significa puntuación neutral.

Posteriormente se sumará los ítems correspondientes a cada dimensión (Ver Anexo 8). Y finalmente se transformará la puntuación obtenida de la suma en valores de percentiles, utilizando el baremo correspondiente de la Forma A y la Forma S (Ver Anexo 9).

2.4.2.5 Fiabilidad del test CONLID

Según el estudio propuesto por Camps Del Valle et al (2010) el Alfa de Cronbach del test CONLID responde a los siguientes resultados.

En la escala correspondiente a conductas orientadas a la tarea se obtuvo un resultado de alfa de Cronbach de 0,76; por otra parte, en la dimensión correspondiente a conductas orientadas a las relaciones el resultado fue de 0,75 y finalmente en la dimensión correspondiente a conductas orientadas al cambio el resultado fue de 0,74.

2.4.3 Cuestionario CAMIN (Forma A y Forma S)

2.4.3.1 Objetivos del cuestionario

El cuestionario CAMIN proviene de la adaptación del instrumento creado por Indvik (1988) en Castro et al (2007) denominado *Path Goal Questionnaire*. El objetivo de la prueba es evaluar los estilos de liderazgo de acuerdo a la teoría camino-meta, dicho cuestionario evalúa cuatro estilos de liderazgo: el directivo, considerado, participativo, y orientado a metas.

2.4.3.2 Características de las dimensiones evaluadas por el cuestionario CAMIN

Caracterización de las dimensiones	
Directivo	El líder da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar el trabajo, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos.
Considerado	El líder atiende a sus subordinados de forma individualizada, se preocupa por sus necesidades, atiende sus inquietudes, preocupaciones y en general trata a los subordinados como iguales.
Participativo	El líder hace participar a los subordinados en la toma de decisiones, escuchando sus sugerencias e integrándolas en el conjunto de decisiones que se toman a diario en una organización.
Orientado a metas	El líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan mayor nivel de productividad.

Tabla 11: Características de las dimensiones Teóricas del CAMIN

Fuente: Castro et al, 2007, p. 186

2.4.3.3 Administración del cuestionario CAMIN

En la forma A: Autopercepción (Ver Anexo 10) el evaluado deberá responder 12 afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar e indicar cuanto se ajusta cada una de ellas en relación a su experiencia como líder. Se responderá sobre la base de un formato de respuesta tipo *Likert* del 1 (Nunca) al 7 (Siempre) la frecuencia con la que se percibe a sí mismo la actitud listada.

En la forma S: Superior (Ver Anexo 11) el subordinado deberá responder de igual manera 12 ítems en la misma escala señalada anteriormente, la frecuencia con la que percibe a su superior la actitud señalada.

2.4.3.4 Evaluación e interpretación

En efecto y de acuerdo con lo mencionado, el test CAMIN permite evaluar tres estilos de liderazgo: liderazgo directivo, considerado, participativo y orientado a metas. Luego de que el evaluado haya respondido las 12 frases que describen las actitudes que los líderes perciben de sí mismos (Forma A) respecto al trato con sus subordinados (Forma S), se procederá a revisar si hay respuestas en blanco.

Por consiguiente, en caso de haber respuestas en blanco se devolverá el test con el objetivo de intentar que sea respondido, caso contrario se reemplazará la respuesta en blanco con el valor 4.

Seguidamente se sumará los ítems correspondientes a cada dimensión (Ver Anexo 12). Finalmente se transformará la puntuación obtenida de la suma en valores de percentiles, utilizando el baremo correspondiente de la Forma A y la Forma S (Ver Anexo 13).

2.4.3.5 Fiabilidad del test CAMIN

Según el estudio propuesto por Camps Del Valle et al (2010) el Alfa de Cronbach del test CAMIN responde a los siguientes resultados.

En la escala correspondiente al liderazgo considerado se obtuvo un resultado de alfa de Cronbach de 0,46; en la escala correspondiente al liderazgo orientado a metas se obtuvo un resultado de 0,63 mientras que en la escala de liderazgo participativo se obtuvo un resultado de 0,64 y finalmente en la escala de liderazgo directivo se obtuvo un resultado de 0,74.

2.4.4 Cuestionario POTENLID (Forma A y Forma S)

2.4.4.1 Objetivos del cuestionario

El cuestionario POTENLID proviene de la adaptación del instrumento creado por Chan y Drasgow (2001) en Castro et al (2007), el objetivo de la prueba es evaluar la motivación para liderar a partir de tres dimensiones: motivación intrínseca, extrínseca y social normativa.

2.4.4.2 Características de las dimensiones evaluadas por el cuestionario POTENLID

Caracterización de las dimensiones	
Motivación intrínseca	Se refiere a la atracción innata que tienen las personas por asumir situaciones de liderazgo y conducir grupos.
Motivación extrínseca	Esta motivación hace referencia a un tipo de interés de por medio que existe en los sujetos que eligen ser líderes, es decir calculan los beneficios que la acción les dará.
Motivación social Normativa	Se refiere a los sujetos que eligen liderar a otros porque creen que es su responsabilidad y deber.

Tabla 12: Características de las dimensiones Teóricas del POTENLID.

Fuente: Castro et al, 2007, p. 194.

2.4.4.3 Administración del cuestionario POTENLID

El cuestionario POTENLID evalúa únicamente la Autopercepción de los líderes (Ver Anexo 14). El sujeto evaluado deberá responder 9 frases, en las que se enumeran una serie de afirmaciones que hacen referencia a las motivaciones que llevan a una persona a liderar a otras.

A su vez el evaluado deberá contestar con un formato de respuesta tipo *Likert* con 5 opciones, tomando en cuenta que 1 significa totalmente en desacuerdo y 5 significa totalmente de acuerdo. El evaluado deberá de responder de acuerdo a lo que piensa sobre su acto de liderar.

2.4.4.4 Evaluación e interpretación

De acuerdo con lo mencionado el test POTENLID permite evaluar tres dimensiones motivacionales: intrínseca, extrínseca y social normativa. Luego de que el evaluado haya respondido las 9 frases que describen las actitudes que el sujeto percibe de sí mismo (Forma A), se procederá a revisar si hay respuestas en blanco.

Por consiguiente, en caso de haber respuestas en blanco se devolverá el test con el objetivo de intentar que sea respondido, caso contrario se reemplazará la respuesta en blanco con el valor 3 que significa puntuación neutral.

Posteriormente se procederá a sumar los ítems correspondientes a cada dimensión (Ver Anexo 15). Finalmente se transformará la puntuación obtenida de la suma en valores de percentiles, utilizando el baremo correspondiente (Ver Anexo 15).

2.4.4.5 Fiabilidad del test POTENLID

Según el estudio propuesto por Camps Del Valle et al (2010) el Alfa de Cronbach del test CAMIN responde a los siguientes resultados.

En la escala correspondiente a la motivación intrínseca se obtuvo un resultado de alfa de Cronbach de 0,71; mientras que la escala correspondiente a la motivación extrínseca se obtuvo un resultado de 0,74 y finalmente en la dimensión correspondiente a la motivación social normativa se obtuvo un resultado correspondiente a 0,55.

CAPÍTULO 3

3. ANÁLISIS DE LOS DIFERENTES ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA INTERPROVINCIAL DE TRASPORTE DE CARGA PESADA COMYTRANS CÍA. LTDA.

3.1 Introducción

Antes de exponer los resultados de los cuestionarios, es preciso presentar a la empresa COMYTRANS Cía. Ltda., quien fue electa para la realización de la propuesta planteada. Por consiguiente, la empresa COMYTRANS Cía. Ltda. es una organización familiar que surgió en la ciudad de Cuenca, el fundador de la misma es el Sr. Segundo Yungasaca quien bajo la idea de dar a sus cuatro hijos; Rodrigo, Ignacio, Patricio, y Miguel una fuente propia de trabajo se propuso iniciar el negocio de transporte y comercio.

Su historia inicia con la compra del primer camión Ford en el año 1967 y posteriormente para el año 1989 la empresa ya contaba con 8 unidades de marca Mercedes Benz. Actualmente la empresa tiene 27 años en el mercado, y su misión organizacional se enfoca en “Cumplir con el servicio de carga liviana y pesada de forma segura con calidad y eficiencia, en un ambiente de trabajo que promueva el crecimiento personal de cada uno de sus miembros y el crecimiento permanente de la empresa” (COMYTRANS Cía. Ltda., 2016).

Sin embargo, es necesario que la organización trascienda dentro de un mercado que implica constantes cambios, por ello la visión propuesta plantea; “Ser una organización competitiva e innovadora, con un modelo que ofrezca un servicio garantizado, seguro y eficiente que satisfaga las necesidades de nuestros clientes y colaboradores” (COMYTRANS Cía. Ltda., 2016).

En consecuencia, hoy en día la empresa ha construido un espacio de preferencia y elección por grandes empresas como: Gerardo Ortiz, Las Fragancias, Propandina, Tventas, Papelesa, Ecuaquímica, Equindeca, Xerox del Ecuador, Industrias Omega entre otras. Por tanto, la organización ha crecido significativamente gracias al esfuerzo de todos quienes la conforman y actualmente cuenta con 18 modernas unidades Mercedes Benz e Hino al servicio de sus clientes.

A su vez ofrece servicios de almacenaje, embalaje, conexiones locales y conexiones interprovinciales y cuenta con oficinas en las principales ciudades como: Quito,

Guayaquil, Ambato y su sede principal en la ciudad de Cuenca ubicada en la calle República de Panamá entre Belice y Honduras.

La empresa brinda plazas de empleo a un total de 50 personas, de los cuales se seleccionaron 20 para la investigación planteada, la misma que se presentará a continuación en gráficos estadísticos que indicarán los resultados obtenidos provenientes de la aplicación de los cuestionarios antes mencionados.

3.2 Resultados estilos de liderazgo Autopercepción: Percepción Subalternos

Equipo A: Resultados Evaluación de Liderazgo Autopercepción- Líder

Género: Masculino

Edad: 47

Nivel Jerárquico: Gerente General

Técnicas Administradas: Cuestionario Estilos de Liderazgo (CELID S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN S); Cuestionario de Conductas del Líder (CONLID S); Cuestionario de Motivación para Liderar (POTENLID).

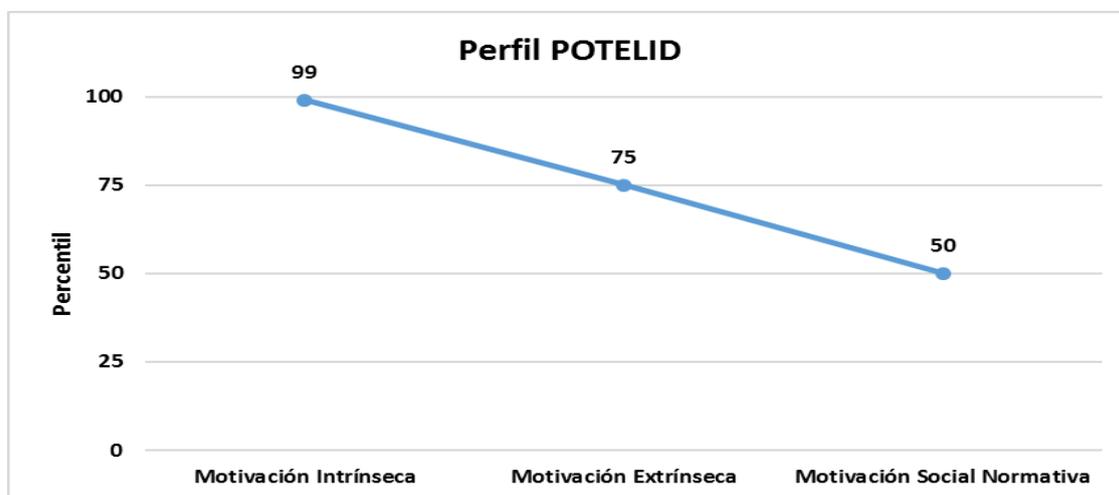


Gráfico 1: POTENLID: Equipo A.

Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de motivación para liderar la autopercepción de líder es equivalente a un 99% en cuanto a la atracción innata que tiene por asumir roles de liderazgo, por otra parte, señaló un resultado de 75% en cuanto al deseo que posee por ser líder siempre y cuando existan beneficios, posteriormente el líder indicó un 50% en lo que se refiere a liderar grupos por deber o responsabilidad.

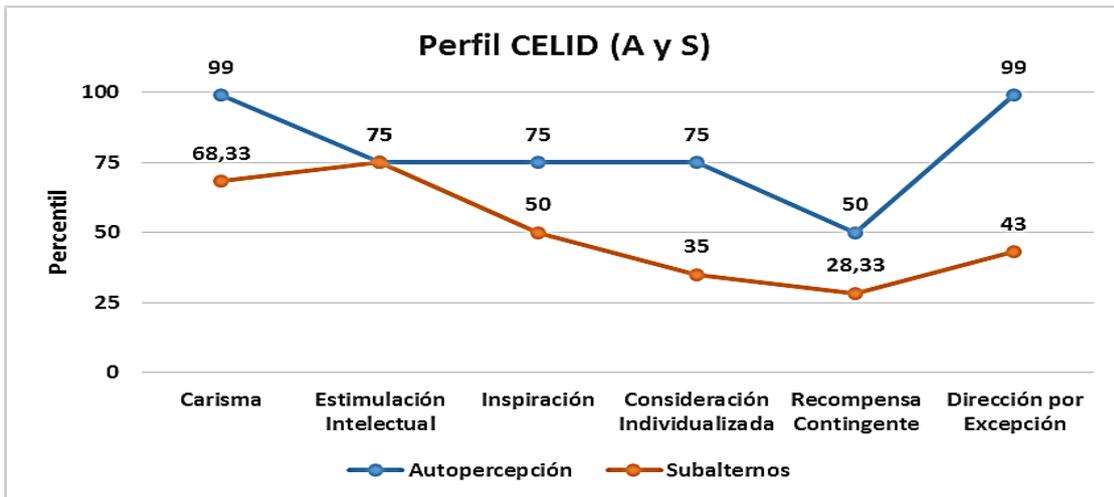


Gráfico 2: CELID: Equipo A.
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación a las subdimensiones que evalúa el cuestionario de estilos de liderazgo, la autopercepción del líder es equivalente a un 99% mientras que la percepción de su equipo de trabajo es equivalente a un 68,33% en lo que se refiere a influenciar a los demás mediante la creación de una visión compartida. Por otro lado, el líder señaló un resultado del 75% de la misma manera su equipo de trabajo señaló un resultado del 75% en lo que se refiere a la capacidad de pensar nuevas soluciones frente a problemas habituales, por otra parte, el líder indicó un resultado del 75% mientras que su equipo de trabajo indicó un resultado del 50% en lo que se refiere a la manera de transmitir a los seguidores su visión del futuro para proyectarlos al cambio, seguidamente el líder reveló un resultado del 75% mientras que su equipo de trabajo reveló un 35% en lo que se refiere a ocuparse del bienestar de todos los miembros de su equipo. Posteriormente el líder mostró un resultado equivalente a un 50% mientras que su equipo de trabajo mostró un 28,33% en lo que se refiere a recompensar a sus seguidores los logros cumplidos y finalmente el líder obtuvo un resultado del 99% mientras que su equipo de trabajo obtuvo un 43% en lo que se refiere a la forma de monitorear o castigar las acciones de los subalternos.

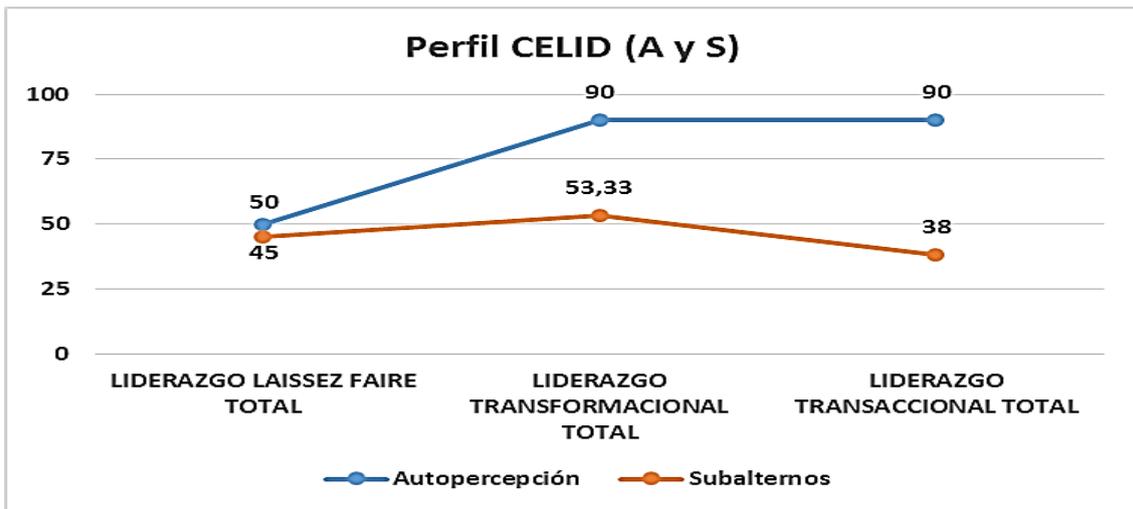


Gráfico 3: Continuación Gráfico 2CELID: Equipo A.
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo la autopercepción del líder es equivalente a un 50% mientras que la percepción de su equipo de trabajo es equivalente a un 45% en lo que se refiere a la ausencia de liderazgo, por otro lado, el líder indicó un resultado del 90% mientras que su equipo de trabajo indicó un 53,33% en lo que se refiere a un liderazgo transformador que incita a los seguidores a ir más allá de los objetivos planteados, seguidamente el líder obtuvo un resultado del 90% mientras que su equipo de trabajo obtuvo un 38% en lo que se refiere a un liderazgo basado en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor.

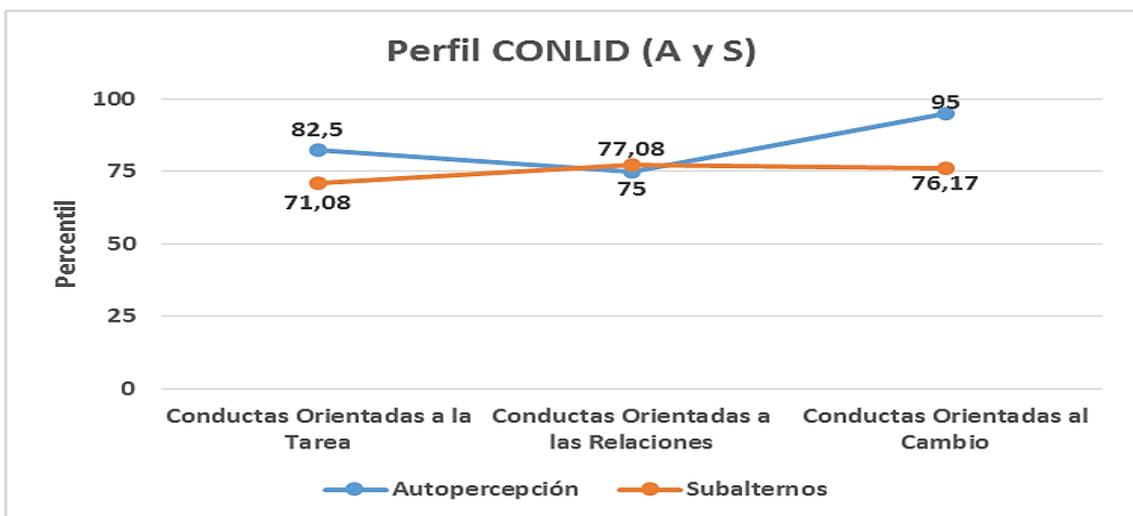


Gráfico 4: CONLID: Equipo A.
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de conductas de los líderes, la autopercepción del líder es equivalente a un 82,5% mientras que la percepción de su equipo de trabajo es equivalente a un 71.08% en lo que se refiere a conductas orientadas

a la consecución de la tarea, por otro lado, el líder indicó un resultado del 75% mientras que su equipo de trabajo indicó un 77,08% en lo que se refiere a conductas que tienen como fin mejorar las relaciones interpersonales, posteriormente el líder mostró un resultado del 95% mientras que su equipo de trabajo mostró un 76,17% en lo que se refiere a acciones implementadas por el líder con el objetivo de promover innovaciones.

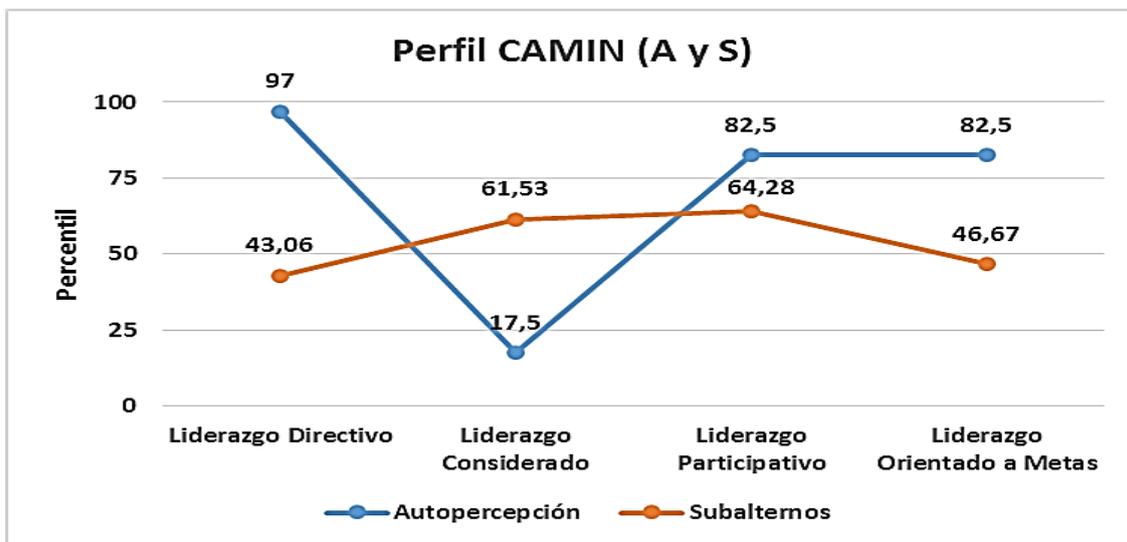


Gráfico 5: CAMIN: Equipo A.

Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo según la teoría Camino- Meta la autopercepción del líder es equivalente a un 97% mientras que la percepción de su equipo de trabajo es equivalente a un 43,06% en lo que se refiere a un líder que da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, por otro lado el líder mostró un resultado del 17,5% mientras que su equipo de trabajo mostró un 61,53% en lo que se refiere a un líder preocupado por el bienestar de sus subalternos, posteriormente el líder indicó un resultado del 82,5% mientras que su equipo de trabajo indicó un 64,28% en lo que se refiere a un líder que hace participar a sus subalternos en la toma de decisiones y finalmente el líder obtuvo un resultado del 82,5% mientras que su equipo de trabajo obtuvo un 46,67% en lo que se refiere a un líder que establece estándares de desempeño muy exigentes con el objetivo de incrementar la productividad.

Equipo A.1 Resultados Evaluación de Liderazgo Percepción – Subalterno

Género: Femenino

Edad: 35 años

Nivel Jerárquico: Contadora

Técnicas Administradas: Cuestionario Estilos de Liderazgo (CELID S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN S); Cuestionario de Conductas del Líder (CONLID S).

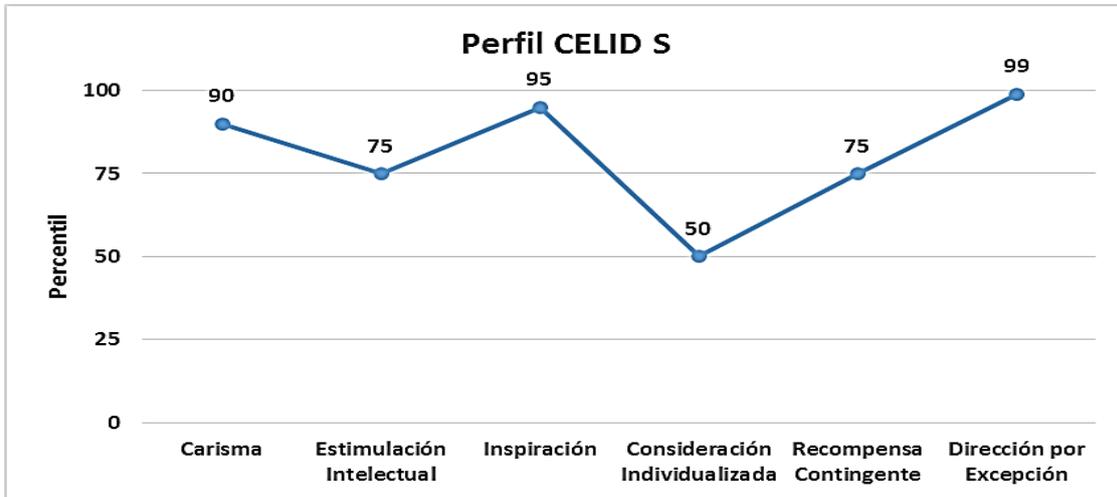


Gráfico 6: CELID: Equipo A1.
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación a las subdimensiones que evalúa el cuestionario de estilos de liderazgo, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 90% en lo que se refiere a influenciar a los demás mediante la creación de una visión compartida. Por otro lado, señaló un resultado del 75% en lo que se refiere a la capacidad de pensar nuevas soluciones frente a problemas habituales, por otra parte, indicó un resultado del 95% en lo que se refiere a la manera de transmitir a los seguidores su visión del futuro para proyectarlos al cambio, seguidamente reveló un resultado del 50% en lo que se refiere a ocuparse del bienestar de todos los miembros de su equipo. Posteriormente mostró un resultado equivalente a un 75% en lo que se refiere a recompensar a su seguidor los logros cumplidos y finalmente se obtuvo un resultado del 99% en lo que se refiere a la forma de monitorear o castigar las acciones de los subalternos.

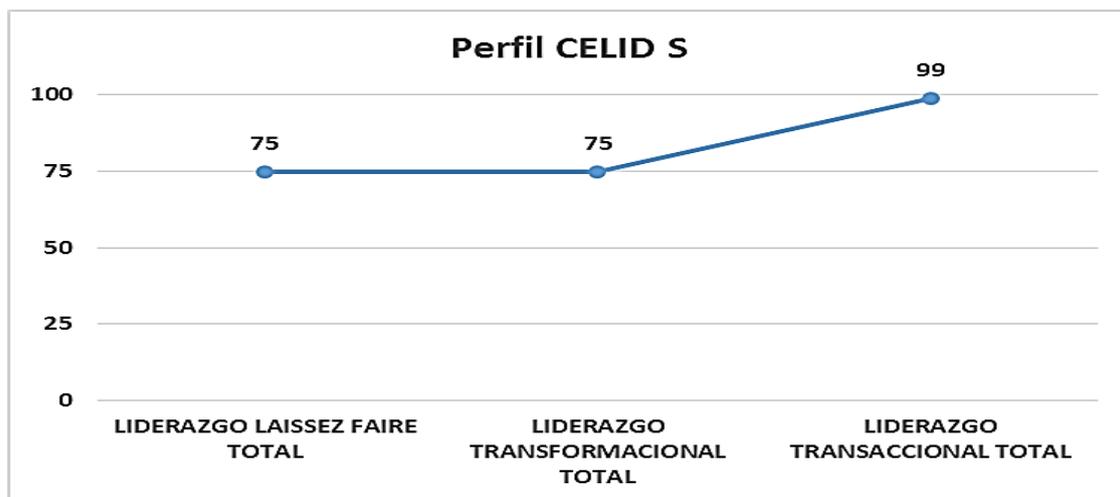


Gráfico 7: Continuación Gráfico 6 CELID: Equipo A.1
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 75% en lo que se refiere a la ausencia de liderazgo, por otro lado, indicó un resultado del 75% en lo que se refiere a un liderazgo transformador que incita a los seguidores a ir más allá de los objetivos planteados, seguidamente se obtuvo un resultado del 99% en lo que se refiere a un liderazgo basado en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor.

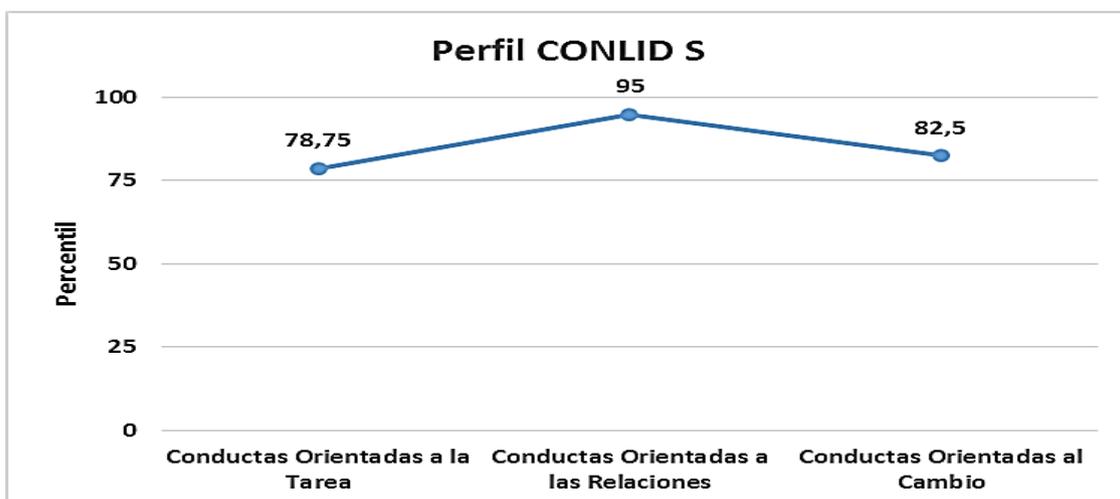


Gráfico 8: CONLID: Equipo A1
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de conductas de los líderes la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 78,75% en lo que se refiere a conductas orientadas a la consecución de la tarea, por otro lado, indicó un resultado del 95% en lo que se refiere a conductas que tienen como fin mejorar las relaciones interpersonales, posteriormente se

mostró un resultado del 82.5% en lo que se refiere a acciones implementadas por el líder con el objetivo de promover innovaciones.

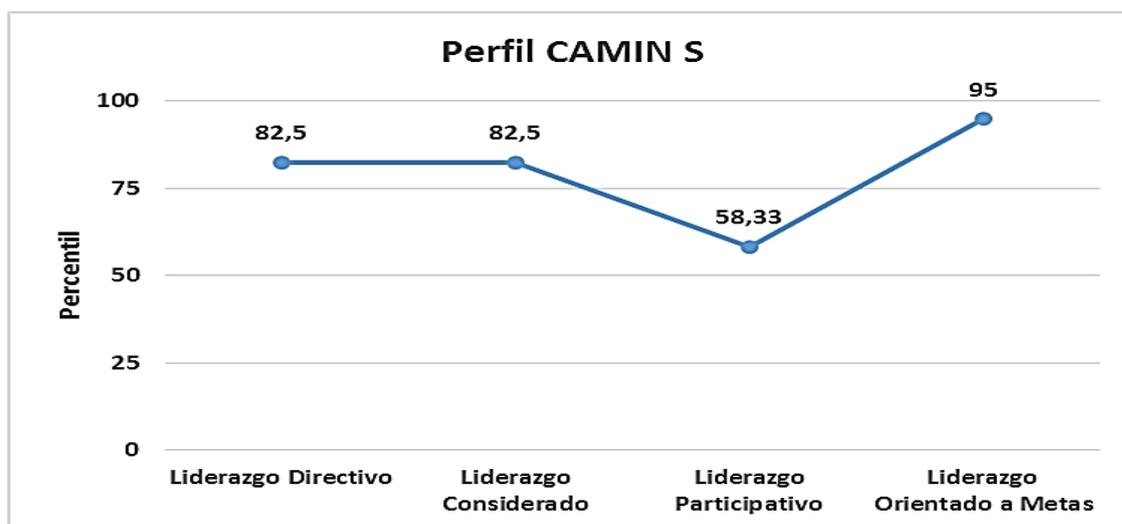


Gráfico 9: CAMIN: Caso 1.1
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo según la teoría Camino- Meta la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 82,5% en lo que se refiere a un líder que da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, por otro lado se mostró un resultado del 82,5% en lo que se refiere a un líder preocupado por el bienestar de sus subalternos, posteriormente se indicó un resultado del 58,33% en lo que se refiere a un líder que hace participar a sus subalternos en la toma de decisiones y finalmente se obtuvo un resultado del 95% en lo que se refiere a un líder que establece estándares de desempeño muy exigentes con el objetivo de incrementar la productividad.

Equipo A.2 Resultados Evaluación de Liderazgo Percepción – Subalterno

Género: Masculino

Edad: 37 años

Nivel Jerárquico: Personal de cobranza

Técnicas Administradas: Cuestionario Estilos de Liderazgo (CELID S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN S); Cuestionario de Conductas del Líder (CONLID S).

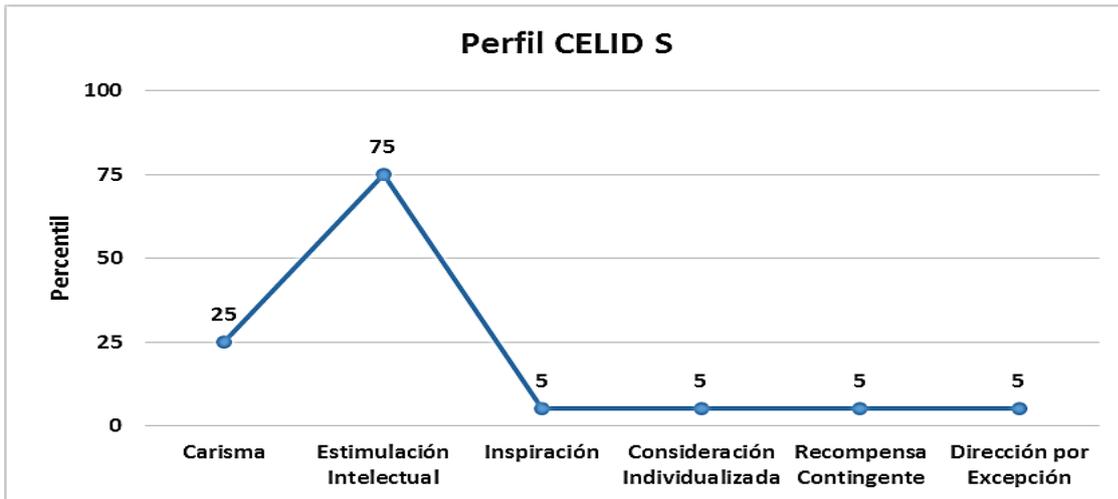


Gráfico 10: CELID: Equipo A.2
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación a las subdimensiones que evalúa el cuestionario de estilos de liderazgo la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 25% en lo que se refiere a influenciar a los demás mediante la creación de una visión compartida. Por otro lado, señaló un resultado del 75% en lo que se refiere a la capacidad de pensar nuevas soluciones frente a problemas habituales, por otra parte, indicó un resultado del 5% en lo que se refiere a la manera de transmitir a los seguidores su visión del futuro para proyectarlos al cambio, seguidamente reveló un resultado del 5% en lo que se refiere a ocuparse del bienestar de todos los miembros de su equipo. Posteriormente mostró un resultado equivalente a un 5% en lo que se refiere a recompensar a su seguidor los logros cumplidos y finalmente se obtuvo un resultado del 5% en lo que se refiere a la forma de monitorear o castigar las acciones de los subalternos.

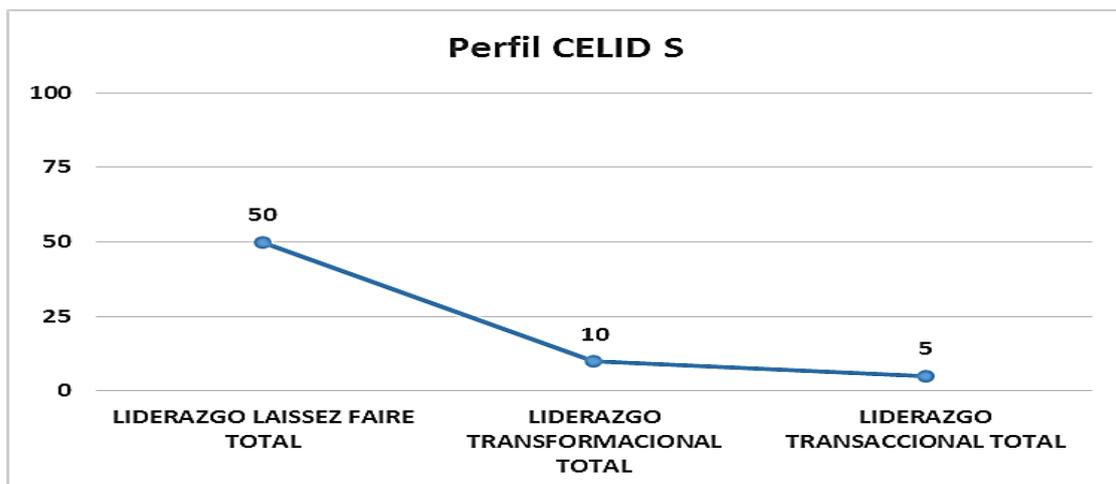


Gráfico 11: Continuación Gráfico 10 CELID: Equipo A.2
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 50% en lo que se refiere a la ausencia de liderazgo, por otro lado, indicó un resultado del 10% en lo que se refiere a un liderazgo trasformador que incita a los seguidores a ir más allá de los objetivos planteados, seguidamente se obtuvo un resultado del 5% en lo que se refiere a un liderazgo basado en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor.

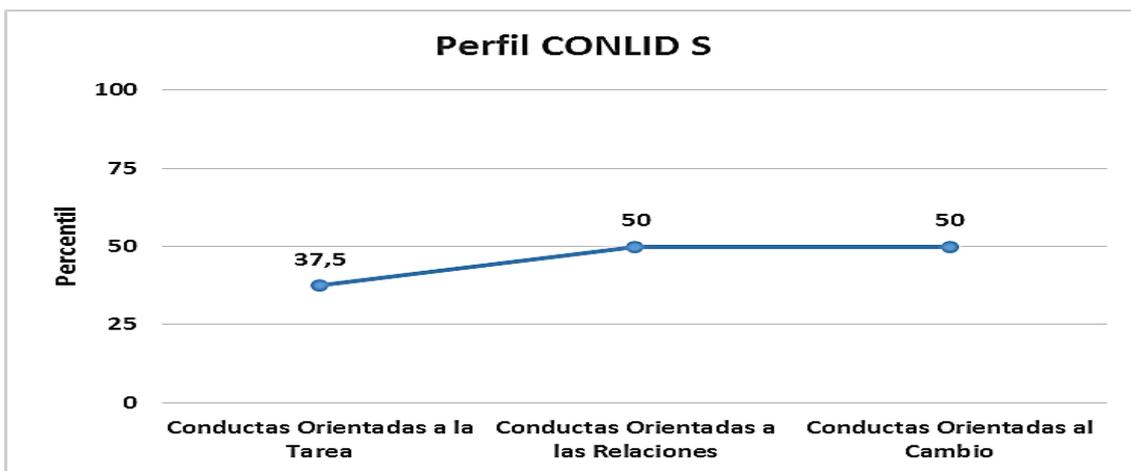


Gráfico 12: CONLID: Equipo A.2
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de conductas de los líderes la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 37,5% en lo que se refiere a conductas orientadas a la consecución de la tarea, por otro lado, indicó un resultado del 50% en lo que se refiere a conductas que tienen como fin mejorar las relaciones interpersonales, posteriormente se mostró un resultado del 50% en lo que se refiere a acciones implementadas por el líder con el objetivo de promover innovaciones.

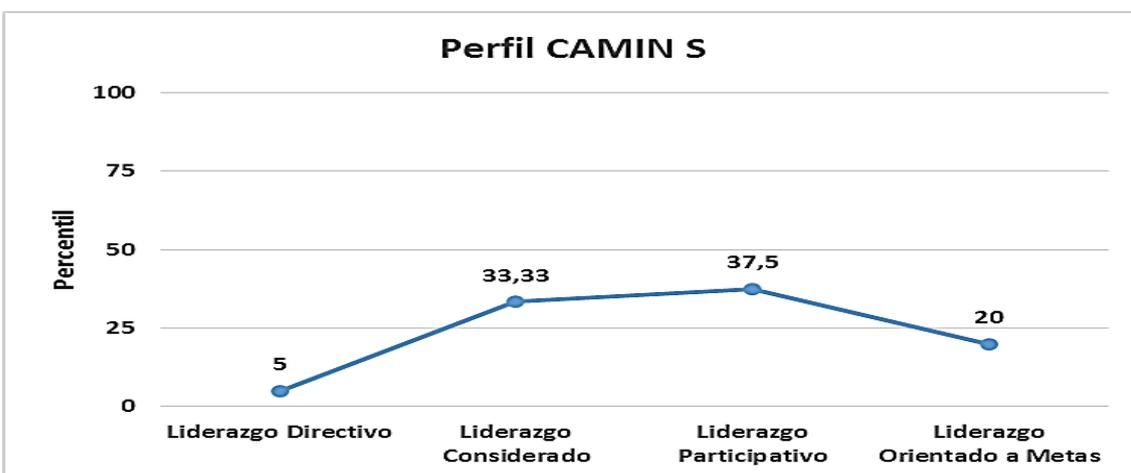


Gráfico 13: CAMIN: Equipo A.2
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo según la teoría Camino- Meta la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 5% en lo que se refiere a un líder que da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, por otro lado se mostró un resultado del 33,33% en lo que se refiere a un líder preocupado por el bienestar de sus subalternos, posteriormente se indicó un resultado del 37,5% en lo que se refiere a un líder que hace participar a sus subalternos en la toma de decisiones y finalmente se obtuvo un resultado del 20% en lo que se refiere a un líder que establece estándares de desempeño muy exigentes con el objetivo de incrementar la productividad.

Equipo A.3 Resultados Evaluación de Liderazgo Percepción – Subalterno

Género: Masculino

Edad: 42 años

Nivel Jerárquico: Chofer

Técnicas Administradas: Cuestionario Estilos de Liderazgo (CELID S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN S); Cuestionario de Conductas del Líder (CONLID S).

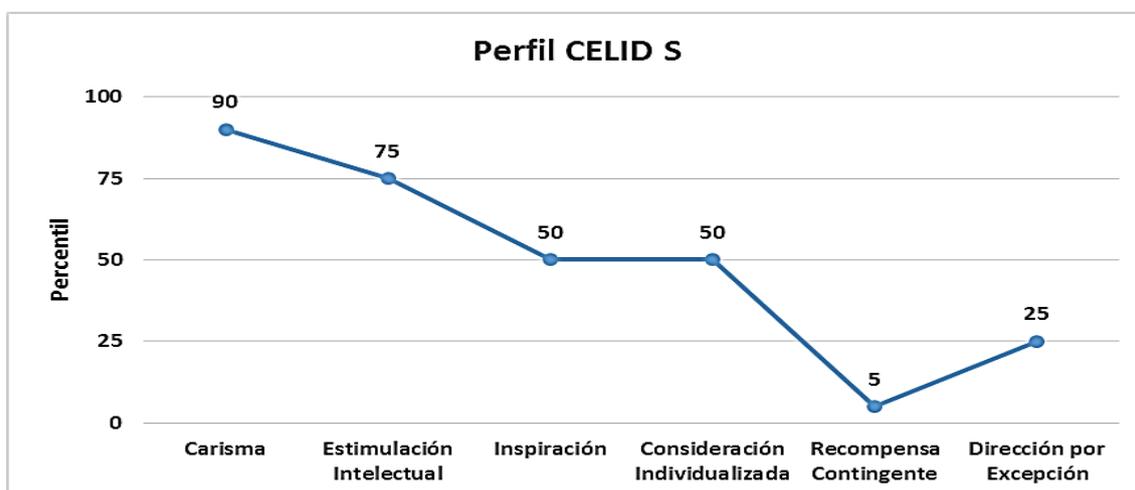


Gráfico 14: CELID: Equipo A.3

Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación a las subdimensiones que evalúa el cuestionario de estilos de liderazgo la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 90% en lo que se refiere a influenciar a los demás mediante la creación de una visión compartida. Por otro lado, señaló un

resultado del 75% en lo que se refiere a la capacidad de pensar nuevas soluciones frente a problemas habituales, por otra parte, indicó un resultado del 50% en lo que se refiere a la manera de transmitir a los seguidores su visión del futuro para proyectarlos al cambio, seguidamente reveló un resultado del 50% en lo que se refiere a ocuparse del bienestar de todos los miembros de su equipo. Posteriormente mostró un resultado equivalente a un 5% en lo que se refiere a recompensar a su seguidor los logros cumplidos y finalmente se obtuvo un resultado del 25% en lo que se refiere a la forma de monitorear o castigar las acciones de los subalternos.

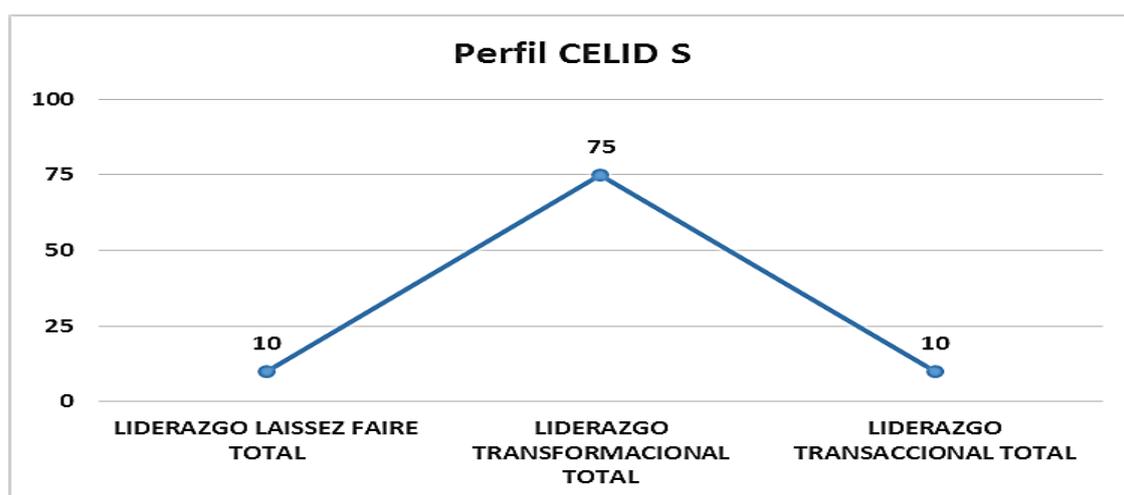


Gráfico 15: Continuación Gráfico 14 CELID: Equipo A.3
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 10% en lo que se refiere a la ausencia de liderazgo, por otro lado, indicó un resultado del 75% en lo que se refiere a un liderazgo transformador que incita a los seguidores a ir más allá de los objetivos planteados, seguidamente se obtuvo un resultado del 10% en lo que se refiere a un liderazgo basado en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor.

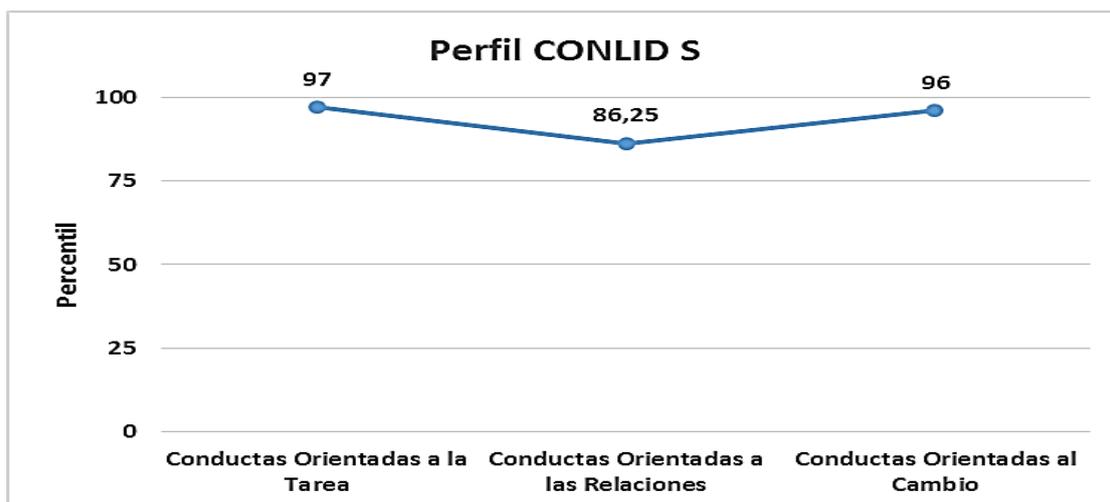


Gráfico 16: CONLID: Equipo A.3
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de conductas de los líderes la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 97% en lo que se refiere a conductas orientadas a la consecución de la tarea, por otro lado, indicó un resultado del 86,25% en lo que se refiere a conductas que tienen como fin mejorar las relaciones interpersonales, posteriormente se mostró un resultado del 96% en lo que se refiere a acciones implementadas por el líder con el objetivo de promover innovaciones.

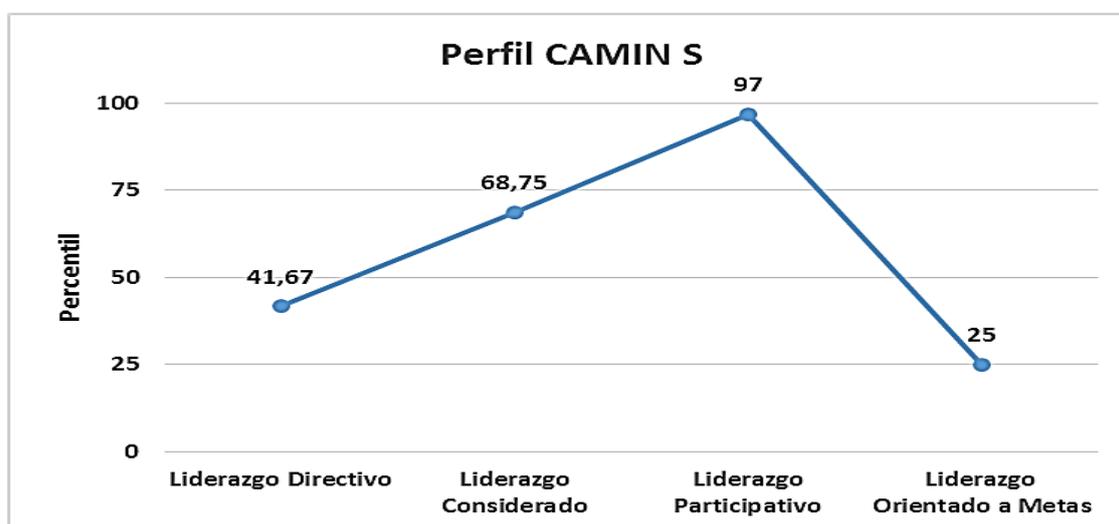


Gráfico 17: CAMIN: Equipo A.3
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo según la teoría Camino- Meta la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 41,67% en lo que se refiere a un líder que da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, por otro lado mostró

un resultado del 68,75% en lo que se refiere a un líder preocupado por el bienestar de sus subalternos, posteriormente se indicó un resultado del 97% en lo que se refiere a un líder que hace participar a sus subalternos en la toma de decisiones y finalmente se obtuvo un resultado del 25% en lo que se refiere a un líder que establece estándares de desempeño muy exigentes con el objetivo de incrementar la productividad.

Equipo B: Resultados Evaluación de Liderazgo Autopercepción-Líder

Género: Masculino

Edad: 54

Nivel Jerárquico: Jefe del departamento de conexiones locales

Técnicas Administradas: Cuestionario Estilos de Liderazgo (CELID S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN S); Cuestionario de Conductas del Líder (CONLID S); Cuestionario de Motivación para Liderar (POTENLID).

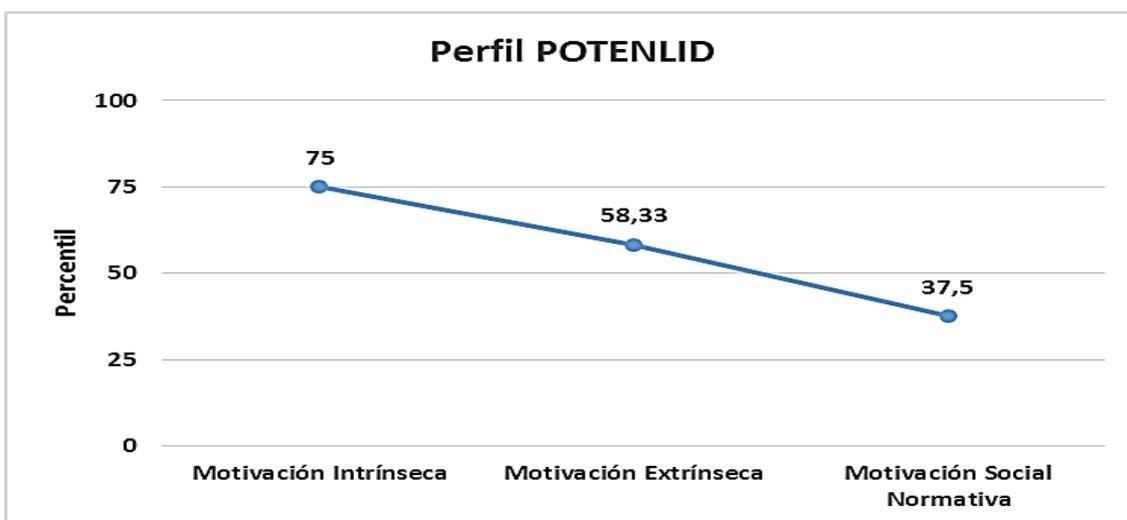


Gráfico 18: POTENLID: Equipo B
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de motivación para liderar la autopercepción de líder es equivalente a un 75% en cuanto a la atracción innata que tiene por asumir roles de liderazgo, por otra parte, señaló un resultado de 58,33% en cuanto al deseo que posee por ser líder siempre y cuando existan beneficios, posteriormente la persona manifestó un resultado de 37,5% en lo que se refiere a liderar grupos por deber o responsabilidad.

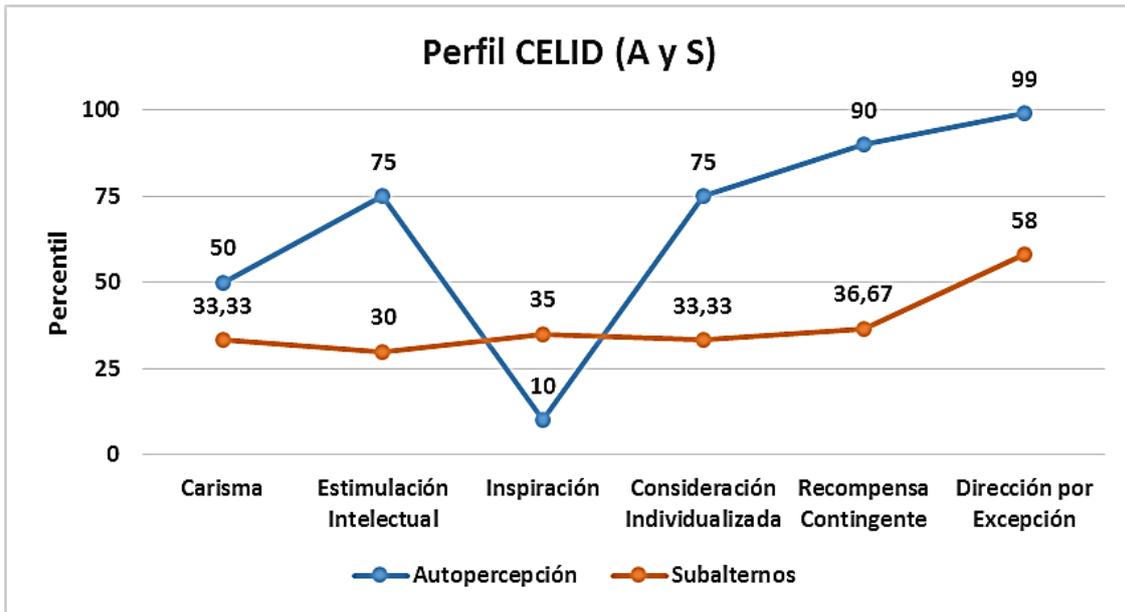


Gráfico 19: CELID: Equipo B
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación a las subdimensiones que evalúa el cuestionario de estilos de liderazgo, la autopercepción del líder es equivalente a un 50% mientras que la percepción de su equipo de trabajo es equivalente a un 33,33% en lo que se refiere a influenciar a los demás mediante la creación de una visión compartida. Por otro lado, el líder señaló un resultado del 75% mientras que su equipo de trabajo señaló un 30% en lo que se refiere a la capacidad de pensar nuevas soluciones frente a problemas habituales, por otra parte, el líder indicó un resultado del 10% mientras que su equipo de trabajo indicó un resultado del 35% en lo que se refiere a la manera de transmitir a los seguidores su visión del futuro para proyectarlos al cambio, seguidamente el líder reveló un resultado del 75% mientras que su equipo de trabajo reveló un 33,33% en lo que se refiere a ocuparse del bienestar de todos los miembros de su equipo. Posteriormente el líder mostró un resultado equivalente a un 90% mientras que su equipo de trabajo mostró un 36,67% en lo que se refiere a recompensar a sus seguidores los logros cumplidos y finalmente el líder obtuvo un resultado del 99% mientras que su equipo de trabajo obtuvo un 58% en lo que se refiere a la forma de monitorear o castigar las acciones de los subalternos.

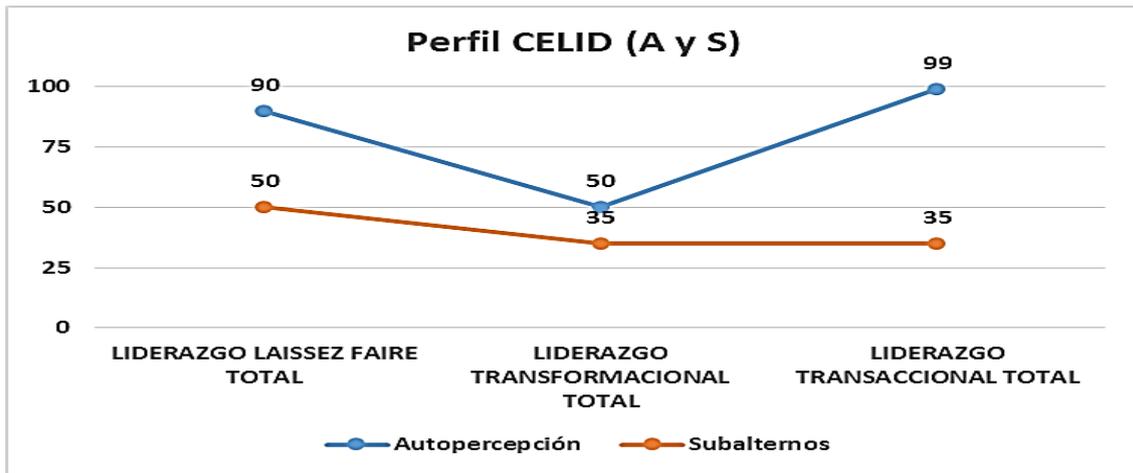


Gráfico 20: Continuación Gráfico CELID: Equipo B
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo la autopercepción del líder es equivalente a un 90% mientras que la percepción de su equipo de trabajo es equivalente a un 50% en lo que se refiere a la ausencia de liderazgo, por otro lado, el líder indicó un resultado del 50% mientras que su equipo de trabajo indicó un 35% en lo que se refiere a un liderazgo transformador que incita a los seguidores a ir más allá de los objetivos planteados, seguidamente el líder obtuvo un resultado del 99% mientras que su equipo de trabajo obtuvo un 35% en lo que se refiere a un liderazgo basado en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor.

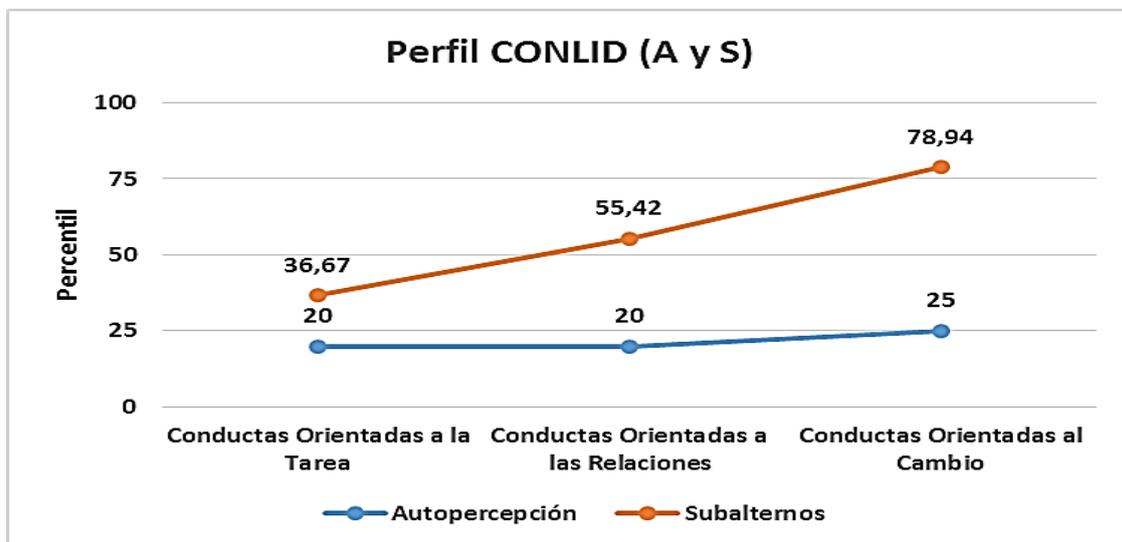


Gráfico 21: CONLID: Equipo B
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de conductas de los líderes, la autopercepción del líder es equivalente a un 20% mientras que la percepción de su equipo de trabajo es equivalente a un 36,67% en lo que se refiere a conductas orientadas a la

consecución de la tarea, por otro lado, el líder indicó un resultado del 20% mientras que su equipo de trabajo indicó un 55,42% en lo que se refiere a conductas que tienen como fin mejorar las relaciones interpersonales, posteriormente el líder mostró un resultado del 25% mientras que su equipo de trabajo mostró un 78,94% en lo que se refiere a acciones implementadas por el líder con el objetivo de promover innovaciones.

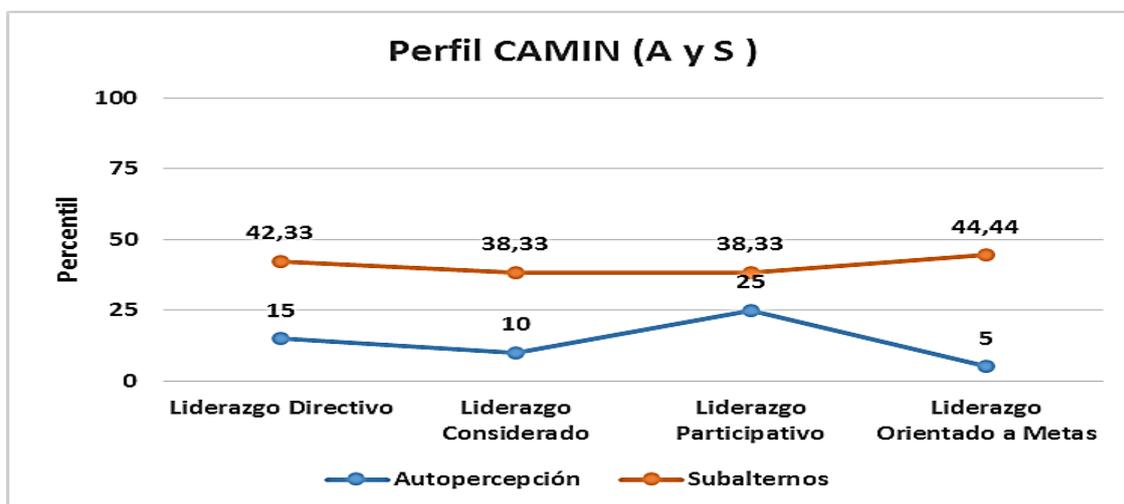


Gráfico 22: CAMIN: Equipo B
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo según la teoría Camino- Meta la autopercepción del líder es equivalente a un 15% mientras que la percepción de su equipo de trabajo es equivalente a un 42,33% % en lo que se refiere a un líder que da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, por otro lado el líder mostró un resultado del 10% mientras que su equipo de trabajo mostró un 38,33% en lo que se refiere a un líder preocupado por el bienestar de sus subalternos, posteriormente el líder indicó un resultado del 25% mientras que su equipo de trabajo indicó un 38,33% en lo que se refiere a un líder que hace participar a sus subalternos en la toma de decisiones y finalmente el líder obtuvo un resultado del 5% mientras que su equipo de trabajo obtuvo un 44,44% en lo que se refiere a un líder que establece estándares de desempeño muy exigentes con el objetivo de incrementar la productividad.

Equipo B.1 Resultados Evaluación de Liderazgo Percepción - Subalterno

Género: Femenino
Edad: 42 años
Nivel Jerárquico: Secretaria

Técnicas Administradas: Cuestionario Estilos de Liderazgo (CELID S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN S); Cuestionario de Conductas del Líder (CONLID S).

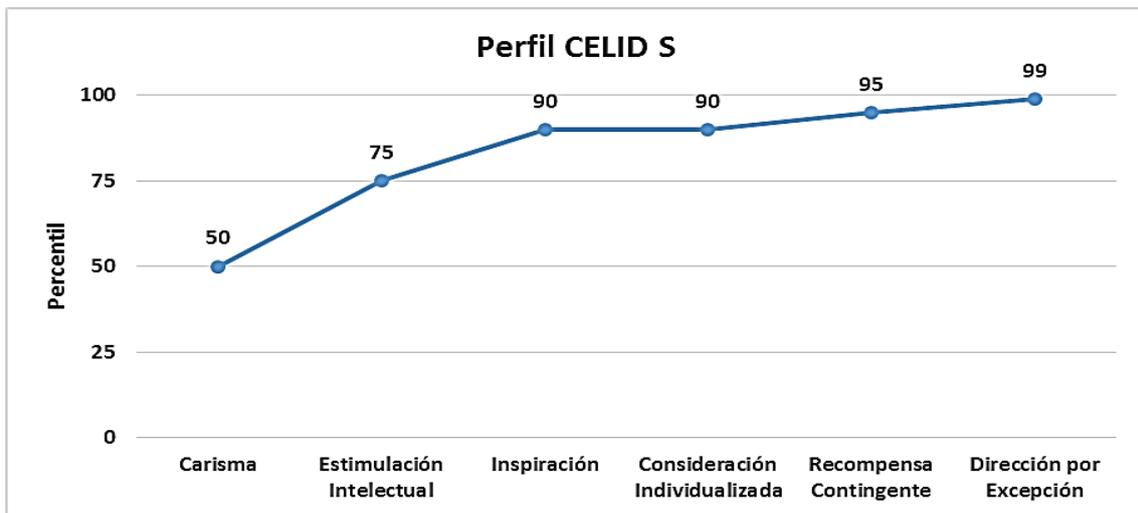


Gráfico 23: CELID: Equipo B.1
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación a las subdimensiones que evalúa el cuestionario de estilos de liderazgo, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 50% en lo que se refiere a influenciar a los demás mediante la creación de una visión compartida. Por otro lado, señaló un resultado del 75% en lo que se refiere a la capacidad de pensar nuevas soluciones frente a problemas habituales, por otra parte, indicó un resultado del 90% en lo que se refiere a la manera de transmitir a los seguidores su visión del futuro para proyectarlos al cambio, seguidamente reveló un resultado del 90% en lo que se refiere a ocuparse del bienestar de todos los miembros de su equipo. Posteriormente mostró un resultado equivalente a un 95% en lo que se refiere a recompensar a su seguidor los logros cumplidos y finalmente se obtuvo un resultado del 99% en lo que se refiere a la forma de monitorear o castigar las acciones de los subalternos.

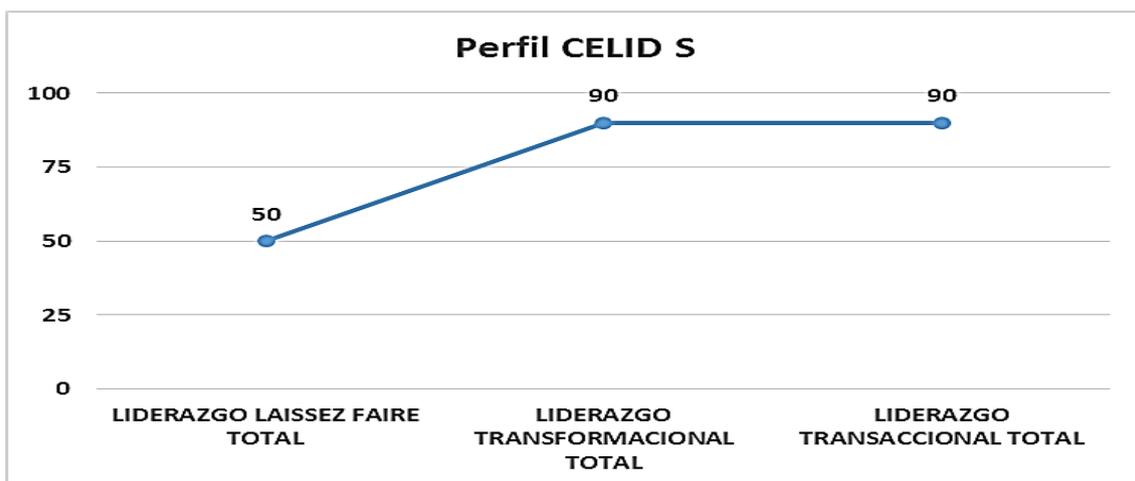


Gráfico 24: Continuación Gráfico 23 CELID: Equipo B.1
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 50% en lo que se refiere a la ausencia de liderazgo, por otro lado, indicó un resultado del 90% en lo que se refiere a un liderazgo transformador que incita a los seguidores a ir más allá de los objetivos planteados, seguidamente se obtuvo un resultado del 90% en lo que se refiere a un liderazgo basado en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor.

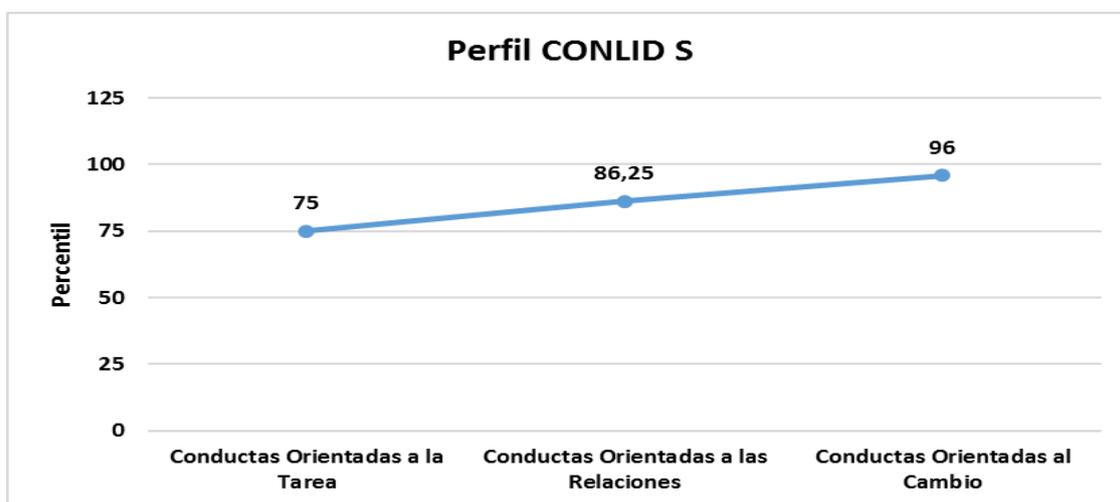


Gráfico 25: CONLID: Equipo B.1
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de conductas de los líderes, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 75% en lo que se refiere a conductas orientadas a la consecución de la tarea, por otro lado, indicó un resultado del 86,25% en lo que se refiere a conductas que tienen como fin mejorar las relaciones interpersonales, posteriormente

se mostró un resultado del 96% en lo que se refiere a acciones implementadas por el líder con el objetivo de promover innovaciones.

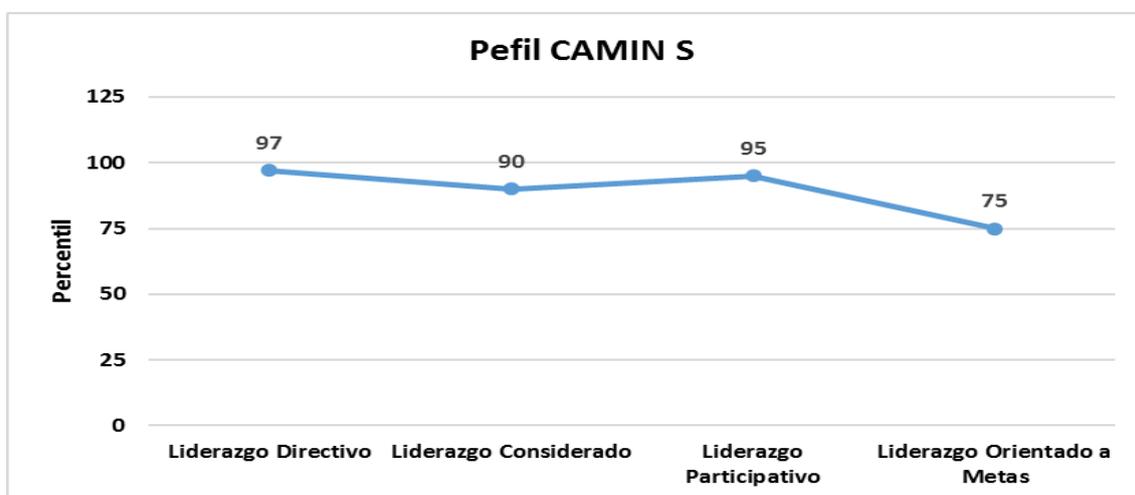


Gráfico 26: CAMIN: Equipo B.1
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo según la teoría Camino- Meta, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 97% en lo que se refiere a un líder que da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, por otro lado se mostró un resultado del 90% en lo que se refiere a un líder preocupado por el bienestar de sus subalternos, posteriormente se indicó un resultado del 95% en lo que se refiere a un líder que hace participar a sus subalternos en la toma de decisiones y finalmente se obtuvo un resultado del 75% en lo que se refiere a un líder que establece estándares de desempeño muy exigentes con el objetivo de incrementar la productividad.

Equipo B.2 Resultados Evaluación de Liderazgo Percepción - Subalterno

Género: Masculino

Edad: 36 años

Nivel Jerárquico: Personal de cobranza

Técnicas Administradas: Cuestionario Estilos de Liderazgo (CELID S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN S); Cuestionario de Conductas del Líder (CONLID S).



Gráfico 27: CELID: Equipo B.1
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación a las subdimensiones que evalúa el cuestionario de estilos de liderazgo, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 25% en lo que se refiere a influenciar a los demás mediante la creación de una visión compartida. Por otro lado, señaló un resultado del 5% en lo que se refiere a la capacidad de pensar nuevas soluciones frente a problemas habituales, por otra parte, indicó un resultado del 5% en lo que se refiere a la manera de transmitir a los seguidores su visión del futuro para proyectarlos al cambio, seguidamente reveló un resultado del 5% en lo que se refiere a ocuparse del bienestar de todos los miembros de su equipo. Posteriormente mostró un resultado equivalente a un 10% en lo que se refiere a recompensar a su seguidor los logros cumplidos y finalmente se obtuvo un resultado del 50% en lo que se refiere a la forma de monitorear o castigar las acciones de los subalternos.

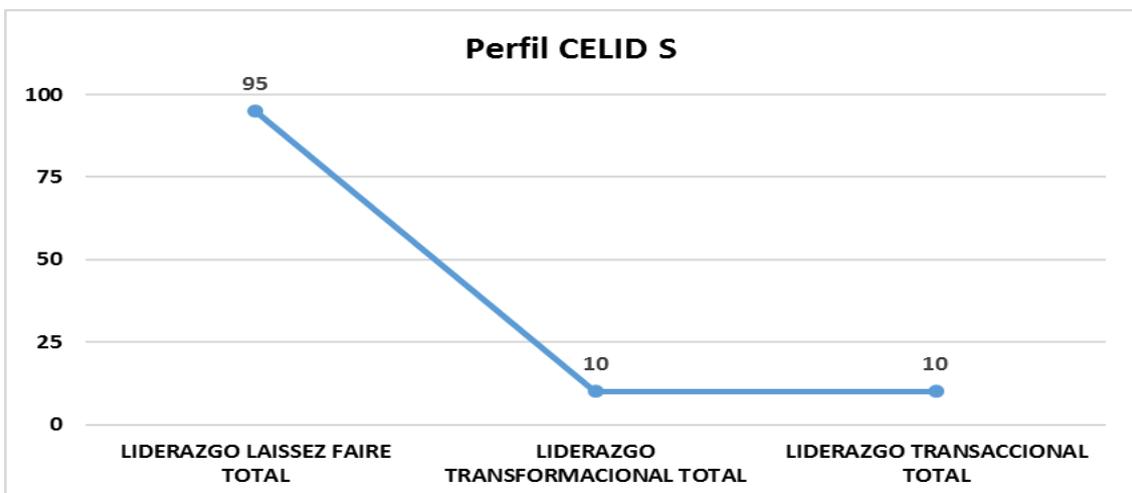


Gráfico 28: Continuación Gráfico 27 CELID: Equipo B.1
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 95% en lo que se refiere a la ausencia de liderazgo, por otro lado, indicó un resultado del 10% en lo que se refiere a un liderazgo trasformador que incita a los seguidores a ir más allá de los objetivos planteados, seguidamente se obtuvo un resultado del 10% en lo que se refiere a un liderazgo basado en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor.

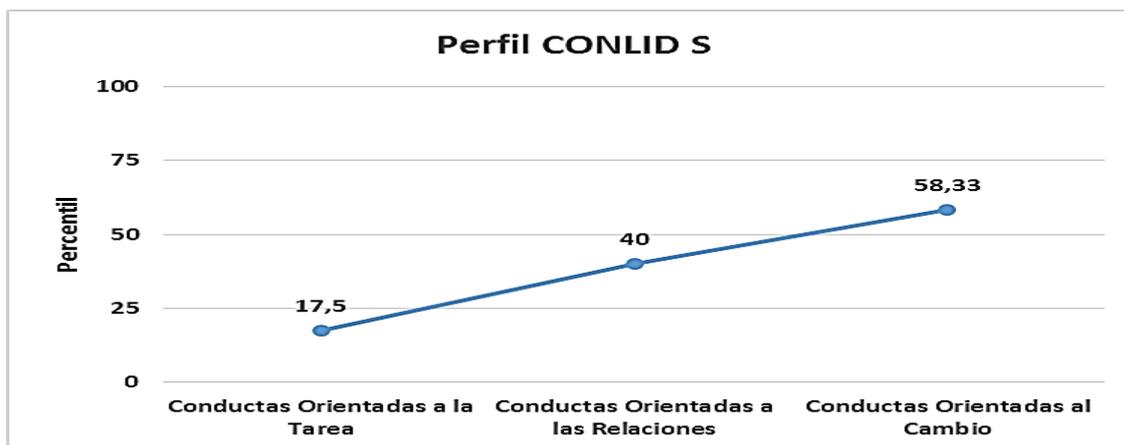


Gráfico 29: CONLID: Equipo B.1
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de conductas de los líderes, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 17,5% en lo que se refiere a conductas orientadas a la consecución de la tarea, por otro lado, indicó un resultado del 40% en lo que se refiere a conductas que tienen como fin mejorar las relaciones interpersonales, posteriormente se mostró un resultado del 58,33% en lo que se refiere a acciones implementadas por el líder con el objetivo de promover innovaciones.

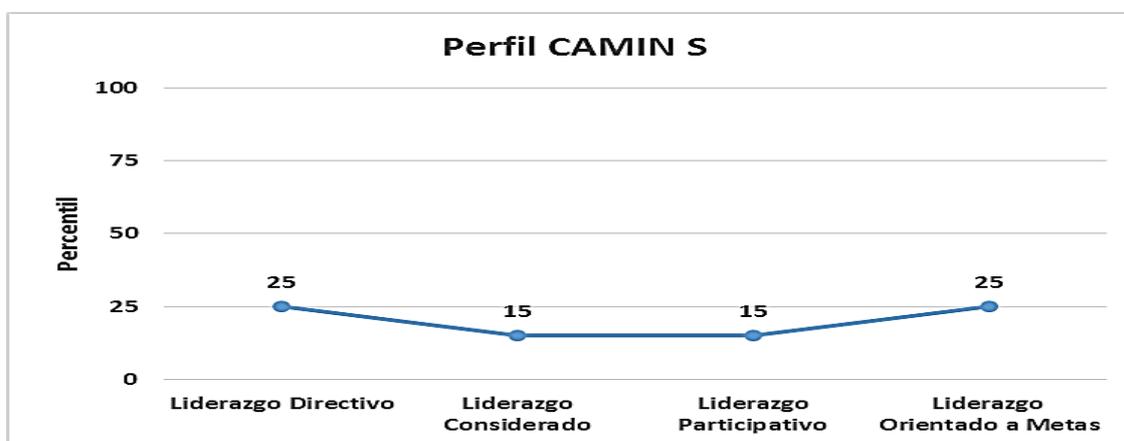


Gráfico 23: CAMIN: Equipo B.1
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo según la teoría Camino- Meta, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 25% en lo que se refiere a un líder que da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, por otro lado se mostró un resultado del 15% en lo que se refiere a un líder preocupado por el bienestar de sus subalternos, posteriormente se indicó un resultado del 15% en lo que se refiere a un líder que hace participar a sus subalternos en la toma de decisiones y finalmente se obtuvo un resultado del 25% en lo que se refiere a un líder que establece estándares de desempeño muy exigentes con el objetivo de incrementar la productividad.

Equipo B.3 Resultados Evaluación de Liderazgo Percepción - Subalterno

Género: Masculino

Edad: 32 años

Nivel Jerárquico: Chofer

Técnicas Administradas: Cuestionario Estilos de Liderazgo (CELID S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN S); Cuestionario de Conductas del Líder (CONLID S).

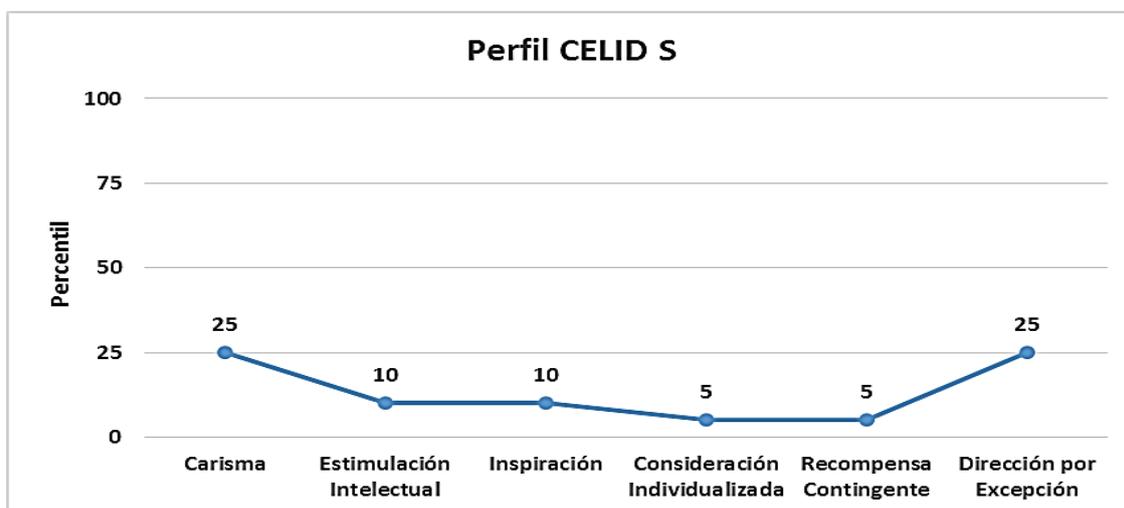


Gráfico 30: CELID: Equipo B.3

Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación a las subdimensiones que evalúa el cuestionario de estilos de liderazgo, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 25% en lo que se refiere a influenciar a los demás mediante la creación de una visión compartida. Por otro lado, señaló un resultado del 10% en lo que se refiere a la capacidad de pensar nuevas soluciones frente

a problemas habituales, por otra parte, indicó un resultado del 10% en lo que se refiere a la manera de transmitir a los seguidores su visión del futuro para proyectarlos al cambio, seguidamente reveló un resultado del 5% en lo que se refiere a ocuparse del bienestar de todos los miembros de su equipo. Posteriormente mostró un resultado equivalente a un 5% en lo que se refiere a recompensar a su seguidor los logros cumplidos y finalmente se obtuvo un resultado del 25% en lo que se refiere a la forma de monitorear o castigar las acciones de los subalternos.

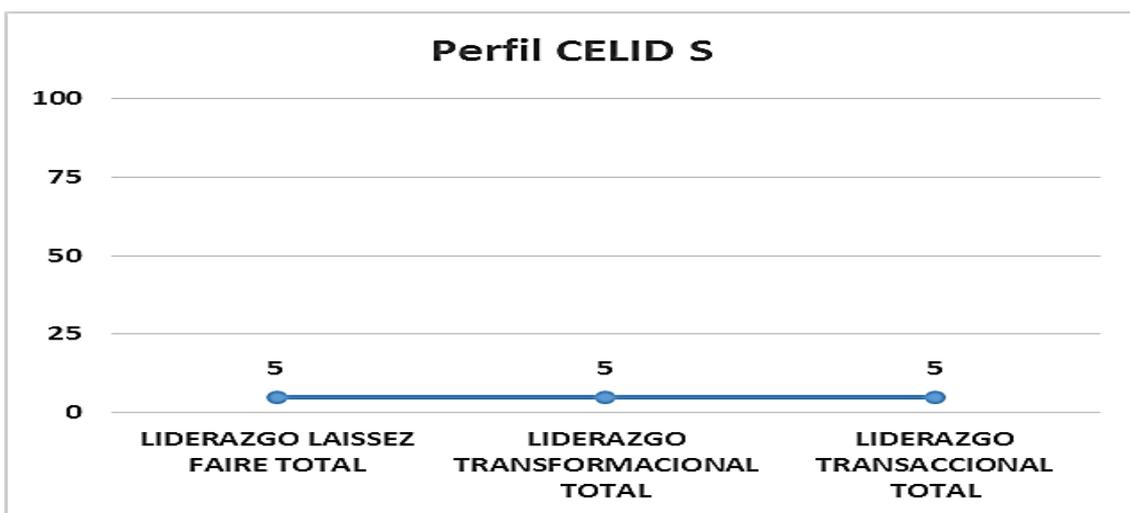


Gráfico 31: Continuación Gráfico 30: CELID: Equipo B.3
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 5% en lo que se refiere a la ausencia de liderazgo, por otro lado, indicó un resultado del 5% en lo que se refiere a un liderazgo transformador que incita a los seguidores a ir más allá de los objetivos planteados, seguidamente se obtuvo un resultado del 5% en lo que se refiere a un liderazgo basado en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor.

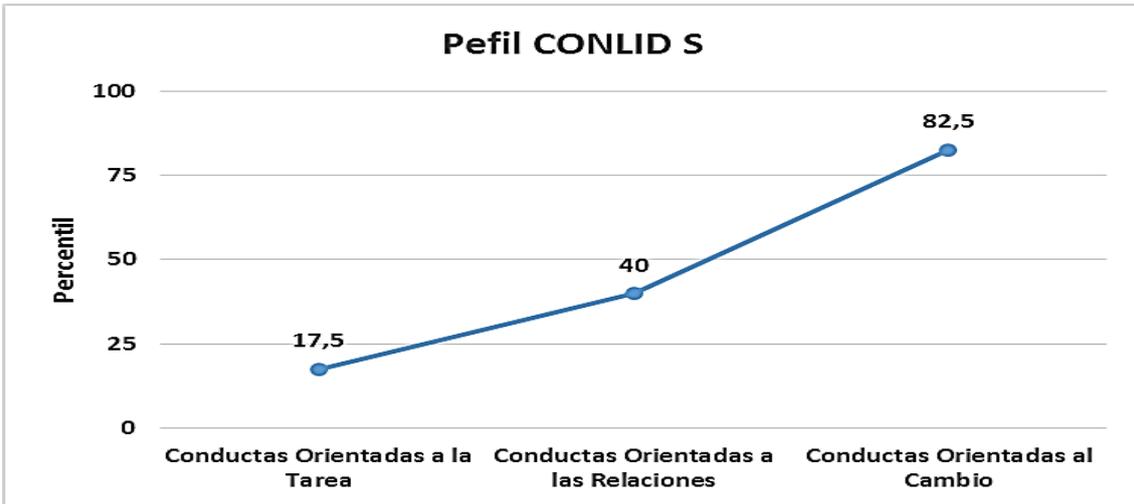


Gráfico 32: CONLID: Equipo B.3
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de conductas de los líderes, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 17,5% en lo que se refiere a conductas orientadas a la consecución de la tarea, por otro lado, indicó un resultado del 40% en lo que se refiere a conductas que tienen como fin mejorar las relaciones interpersonales, posteriormente se mostró un resultado del 82,5% en lo que se refiere a acciones implementadas por el líder con el objetivo de promover innovaciones.

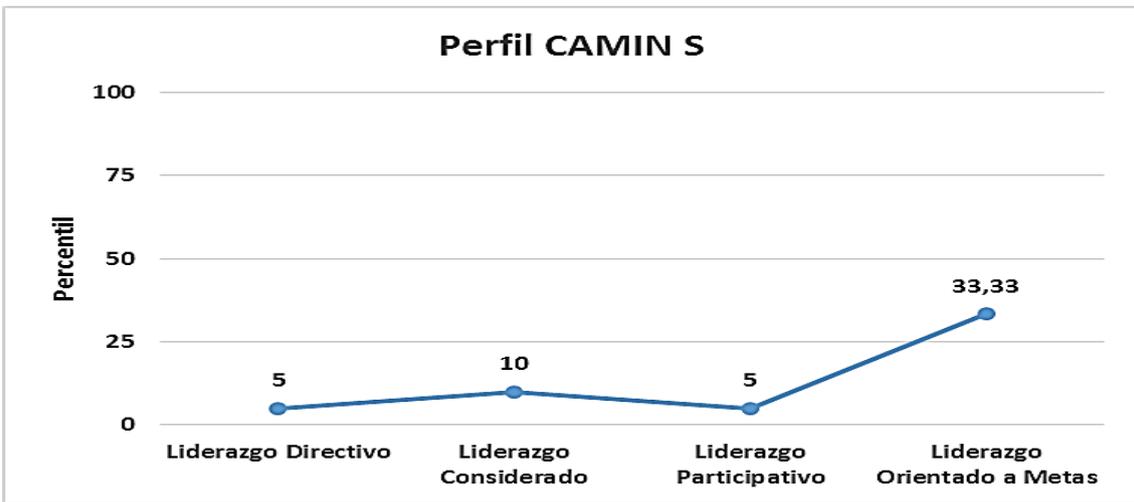


Gráfico 33: CAMIN: Equipo B.3
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo según la teoría Camino- Meta, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 5% en lo que se refiere a un líder que da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, por otro lado se mostró un resultado del 10% en lo que se refiere a un líder preocupado por el bienestar de sus

subalternos, posteriormente se indicó un resultado del 5% en lo que se refiere a un líder que hace participar a sus subalternos en la toma de decisiones y finalmente se obtuvo un resultado del 33,33% en lo que se refiere a un líder que establece estándares de desempeño muy exigentes con el objetivo de incrementar la productividad.

Equipo C: Resultados Evaluación de Liderazgo Autopercepción-Líder

Género: Masculino

Edad: 56

Nivel Jerárquico: Jefe del departamento de conexiones interprovinciales

Técnicas Administradas: Cuestionario Estilos de Liderazgo (CELID S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN S); Cuestionario de Conductas del Líder (CONLID S); Cuestionario de Motivación para Liderar (POTENLID).

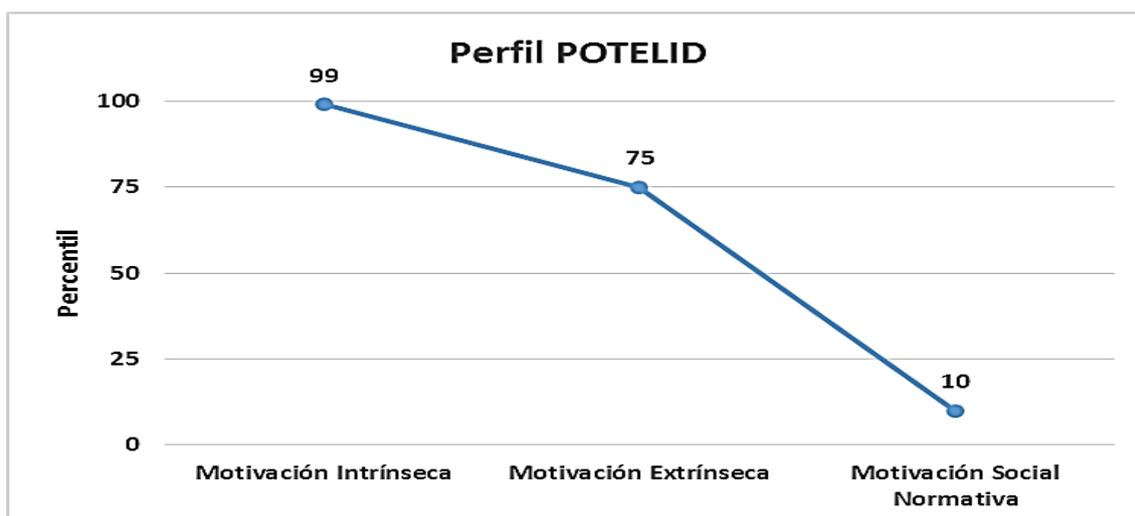


Gráfico 34: POTENLID: Equipo C
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de motivación para liderar, la autopercepción de líder es equivalente a un 99% en cuanto a la atracción innata que tiene por asumir roles de liderazgo, por otra parte, señaló un resultado de 75% en cuanto al deseo que posee por ser líder siempre y cuando existan beneficios, posteriormente la persona manifestó un resultado de 10% en lo que se refiere a liderar grupos por deber o responsabilidad.

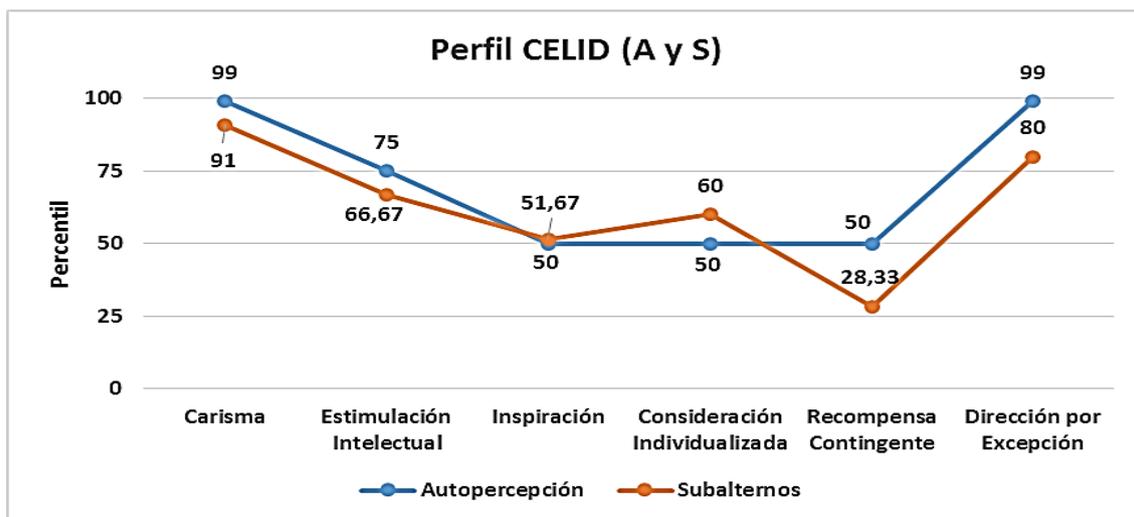


Gráfico 35: CELID: Equipo C
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación a las subdimensiones que evalúa el cuestionario de estilos de liderazgo, la autopercepción del líder es equivalente a un 99% mientras que la percepción de su equipo de trabajo es equivalente a un 91% en lo que se refiere a influenciar a los demás mediante la creación de una visión compartida. Por otro lado, el líder señaló un resultado del 75% mientras que su equipo de trabajo señaló un 66,67% en lo que se refiere a la capacidad de pensar nuevas soluciones frente a problemas habituales, por otra parte, el líder indicó un resultado del 50% mientras que su equipo de trabajo indicó un resultado del 51,67% en lo que se refiere a la manera de transmitir a los seguidores su visión del futuro para proyectarlos al cambio, seguidamente el líder reveló un resultado del 50% mientras que su equipo de trabajo reveló un 60% en lo que se refiere a ocuparse del bienestar de todos los miembros de su equipo. Posteriormente el líder mostró un resultado equivalente a un 50% mientras que su equipo de trabajo mostró un 28,33% en lo que se refiere a recompensar a sus seguidores los logros cumplidos y finalmente el líder obtuvo un resultado del 99% mientras que su equipo de trabajo obtuvo un 80% en lo que se refiere a la forma de monitorear o castigar las acciones de los subalternos.

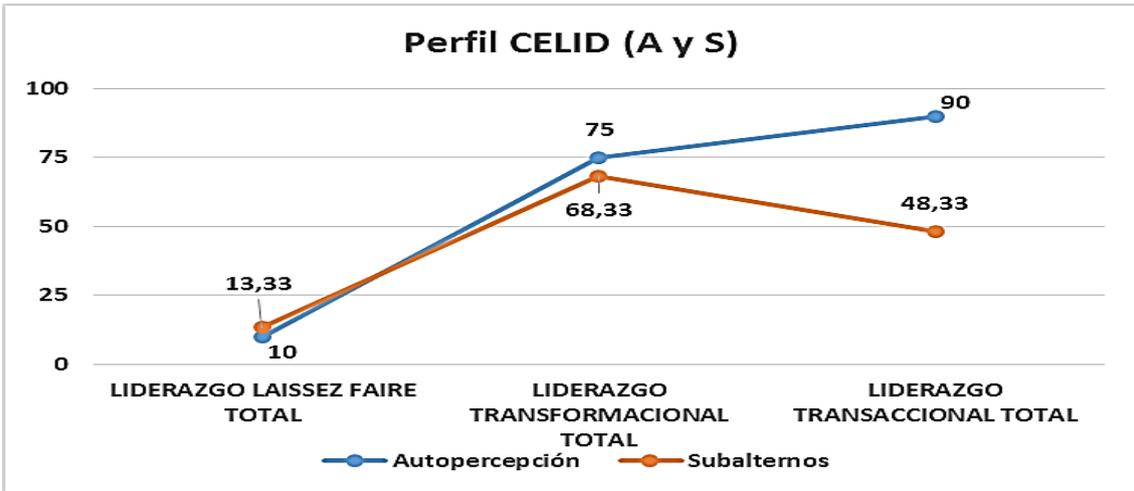


Gráfico 36: Continuación Gráfico 35: CELID: Equipo C
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo, la autopercepción del líder es equivalente a un 10% mientras que la percepción de su equipo de trabajo es equivalente a un 13,33% en lo que se refiere a la ausencia de liderazgo, por otro lado, el líder indicó un resultado del 75% mientras que su equipo de trabajo indicó un 68,33% en lo que se refiere a un liderazgo transformador que incita a los seguidores a ir más allá de los objetivos planteados, seguidamente el líder obtuvo un resultado del 90% mientras que su equipo de trabajo obtuvo un 48,33% en lo que se refiere a un liderazgo basado en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor.

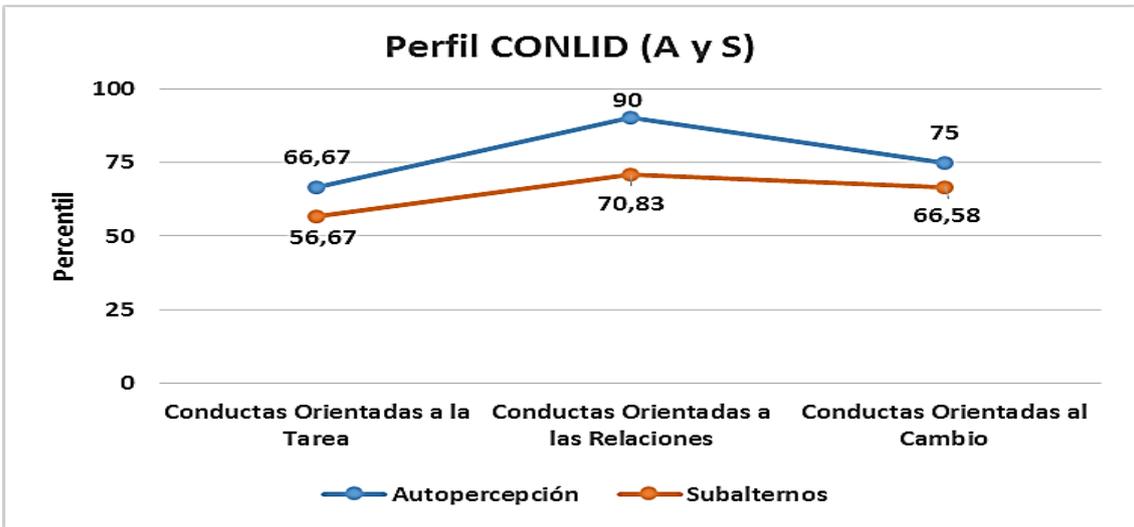


Gráfico 37: CONLID: Equipo C
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de conductas de los líderes, la autopercepción del líder es equivalente a un 66,67% mientras que la percepción de su equipo de trabajo es equivalente a un 56,67% en lo que se refiere a conductas orientadas

a la consecución de la tarea, por otro lado, el líder indicó un resultado del 90% mientras que su equipo de trabajo indicó un 70,83% en lo que se refiere a conductas que tienen como fin mejorar las relaciones interpersonales, posteriormente el líder mostró un resultado del 75% mientras que su equipo de trabajo mostró un 66,58% en lo que se refiere a acciones implementadas por el líder con el objetivo de promover innovaciones.

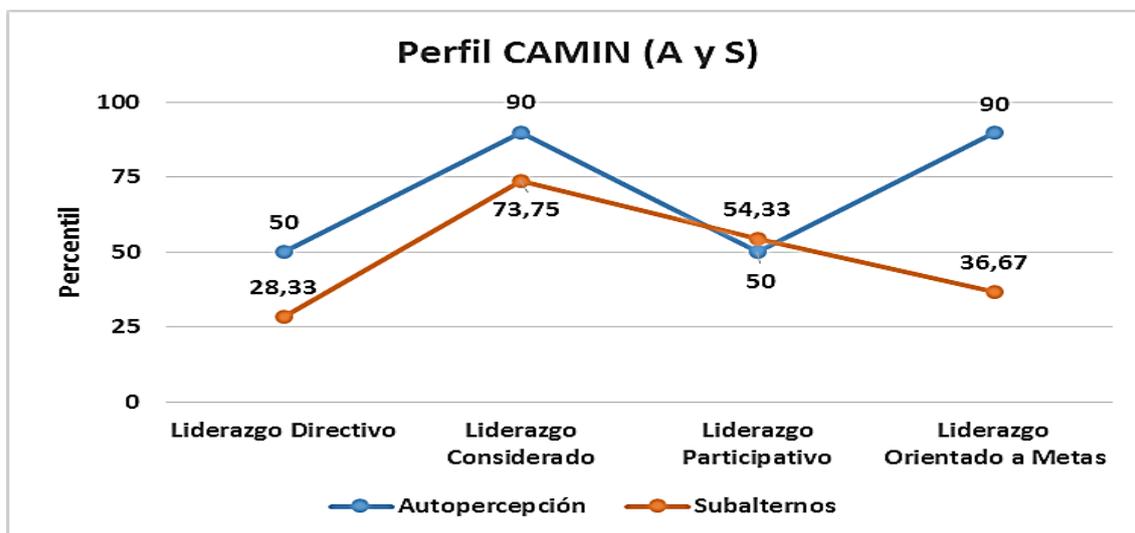


Gráfico 38: CAMIN: Equipo C
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo según la teoría Camino- Meta, la auto percepción del líder es equivalente a un 50% mientras que la percepción que de su equipo de trabajo es equivalente a un 28,33% en lo que se refiere a un líder que da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, por otro lado el líder mostró un resultado del 90% mientras que su equipo de trabajo mostró un 73,75% en lo que se refiere a un líder preocupado por el bienestar de sus subalternos, posteriormente el líder indicó un resultado del 50% mientras que su equipo de trabajo indicó un 54,33% en lo que se refiere a un líder que hace participar a sus subalternos en la toma de decisiones y finalmente el líder obtuvo un resultado del 90% mientras que su equipo de trabajo obtuvo un 36,67% en lo que se refiere a un líder que establece estándares de desempeño muy exigentes con el objetivo de incrementar la productividad.

Equipo C.1 Resultados Evaluación de Liderazgo Percepción - Subalterno

Género: Femenino

Edad: 41 años

Nivel Jerárquico: Secretaria

Técnicas Administradas: Cuestionario Estilos de Liderazgo (CELID S); Cuestionario de Liderazgo Camino – Meta (CAMIN S); Cuestionario de Conductas del Líder (CONLID S).

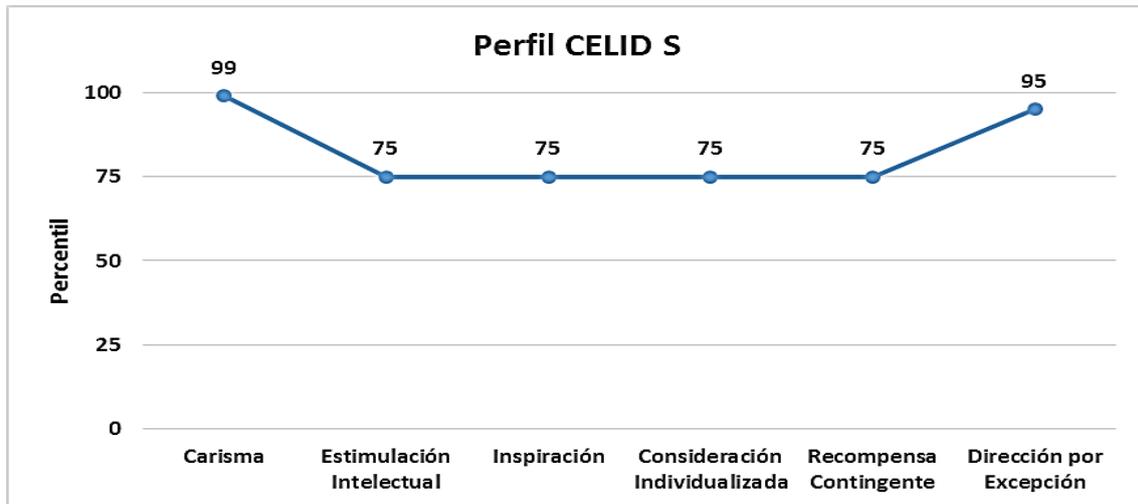


Gráfico 39: CELID: Equipo C.1
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación a las subdimensiones que evalúa el cuestionario de estilos de liderazgo, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 99% en lo que se refiere a influenciar a los demás mediante la creación de una visión compartida. Por otro lado, señaló un resultado del 75% en lo que se refiere a la capacidad de pensar nuevas soluciones frente a problemas habituales, por otra parte, indicó un resultado del 75% en lo que se refiere a la manera de transmitir a los seguidores su visión del futuro para proyectarlos al cambio, seguidamente reveló un resultado del 75% en lo que se refiere a ocuparse del bienestar de todos los miembros de su equipo. Posteriormente mostró un resultado equivalente a un 75% en lo que se refiere a recompensar a su seguidor los logros cumplidos y finalmente se obtuvo un resultado del 95% en lo que se refiere a la forma de monitorear o castigar las acciones de los subalternos.

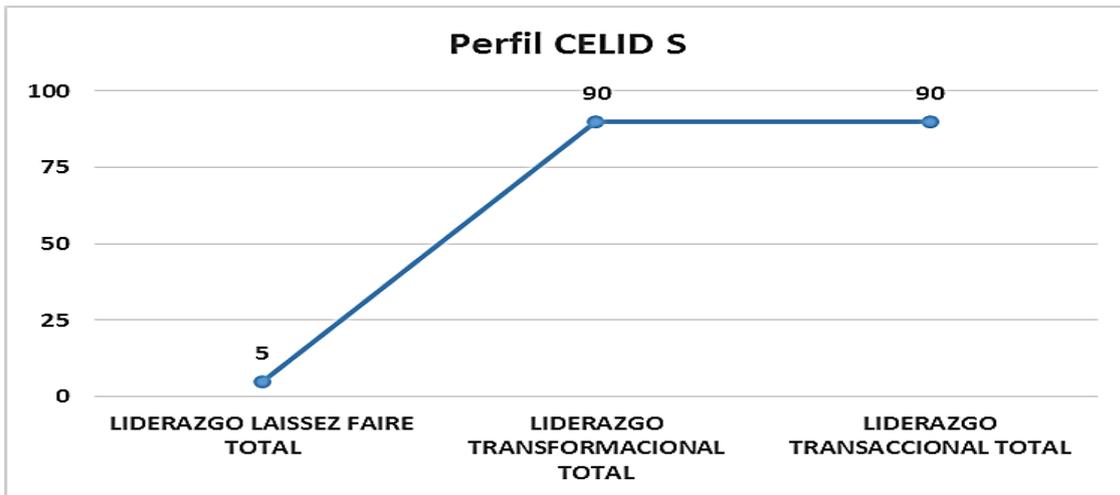


Gráfico 40: Continuación Gráfico 39: CELID: Equipo C.1
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 5% en lo que se refiere a la ausencia de liderazgo, por otro lado, indicó un resultado del 90% en lo que se refiere a un liderazgo transformador que incita a los seguidores a ir más allá de los objetivos planteados, seguidamente se obtuvo un resultado del 90% en lo que se refiere a un liderazgo basado en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor.

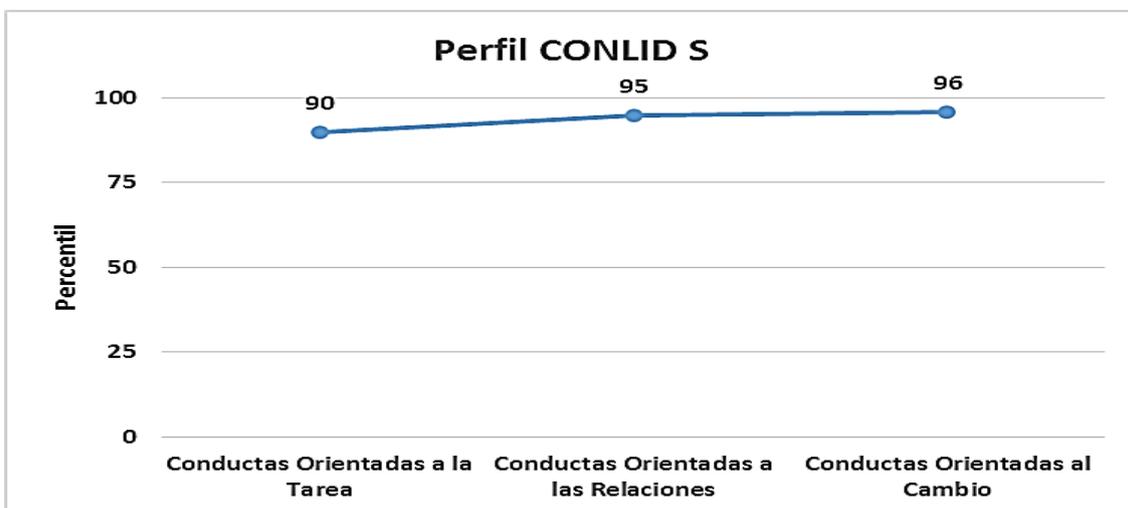


Gráfico 41: CONLID: Equipo C.1
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de conductas de los líderes, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 90% en lo que se refiere a conductas orientadas a la consecución de la tarea, por otro lado, indicó un resultado del 95% en lo que se refiere a

conductas que tienen como fin mejorar las relaciones interpersonales, posteriormente se mostró un resultado del 96% en lo que se refiere a acciones implementadas por el líder con el objetivo de promover innovaciones.

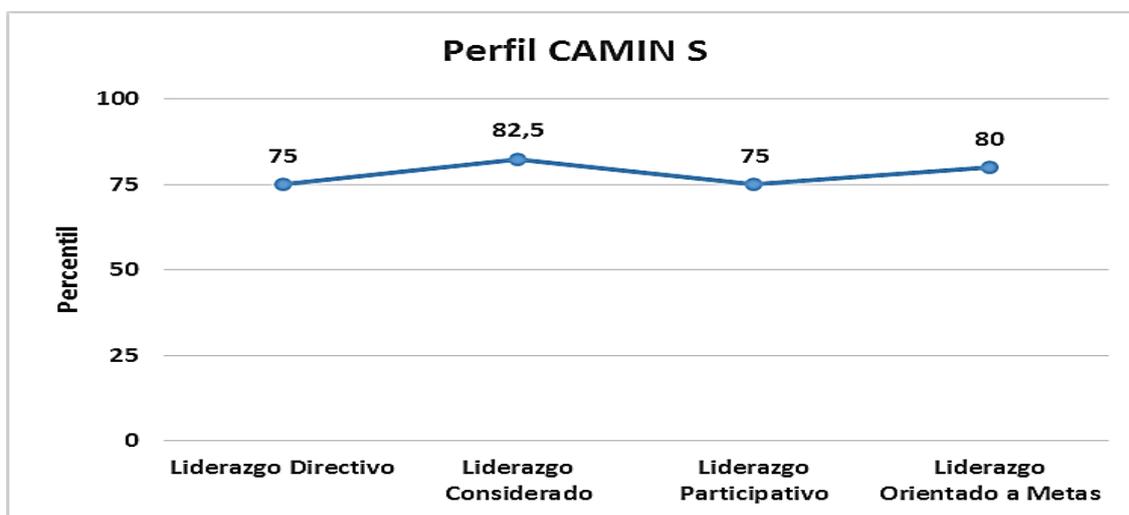


Gráfico 42: CAMIN: Equipo C.1

Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo según la teoría Camino- Meta, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 75% en lo que se refiere a un líder que da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, por otro lado se mostró un resultado del 82,5% en lo que se refiere a un líder preocupado por el bienestar de sus subalternos, posteriormente se indicó un resultado del 75% en lo que se refiere a un líder que hace participar a sus subalternos en la toma de decisiones y finalmente se obtuvo un resultado del 80% en lo que se refiere a un líder que establece estándares de desempeño muy exigentes con el objetivo de incrementar la productividad.

Equipo C.2 Resultados Evaluación de Liderazgo Percepción - Subalterno

Género: Femenino

Edad: 35 años

Nivel Jerárquico: Personal de cobranza

Técnicas Administradas: Cuestionario Estilos de Liderazgo (CELID S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN S); Cuestionario de Conductas del Líder (CONLID S).

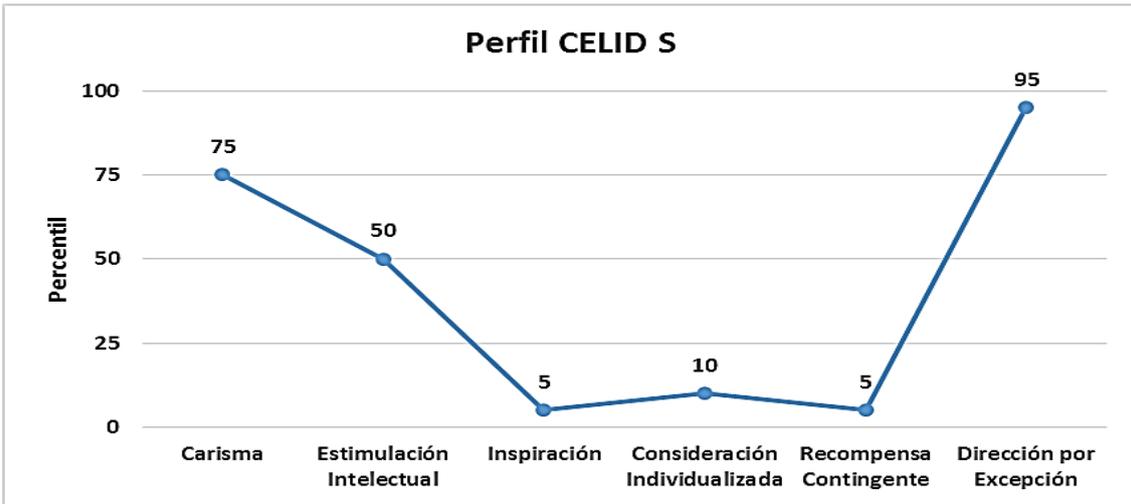


Gráfico 43: CELID: Equipo C.2
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación a las subdimensiones que evalúa el cuestionario de estilos de liderazgo, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 75% en lo que se refiere a influenciar a los demás mediante la creación de una visión compartida. Por otro lado, señaló un resultado del 50% en lo que se refiere a la capacidad de pensar nuevas soluciones frente a problemas habituales, por otra parte, indicó un resultado del 5% en lo que se refiere a la manera de transmitir a los seguidores su visión del futuro para proyectarlos al cambio, seguidamente reveló un resultado del 10% en lo que se refiere a ocuparse del bienestar de todos los miembros de su equipo. Posteriormente mostró un resultado equivalente a un 5% en lo que se refiere a recompensar a su seguidor los logros cumplidos y finalmente se obtuvo un resultado del 95% en lo que se refiere a la forma de monitorear o castigar las acciones de los subalternos.

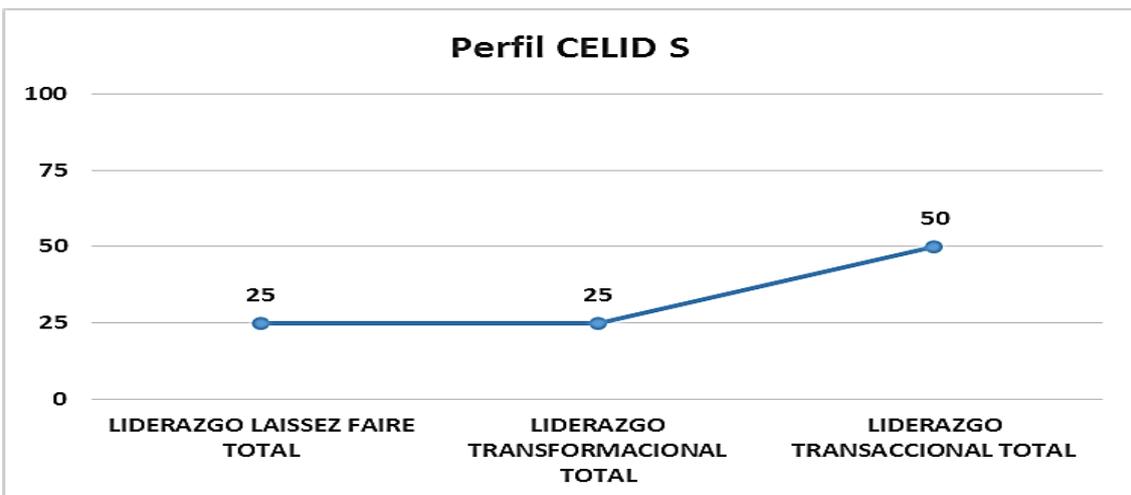


Gráfico 44: Continuación Gráfico 44A: CELID: Equipo C.2
Fuente: La Investigación.

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 25% en lo que se refiere a la ausencia de liderazgo, por otro lado, indicó un resultado del 25% en lo que se refiere a un liderazgo trasformador que incita a los seguidores a ir más allá de los objetivos planteados, seguidamente se obtuvo un resultado del 50% en lo que se refiere a un liderazgo basado en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor.

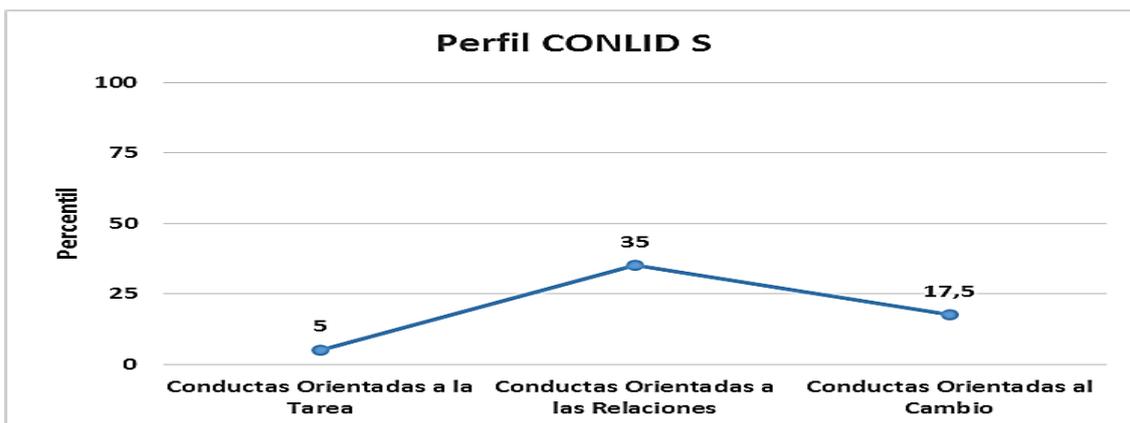


Gráfico 45: CONLID: Equipo C.2
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de conductas de los líderes, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 5% en lo que se refiere a conductas orientadas a la consecución de la tarea, por otro lado, indicó un resultado del 35% en lo que se refiere a conductas que tienen como fin mejorar las relaciones interpersonales, posteriormente se mostró un resultado del 17,5% en lo que se refiere a acciones implementadas por el líder con el objetivo de promover innovaciones.

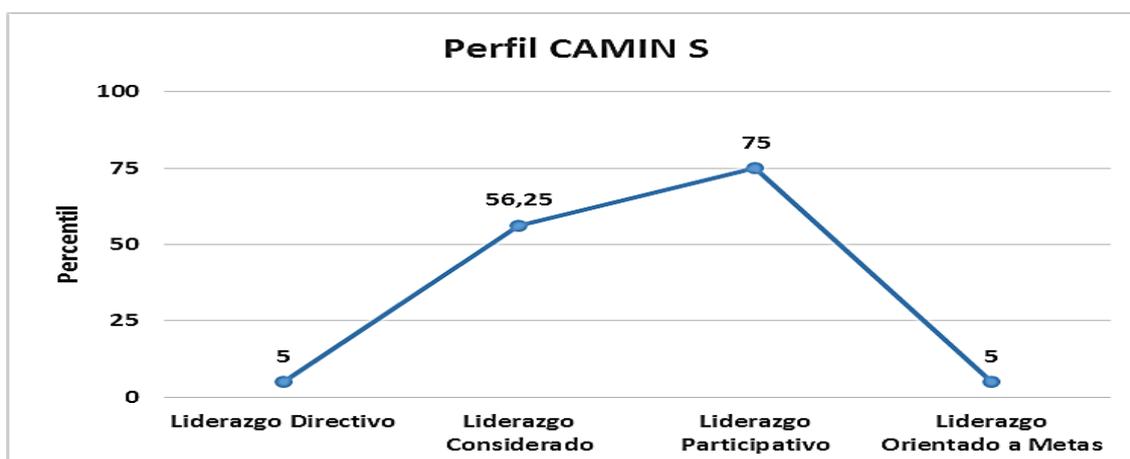


Gráfico 46: CAMIN: Equipo C.2
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo según la teoría Camino- Meta, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 5% en lo que se refiere a un líder que da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, por otro lado se mostró un resultado del 56,25% en lo que se refiere a un líder preocupado por el bienestar de sus subalternos, posteriormente se indicó un resultado del 75% en lo que se refiere a un líder que hace participar a sus subalternos en la toma de decisiones y finalmente se obtuvo un resultado del 5% en lo que se refiere a un líder que establece estándares de desempeño muy exigentes con el objetivo de incrementar la productividad.

Equipo C.3 Resultados Evaluación de Liderazgo Percepción - Seguidores

Género: Masculino

Edad: 37 años

Nivel Jerárquico: Chofer

Técnicas Administradas: Cuestionario Estilos de Liderazgo (CELID S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN S); Cuestionario de Conductas del Líder (CONLID S).

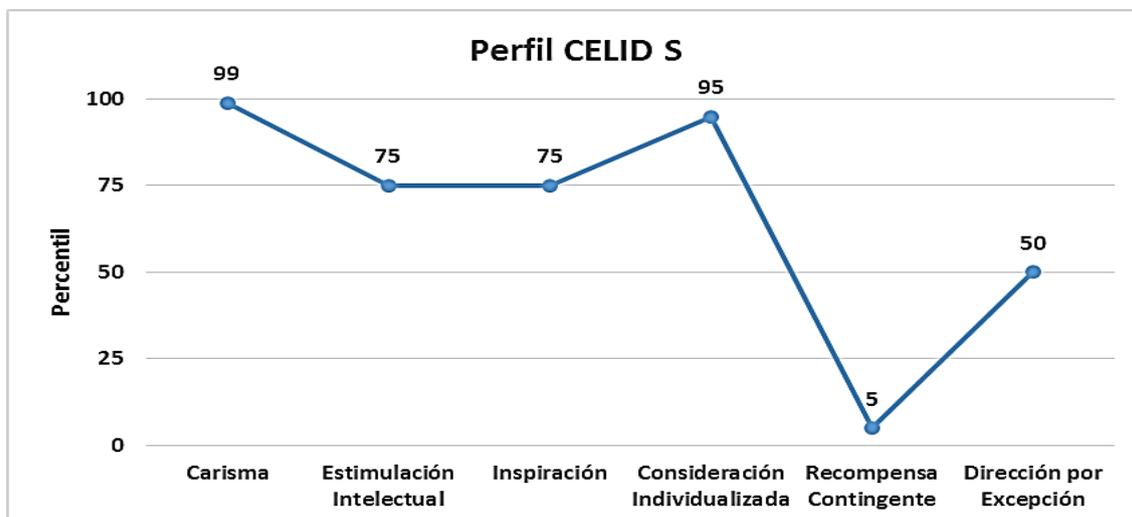


Gráfico 47: CELID: Equipo C.3
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación a las subdimensiones que evalúa el cuestionario de estilos de liderazgo, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 99% en lo que se refiere a influenciar a los demás mediante la creación de una visión compartida. Por otro lado, señaló un resultado del 75% en lo que se refiere a la capacidad de pensar nuevas soluciones frente

a problemas habituales, por otra parte, indicó un resultado del 75% en lo que se refiere a la manera de transmitir a los seguidores su visión del futuro para proyectarlos al cambio, seguidamente reveló un resultado del 95% en lo que se refiere a ocuparse del bienestar de todos los miembros de su equipo. Posteriormente mostró un resultado equivalente a un 5% en lo que se refiere a recompensar a su seguidor los logros cumplidos y finalmente se obtuvo un resultado del 50% en lo que se refiere a la forma de monitorear o castigar las acciones de los subalternos.

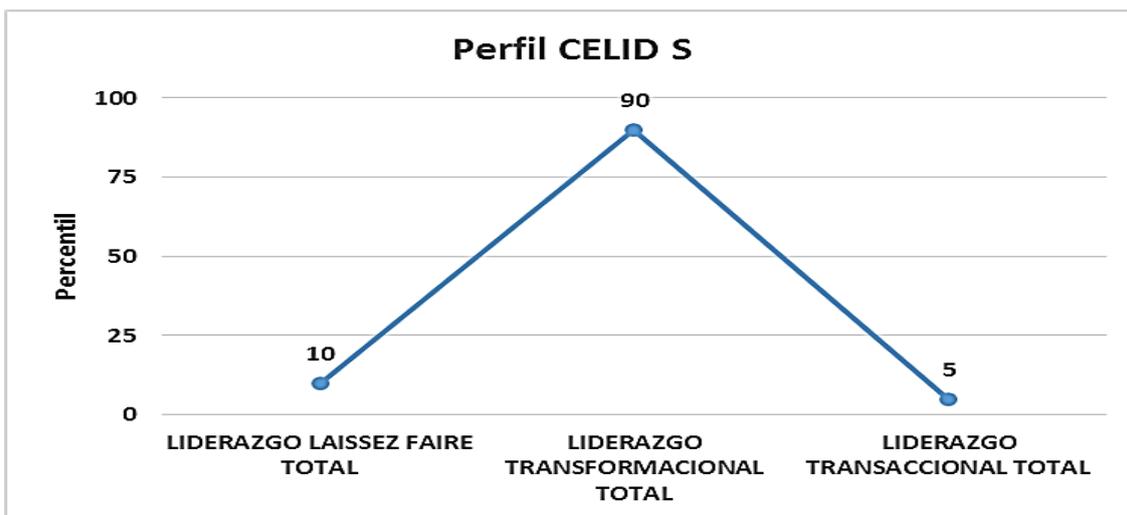


Gráfico 48: Continuación Gráfico 47: CELID: Equipo C.2
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 10% en lo que se refiere a la ausencia de liderazgo, por otro lado, indicó un resultado del 90% en lo que se refiere a un liderazgo transformador que incita a los seguidores a ir más allá de los objetivos planteados, seguidamente se obtuvo un resultado del 5% en lo que se refiere a un liderazgo basado en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor.

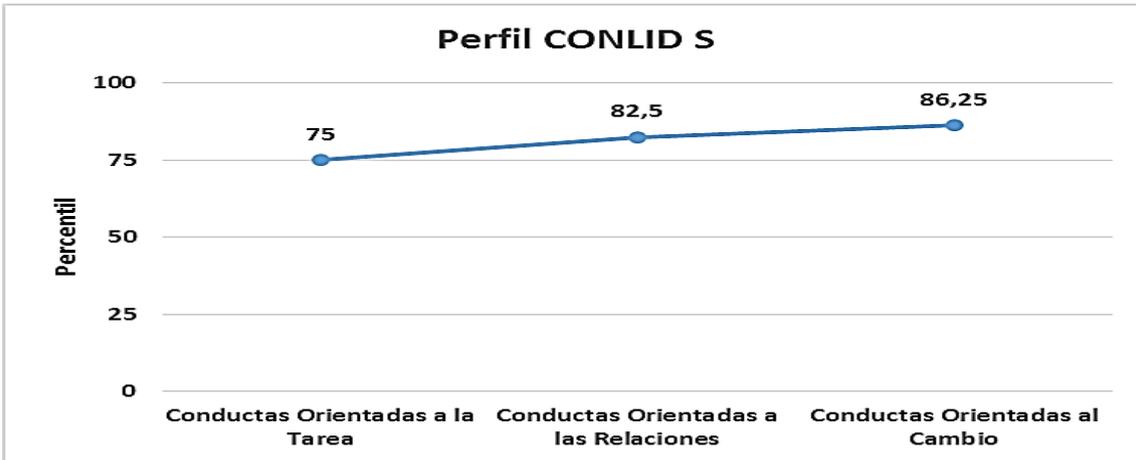


Gráfico 49: CONLID: Equipo C.3
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de conductas de los líderes, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 75% en lo que se refiere a conductas orientadas a la consecución de la tarea, por otro lado, indicó un resultado del 82,5% en lo que se refiere a conductas que tienen como fin mejorar las relaciones interpersonales, posteriormente se mostró un resultado del 86,25% en lo que se refiere a acciones implementadas por el líder con el objetivo de promover innovaciones.

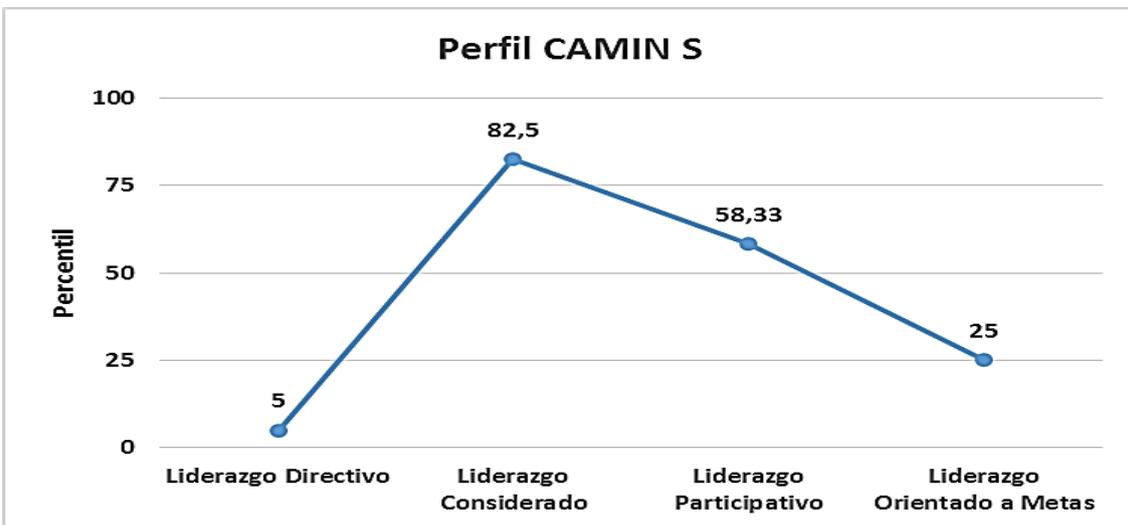


Gráfico 50: CAMIN: Equipo C.3
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo según la teoría Camino- Meta, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 5% en lo que se refiere a un líder que da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, por otro lado se mostró un resultado del 82,5% en lo que se refiere a un líder preocupado por el bienestar de sus

subalternos, posteriormente se indicó un resultado del 58,33% en lo que se refiere a un líder que hace participar a sus subalternos en la toma de decisiones y finalmente se obtuvo un resultado del 25% en lo que se refiere a un líder que establece estándares de desempeño muy exigentes con el objetivo de incrementar la productividad.

Equipo D. Resultados Evaluación de Liderazgo Autopercepción- Líder

Género: Masculino

Edad: 52

Nivel Jerárquico: Jefe del departamento de embalaje

Técnicas Administradas: Cuestionario Estilos de Liderazgo (CELID S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN S); Cuestionario de Conductas del Líder (CONLID S); Cuestionario de Motivación para Liderar (POTENLID).

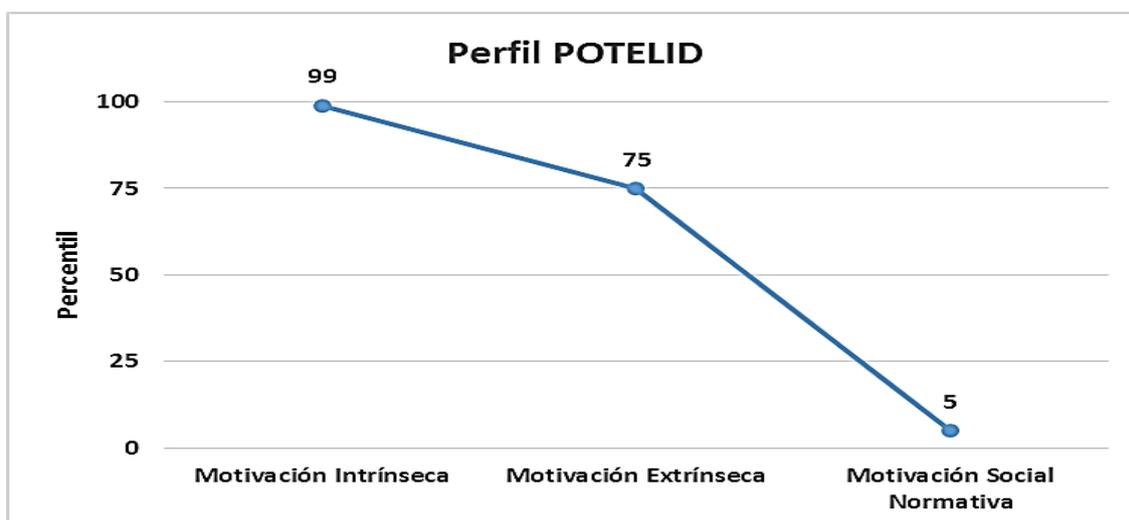


Gráfico 51: POTENLID: Equipo D
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de motivación para liderar, la autopercepción de líder es equivalente a un 99% en cuanto a la atracción innata que tiene por asumir roles de liderazgo, por otra parte, señaló un resultado de 75% en cuanto al deseo que posee por ser líder siempre y cuando existan beneficios, posteriormente la persona manifestó un resultado de 10% en lo que se refiere a liderar grupos por deber o responsabilidad.

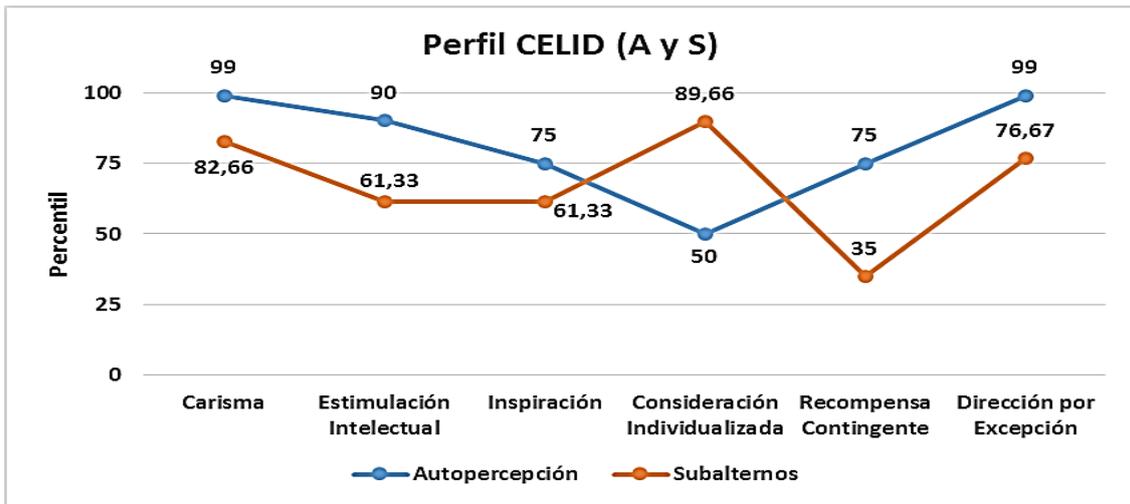


Gráfico 52: CELID: Equipo D
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación a las subdimensiones que evalúa el cuestionario de estilos de liderazgo, la autopercepción del líder es equivalente a un 99% mientras que la percepción de su equipo de trabajo es equivalente a un 82,66% en lo que se refiere a influenciar a los demás mediante la creación de una visión compartida. Por otro lado, el líder señaló un resultado del 90% mientras que su equipo de trabajo señaló un 61,33% en lo que se refiere a la capacidad de pensar nuevas soluciones frente a problemas habituales, por otra parte, el líder indicó un resultado del 75% mientras que su equipo de trabajo indicó un resultado del 61,33% en lo que se refiere a la manera de transmitir a los seguidores su visión del futuro para proyectarlos al cambio, seguidamente el líder reveló un resultado del 50% mientras que su equipo de trabajo reveló un 89,66% en lo que se refiere a ocuparse del bienestar de todos los miembros de su equipo. Posteriormente el líder mostró un resultado equivalente a un 75% mientras que su equipo de trabajo mostró un 35% en lo que se refiere a recompensar a sus seguidores los logros cumplidos y finalmente el líder obtuvo un resultado del 99% mientras que su equipo de trabajo obtuvo un 76,67% en lo que se refiere a la forma de monitorear o castigar las acciones de los subalternos.

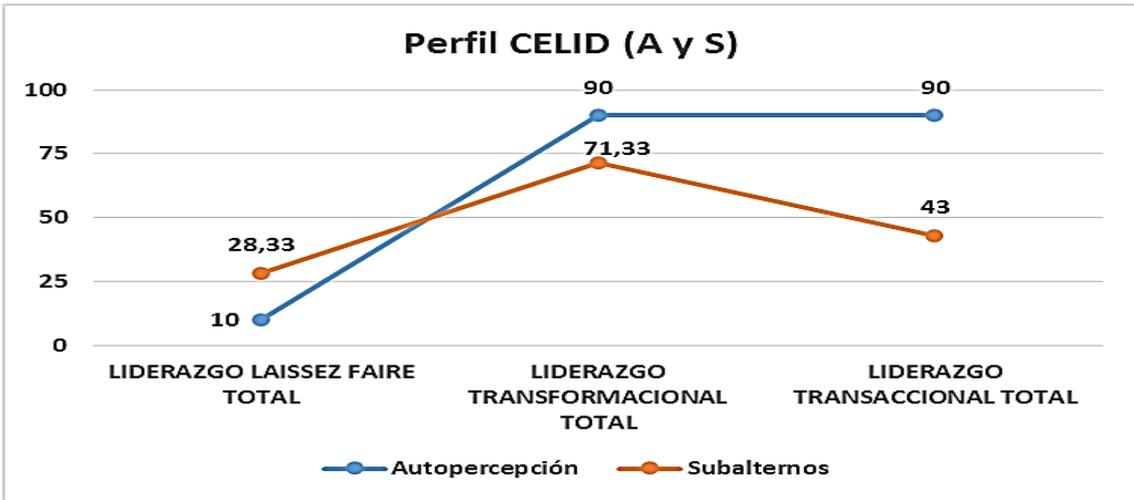


Gráfico 53: Continuación Gráfico 42: CELID: Equipo D
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo, la autopercepción del líder es equivalente a un 10% mientras que la percepción de su equipo de trabajo es equivalente a un 28,33% en lo que se refiere a la ausencia de liderazgo, por otro lado, el líder indicó un resultado del 90% mientras que su equipo de trabajo indicó un 71,33% en lo que se refiere a un liderazgo transformador que incita a los seguidores a ir más allá de los objetivos planteados, seguidamente el líder obtuvo un resultado del 90% mientras que su equipo de trabajo obtuvo un 43% en lo que se refiere a un liderazgo basado en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor.

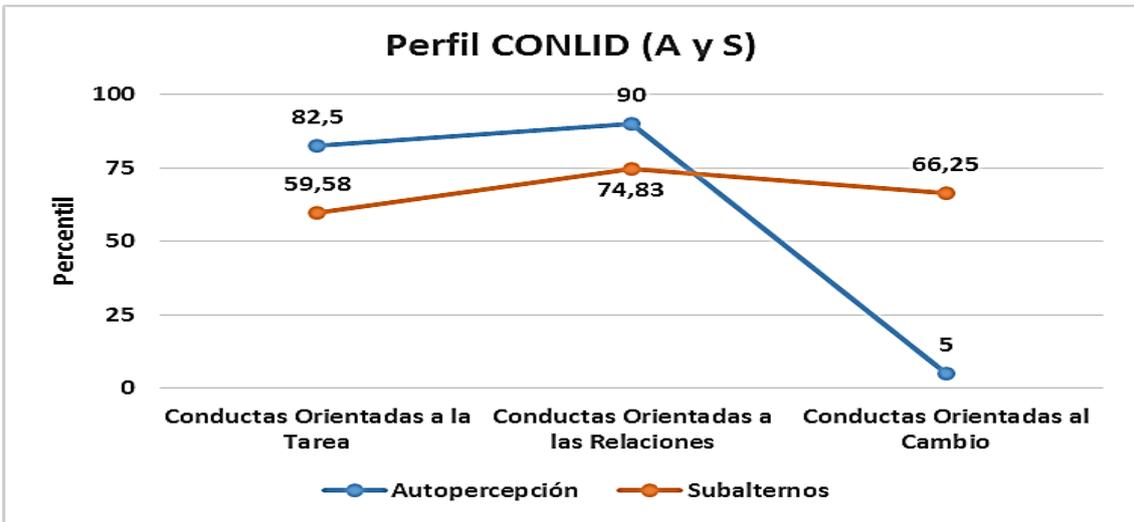


Gráfico 54: CONLID: Equipo D
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de conductas de los líderes, la autopercepción del líder es equivalente a un 82,5% mientras que la percepción de su equipo de trabajo es equivalente a un 59,58% en lo que se refiere a conductas orientadas

a la consecución de la tarea, por otro lado, el líder indicó un resultado del 90% mientras que su equipo de trabajo indicó un 74,83% en lo que se refiere a conductas que tienen como fin mejorar las relaciones interpersonales, posteriormente el líder mostró un resultado del 5% mientras que su equipo de trabajo mostró un 66,25% en lo que se refiere a acciones implementadas por el líder con el objetivo de promover innovaciones.

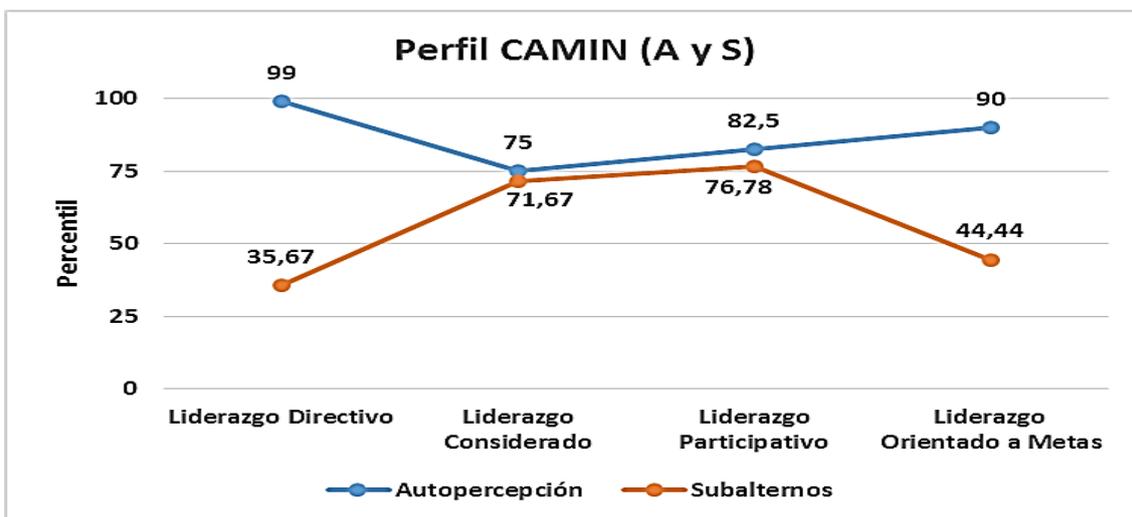


Gráfico 55: CAMIN: Equipo D
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo según la teoría Camino- Meta, la auto percepción del líder es equivalente a un 99% mientras que la percepción de su equipo de trabajo es equivalente a un 35,67% en lo que se refiere a un líder que da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, por otro lado el líder mostró un resultado del 75% mientras que su equipo de trabajo mostró un 71,67% en lo que se refiere a un líder preocupado por el bienestar de sus subalternos, posteriormente el líder indicó un resultado del 82,5% mientras que su equipo de trabajo indicó un 76,78% en lo que se refiere a un líder que hace participar a sus subalternos en la toma de decisiones y finalmente el líder obtuvo un resultado del 90% mientras que su equipo de trabajo obtuvo un 44,44% en lo que se refiere a un líder que establece estándares de desempeño muy exigentes con el objetivo de incrementar la productividad.

Equipo D.1 Resultados Evaluación de Liderazgo Percepción – Subalterno

Género: Femenino

Edad: 38 años

Nivel Jerárquico: Secretaria

Técnicas Administradas: Cuestionario Estilos de Liderazgo (CELID S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN S); Cuestionario de Conductas del Líder (CONLID S).

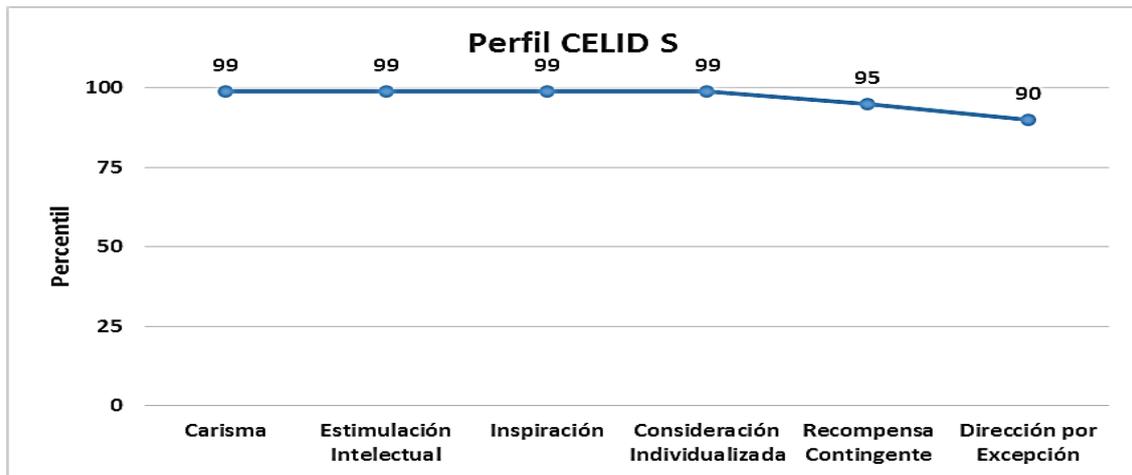


Gráfico 56: Equipo D.1
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación a las subdimensiones que evalúa el cuestionario de estilos de liderazgo, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 99% en lo que se refiere a influenciar a los demás mediante la creación de una visión compartida. Por otro lado, señaló un resultado del 99% en lo que se refiere a la capacidad de pensar nuevas soluciones frente a problemas habituales, por otra parte, indicó un resultado del 99% en lo que se refiere a la manera de transmitir a los seguidores su visión del futuro para proyectarlos al cambio, seguidamente reveló un resultado del 99% en lo que se refiere a ocuparse del bienestar de todos los miembros de su equipo. Posteriormente mostró un resultado equivalente a un 95% en lo que se refiere a recompensar a su seguidor los logros cumplidos y finalmente se obtuvo un resultado del 90% en lo que se refiere a la forma de monitorear o castigar las acciones de los subalternos.

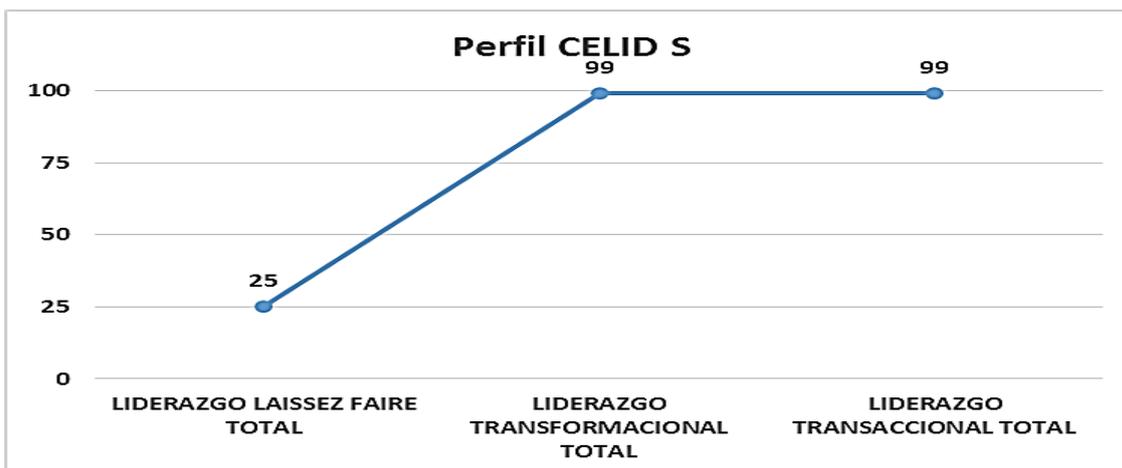


Gráfico 57: Continuación Gráfico 56: Equipo D.1
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 25% en lo que se refiere a la ausencia de liderazgo, por otro lado, indicó un resultado del 99% en lo que se refiere a un liderazgo trasformador que incita a los seguidores a ir más allá de los objetivos planteados, seguidamente se obtuvo un resultado del 99% en lo que se refiere a un liderazgo basado en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor.

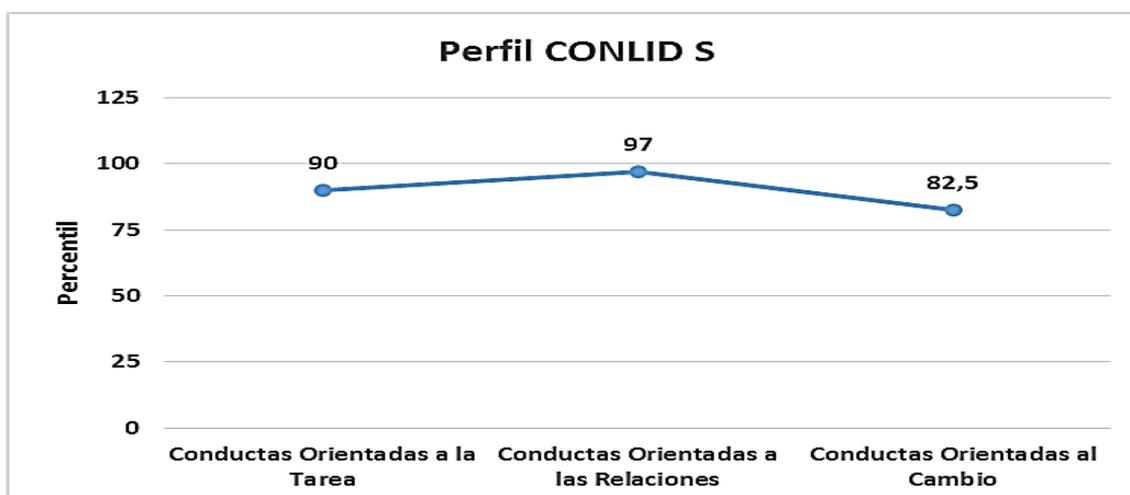


Gráfico 58: CONLID: Equipo D.1
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de conductas de los líderes, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 90% en lo que se refiere a conductas orientadas a la consecución de la tarea, por otro lado, indicó un resultado del 97% en lo que se refiere a conductas que tienen como fin mejorar las relaciones interpersonales, posteriormente se

mostró un resultado del 82,5% en lo que se refiere a acciones implementadas por el líder con el objetivo de promover innovaciones.

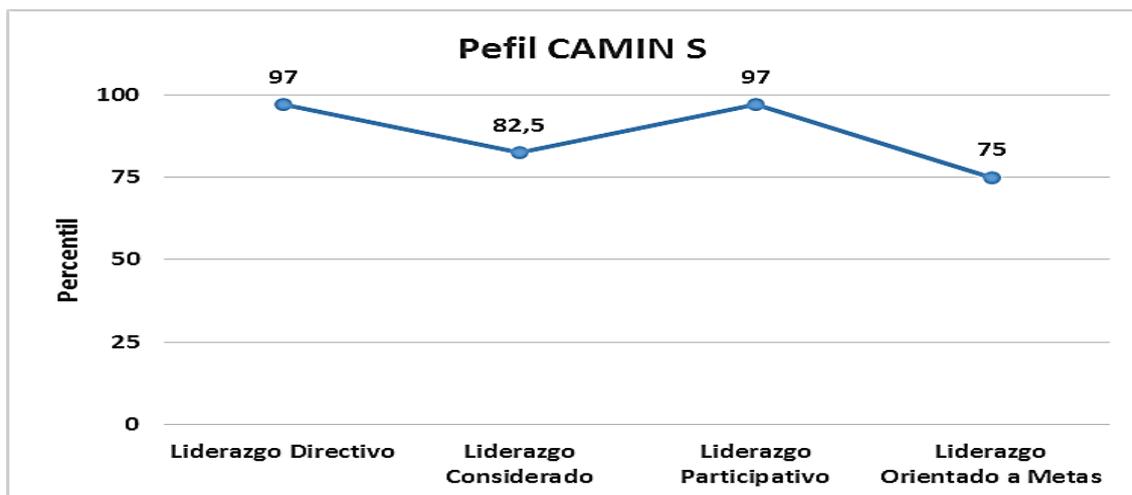


Gráfico 59: CAMIN: Equipo D.1

Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo según la teoría Camino- Meta, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 97% en lo que se refiere a un líder que da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, por otro lado se mostró un resultado del 82,5% en lo que se refiere a un líder preocupado por el bienestar de sus subalternos, posteriormente se indicó un resultado del 97% en lo que se refiere a un líder que hace participar a sus subalternos en la toma de decisiones y finalmente se obtuvo un resultado del 75% en lo que se refiere a un líder que establece estándares de desempeño muy exigentes con el objetivo de incrementar la productividad.

Equipo D.2 Resultados Evaluación de Liderazgo Percepción - Subalterno

Género Femenino

Edad: 45 años

Nivel Jerárquico: Personal de cobranza

Técnicas Administradas: Cuestionario Estilos de Liderazgo (CELID S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN S); Cuestionario de Conductas del Líder (CONLID S).

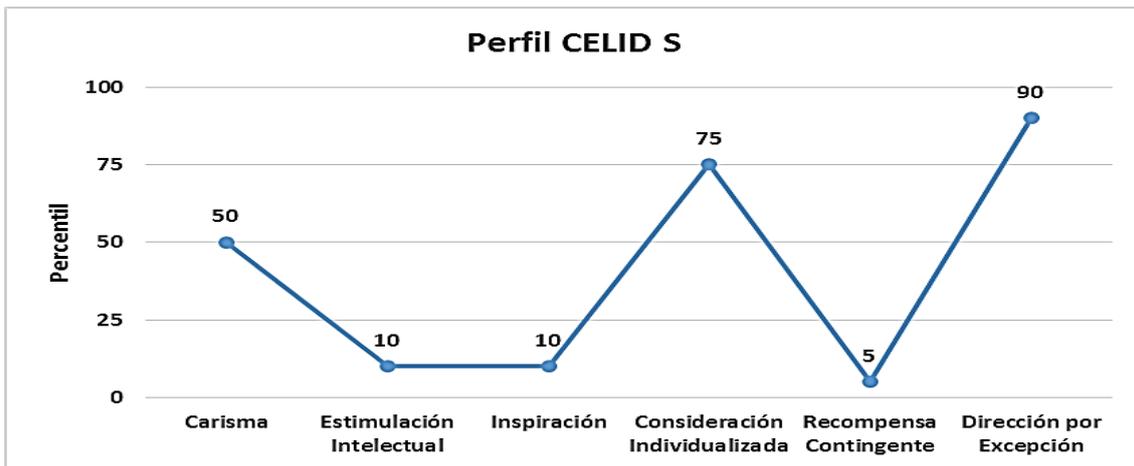


Gráfico 60: CELID: Equipo D.2
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación a las subdimensiones que evalúa el cuestionario de estilos de liderazgo, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 50% en lo que se refiere a influenciar a los demás mediante la creación de una visión compartida. Por otro lado, señaló un resultado del 10% en lo que se refiere a la capacidad de pensar nuevas soluciones frente a problemas habituales, por otra parte, indicó un resultado del 10% en lo que se refiere a la manera de transmitir a los seguidores su visión del futuro para proyectarlos al cambio, seguidamente reveló un resultado del 75% en lo que se refiere a ocuparse del bienestar de todos los miembros de su equipo. Posteriormente mostró un resultado equivalente a un 5% en lo que se refiere a recompensar a su seguidor los logros cumplidos y finalmente se obtuvo un resultado del 90% en lo que se refiere a la forma de monitorear o castigar las acciones de los subalternos.

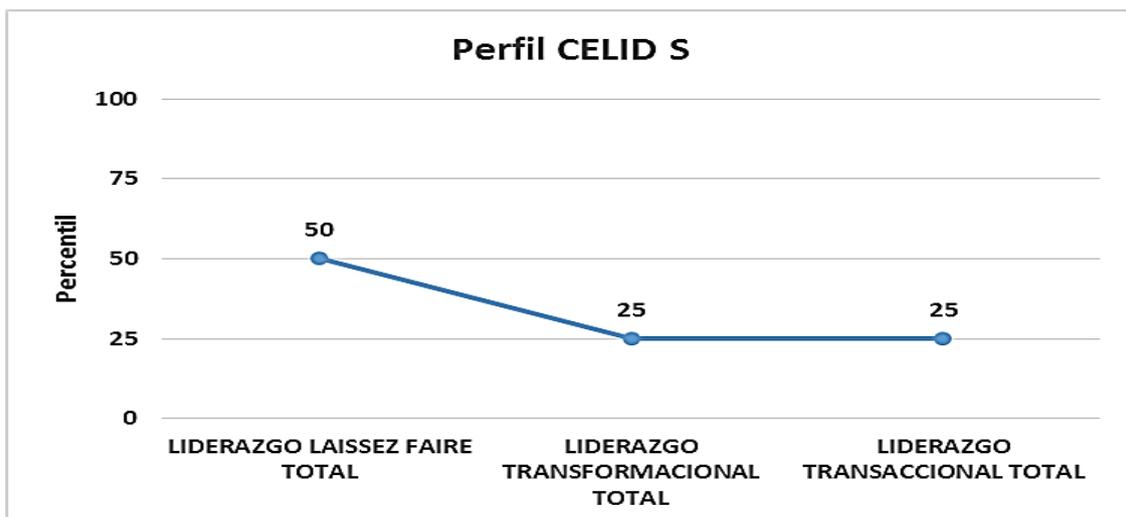


Gráfico 61: Continuación Gráfico 60: CELID: Equipo D.2
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 50% en lo que se refiere a la ausencia de liderazgo, por otro lado, indicó un resultado del 25% en lo que se refiere a un liderazgo transformador que incita a los seguidores a ir más allá de los objetivos planteados, seguidamente se obtuvo un resultado del 25% en lo que se refiere a un liderazgo basado en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor.

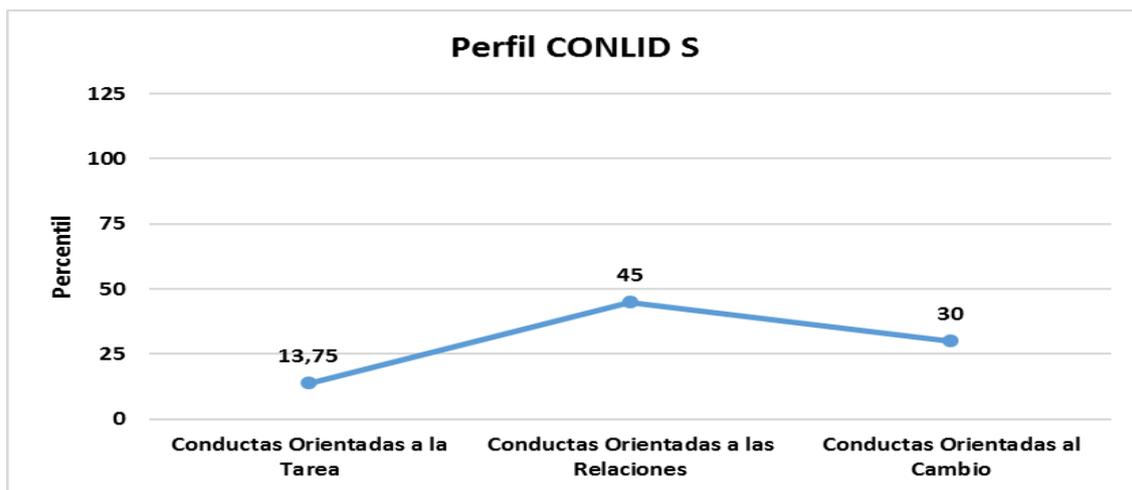


Gráfico 62: CONLID: Equipo D.2
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de conductas de los líderes, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 13,75% en lo que se refiere a conductas orientadas a la consecución de la tarea, por otro lado, indicó un resultado del 45% en lo que se refiere a conductas que tienen como fin mejorar las relaciones interpersonales, posteriormente se mostró un resultado del 30% en lo que se refiere a acciones implementadas por el líder con el objetivo de promover innovaciones.

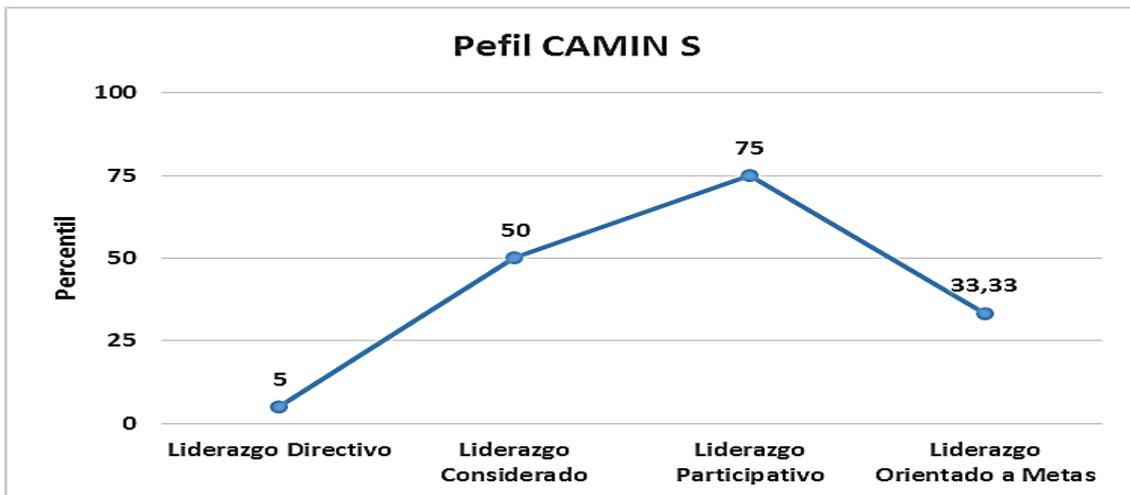


Gráfico 63: CAMIN: Equipo D.2
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo según la teoría Camino- Meta, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 5% en lo que se refiere a un líder que da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, por otro lado se mostró un resultado del 50% en lo que se refiere a un líder preocupado por el bienestar de sus subalternos, posteriormente se indicó un resultado del 75% en lo que se refiere a un líder que hace participar a sus subalternos en la toma de decisiones y finalmente se obtuvo un resultado del 33,33% en lo que se refiere a un líder que establece estándares de desempeño muy exigentes con el objetivo de incrementar la productividad.

Equipo D.3 Resultados Evaluación de Liderazgo Percepción - Subalterno

Género: Masculino

Edad: 39 años

Nivel Jerárquico: Chofer

Técnicas Administradas: Cuestionario Estilos de Liderazgo (CELID S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN S); Cuestionario de Conductas del Líder (CONLID S).

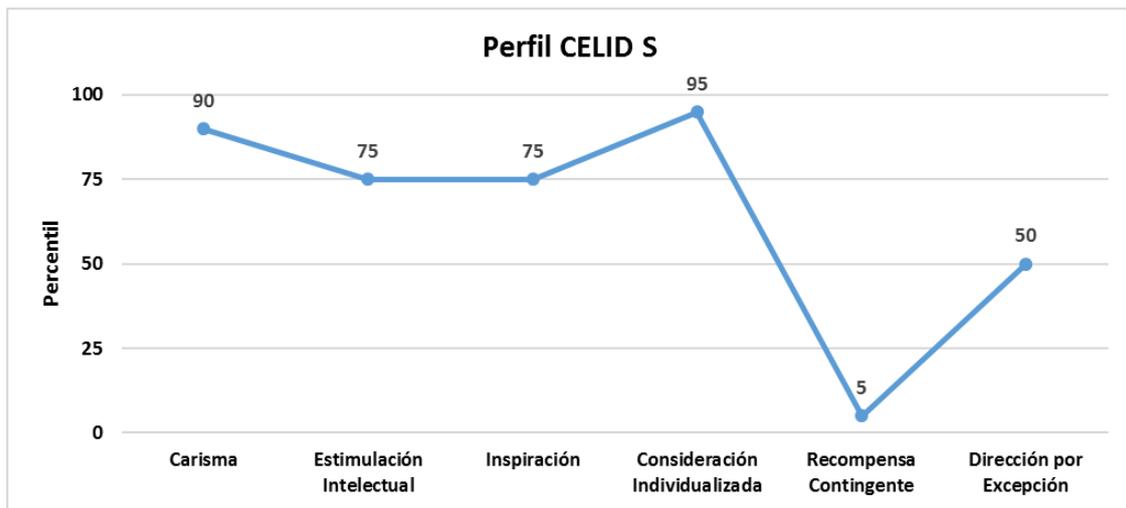


Gráfico 64: CELID: Equipo D.3
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación a las subdimensiones que evalúa el cuestionario de estilos de liderazgo, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 90% en lo que se refiere a influenciar a los demás mediante la creación de una visión compartida. Por otro lado, señaló un resultado del 75% en lo que se refiere a la capacidad de pensar nuevas soluciones frente a problemas habituales, por otra parte, indicó un resultado del 75% en lo que se refiere a la manera de transmitir a los seguidores su visión del futuro para proyectarlos al cambio, seguidamente reveló un resultado del 95% en lo que se refiere a ocuparse del bienestar de todos los miembros de su equipo. Posteriormente mostró un resultado equivalente a un 5% en lo que se refiere a recompensar a su seguidor los logros cumplidos y finalmente se obtuvo un resultado del 50% en lo que se refiere a la forma de monitorear o castigar las acciones de los subalternos.

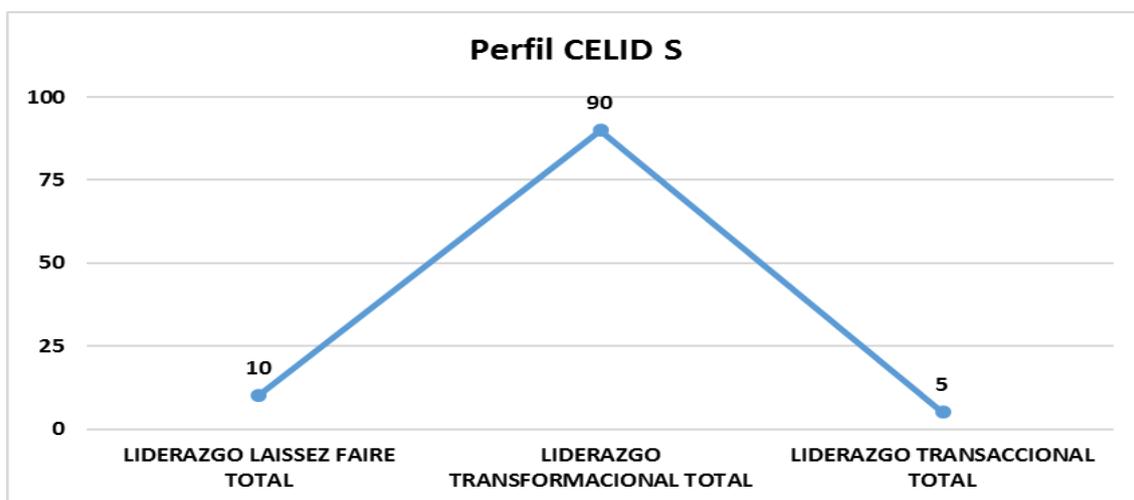


Gráfico 65: Continuación Gráfico 64: CELID: Equipo D.3
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 10% en lo que se refiere a la ausencia de liderazgo, por otro lado, indicó un resultado del 90% en lo que se refiere a un liderazgo trasformador que incita a los seguidores a ir más allá de los objetivos planteados, seguidamente se obtuvo un resultado del 5% en lo que se refiere a un liderazgo basado en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor.

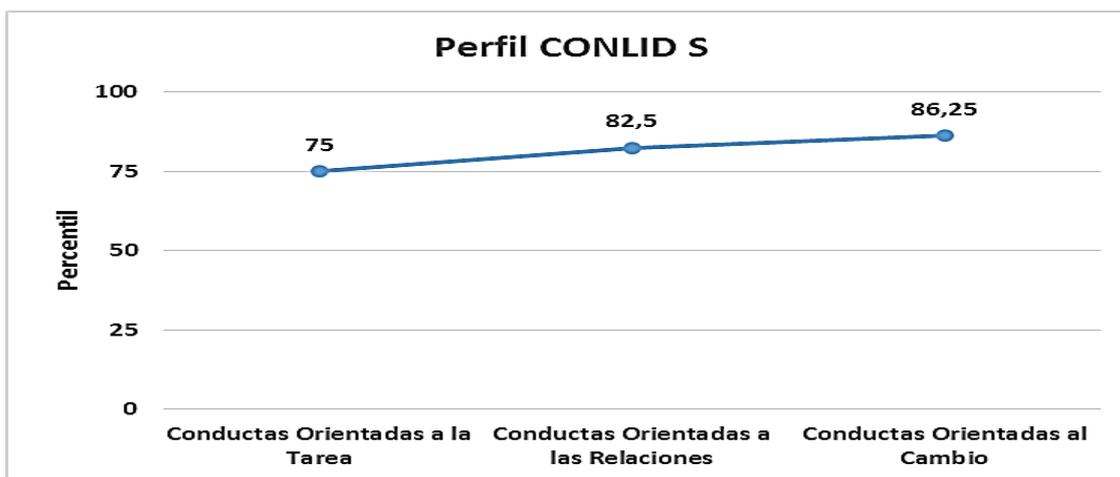


Gráfico 66: CONLID: Equipo D.3
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de conductas de los líderes, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 75% en lo que se refiere a conductas orientadas a la consecución de la tarea, por otro lado, indicó un resultado del 82,5% en lo que se refiere a conductas que tienen como fin mejorar las relaciones interpersonales, posteriormente se mostró un resultado del 86,25% en lo que se refiere a acciones implementadas por el líder con el objetivo de promover innovaciones.

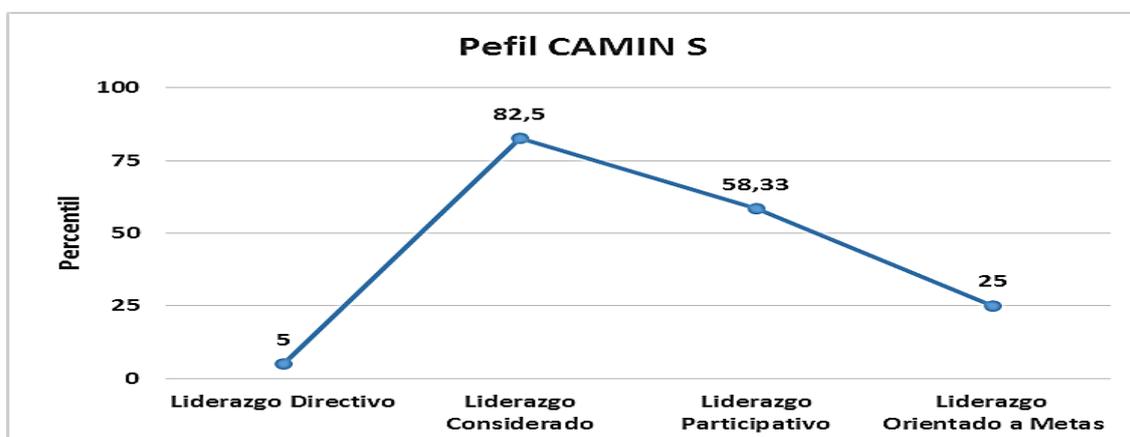


Gráfico 67: POTENLID: Equipo D.3
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo según la teoría Camino- Meta, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 5% en lo que se refiere a un líder que da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, por otro lado se mostró un resultado del 82,5% en lo que se refiere a un líder preocupado por el bienestar de sus subalternos, posteriormente se indicó un resultado del 58,33% en lo que se refiere a un líder que hace participar a sus subalternos en la toma de decisiones y finalmente se obtuvo un resultado del 25% en lo que se refiere a un líder que establece estándares de desempeño muy exigentes con el objetivo de incrementar la productividad.

Equipo E: Resultados Evaluación de Liderazgo Autopercepción-Líder

Género: Masculino

Edad: 76 años

Nivel Jerárquico: Jefe del departamento de almacenaje

Técnicas Administradas: Cuestionario Estilos de Liderazgo (CELID S); Cuestionario de Liderazgo Camino – Meta (CAMIN S); Cuestionario de Conductas del Líder (CONLID S); Cuestionario de Motivación para Liderar (POTENLID).

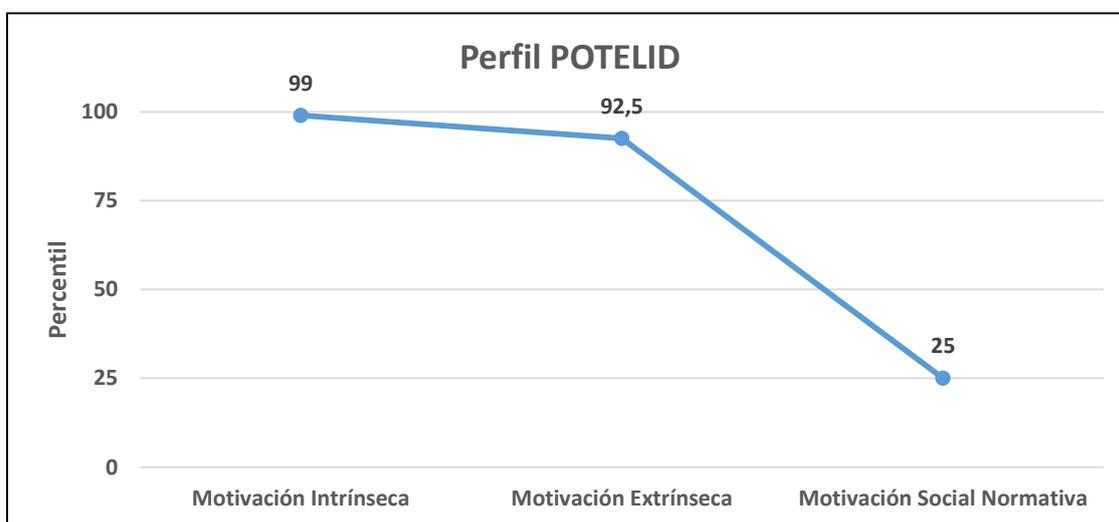


Gráfico 68: POTENLID: Equipo E

Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de motivación para liderar, la autopercepción del líder es equivalente a un 99% en cuanto a la atracción innata que tiene por asumir roles de liderazgo, por otra parte, señaló un resultado de 92,5% en cuanto al deseo que posee por ser líder siempre y cuando existan beneficios, posteriormente la

persona manifestó un resultado de 25% en lo que se refiere a liderar grupos por deber o responsabilidad.

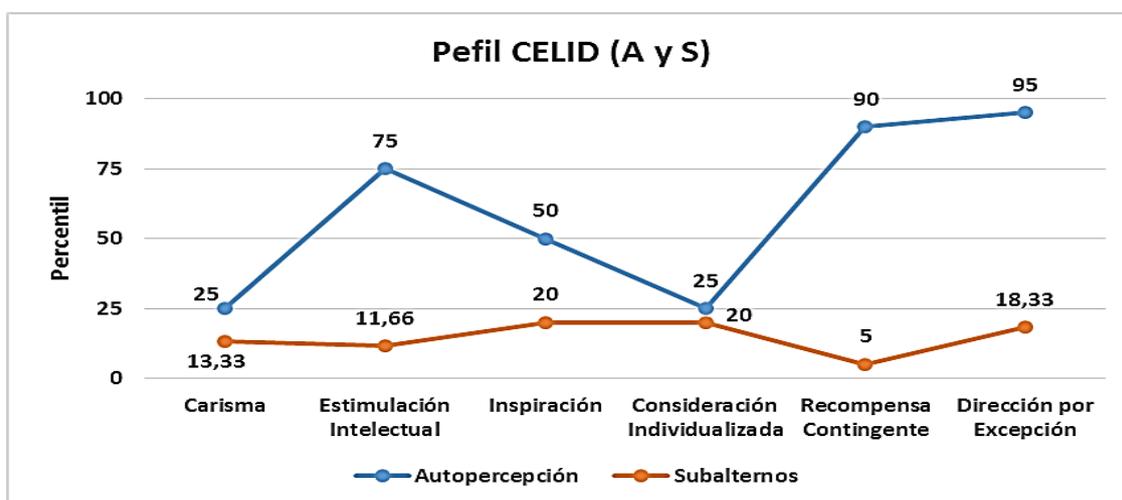


Gráfico 69: CELID: Equipo E
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación a las subdimensiones que evalúa el cuestionario de estilos de liderazgo, la autopercepción del líder es equivalente a un 25% mientras que la percepción de su equipo de trabajo es equivalente a un 13,33% en lo que se refiere a influenciar a los demás mediante la creación de una visión compartida. Por otro lado, el líder señaló un resultado del 75% mientras que su equipo de trabajo señaló un 11,66% en lo que se refiere a la capacidad de pensar nuevas soluciones frente a problemas habituales, por otra parte, el líder indicó un resultado del 50% mientras que su equipo de trabajo indicó un resultado del 20% en lo que se refiere a la manera de transmitir a los seguidores su visión del futuro para proyectarlos al cambio, seguidamente el líder reveló un resultado del 25% mientras que su equipo de trabajo reveló un 20% en lo que se refiere a ocuparse del bienestar de todos los miembros de su equipo. Posteriormente el líder mostró un resultado equivalente a un 90% mientras que su equipo de trabajo mostró un 5% en lo que se refiere a recompensar a sus seguidores los logros cumplidos y finalmente el líder obtuvo un resultado del 95% mientras que su equipo de trabajo obtuvo un 18,33% en lo que se refiere a la forma de monitorear o castigar las acciones de los subalternos.

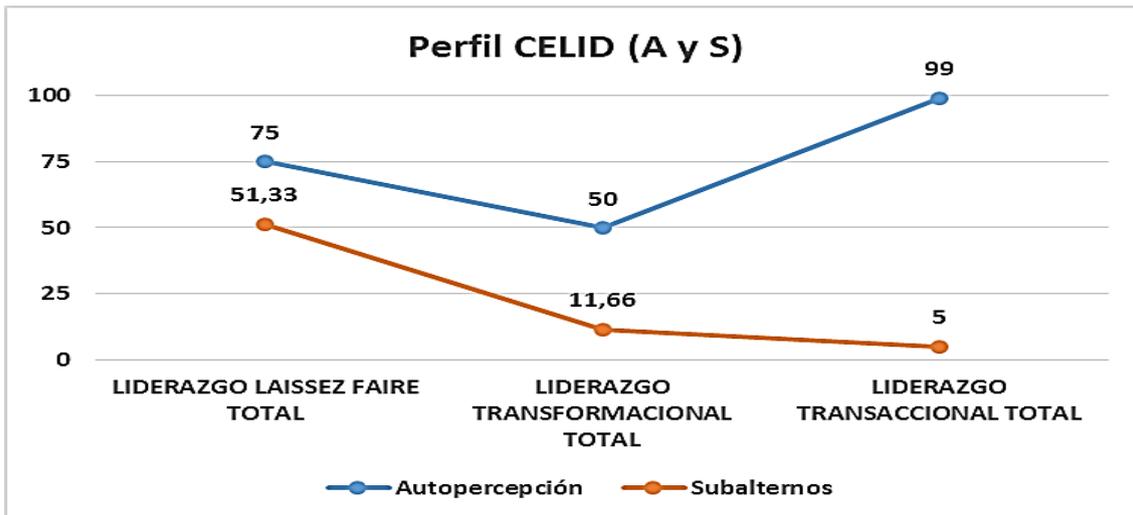


Gráfico 70: Continuación Gráfico 70: CELID: Equipo E
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo, la autopercepción del líder es equivalente a un 75% mientras que la percepción de su equipo de trabajo es equivalente a un 51,33% en lo que se refiere a la ausencia de liderazgo, por otro lado, el líder indicó un resultado del 50% mientras que su equipo de trabajo indicó un 11,66% en lo que se refiere a un liderazgo transformador que incita a los seguidores a ir más allá de los objetivos planteados, seguidamente el líder obtuvo un resultado del 99% mientras que su equipo de trabajo obtuvo un 5% en lo que se refiere a un liderazgo basado en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor.

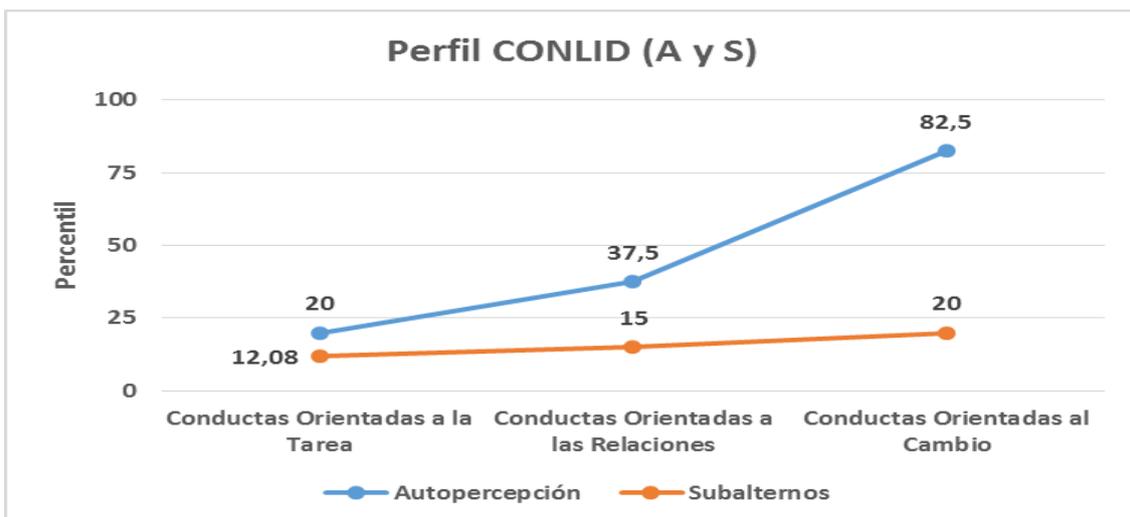


Gráfico 71: CONLID: Equipo E
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de conductas de los líderes, la autopercepción del líder es equivalente a un 20% mientras que la percepción de su equipo de trabajo es equivalente a un 12,08% en lo que se refiere a conductas orientadas a la

consecución de la tarea, por otro lado, el líder indicó un resultado del 37,5% mientras que su equipo de trabajo indicó un 15% en lo que se refiere a conductas que tienen como fin mejorar las relaciones interpersonales, posteriormente el líder mostró un resultado del 82,5% mientras que su equipo de trabajo mostró un 20% en lo que se refiere a acciones implementadas por el líder con el objetivo de promover innovaciones.

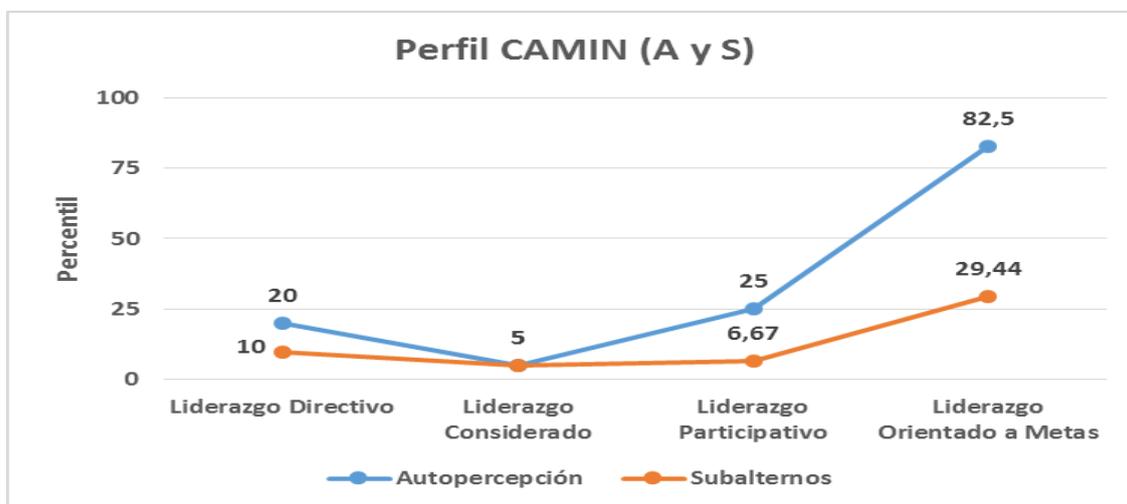


Gráfico 72: CAMIN: Equipo E
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo según la teoría Camino- Meta, la autopercepción del líder es equivalente a un 20% mientras que la percepción de su equipo de trabajo es equivalente a un 10% en lo que se refiere a un líder que da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, por otro lado el líder mostró un resultado del 5% de la misma manera su equipo de trabajo mostró un 5% en lo que se refiere a un líder preocupado por el bienestar de sus subalternos, posteriormente el líder indicó un resultado del 25% mientras que su equipo de trabajo indicó un 6,67% en lo que se refiere a un líder que hace participar a sus subalternos en la toma de decisiones y finalmente el líder obtuvo un resultado del 82,5% mientras que su equipo de trabajo obtuvo un 29,44% en lo que se refiere a un líder que establece estándares de desempeño muy exigentes con el objetivo de incrementar la productividad.

Equipo E.1 Resultados Evaluación de Liderazgo Percepción - Subalterno

Género: Femenino

Edad: 45 años

Nivel Jerárquico: Secretaria

Técnicas Administradas: Cuestionario Estilos de Liderazgo (CELID S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN S); Cuestionario de Conductas del Líder (CONLID S).

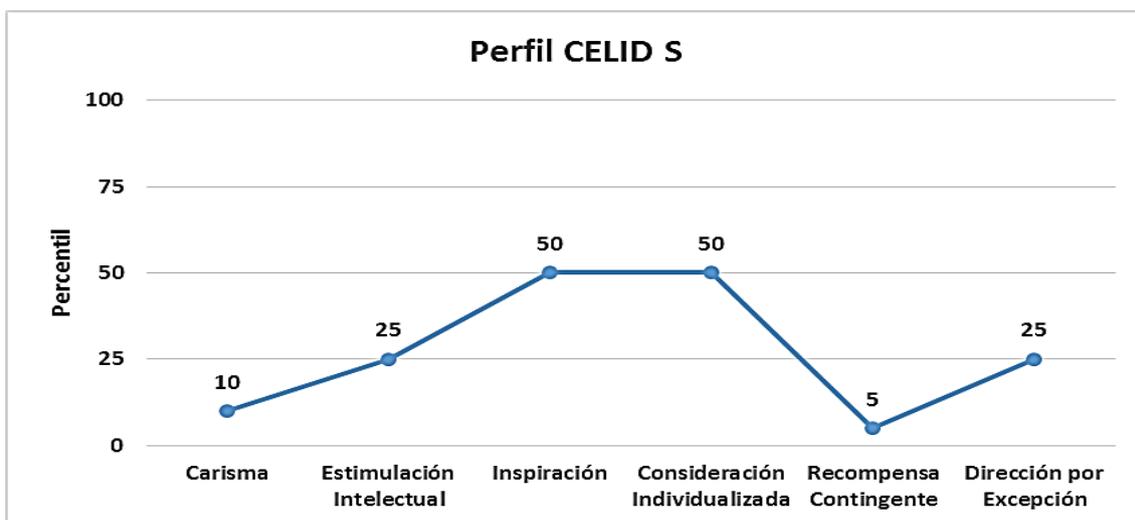


Gráfico 73: CELID Equipo E.1
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación a las subdimensiones que evalúa el cuestionario de estilos de liderazgo, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 10% en lo que se refiere a influenciar a los demás mediante la creación de una visión compartida. Por otro lado, señaló un resultado del 25% en lo que se refiere a la capacidad de pensar nuevas soluciones frente a problemas habituales, por otra parte, indicó un resultado del 50% en lo que se refiere a la manera de transmitir a los seguidores su visión del futuro para proyectarlos al cambio, seguidamente reveló un resultado del 50% en lo que se refiere a ocuparse del bienestar de todos los miembros de su equipo. Posteriormente mostró un resultado equivalente a un 5% en lo que se refiere a recompensar a su seguidor los logros cumplidos y finalmente se obtuvo un resultado del 25% en lo que se refiere a la forma de monitorear o castigar las acciones de los subalternos.

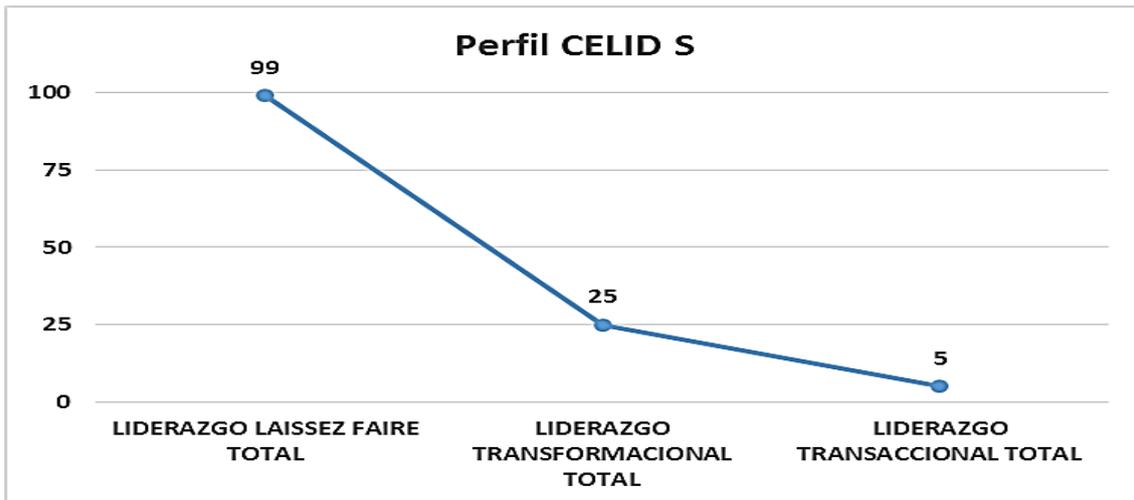


Gráfico 74: Continuación Gráfico 74: CELID Equipo E.1
 Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 99% en lo que se refiere a la ausencia de liderazgo, por otro lado, indicó un resultado del 25% en lo que se refiere a un liderazgo transformador que incita a los seguidores a ir más allá de los objetivos planteados, seguidamente se obtuvo un resultado del 5% en lo que se refiere a un liderazgo basado en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor.

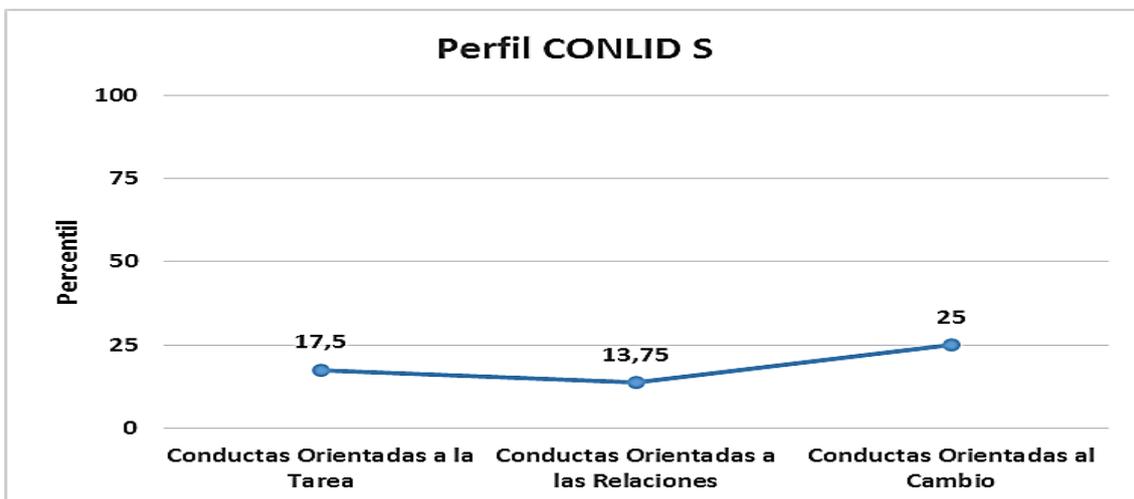


Gráfico 75: POTENLID Equipo E.1
 Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de conductas de los líderes, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 17,5% en lo que se refiere a conductas orientadas a la consecución de la tarea, por otro lado, indicó un resultado del 13,75% en lo que se refiere

a conductas que tienen como fin mejorar las relaciones interpersonales, posteriormente se mostró un resultado del 25% en lo que se refiere a acciones implementadas por el líder con el objetivo de promover innovaciones.

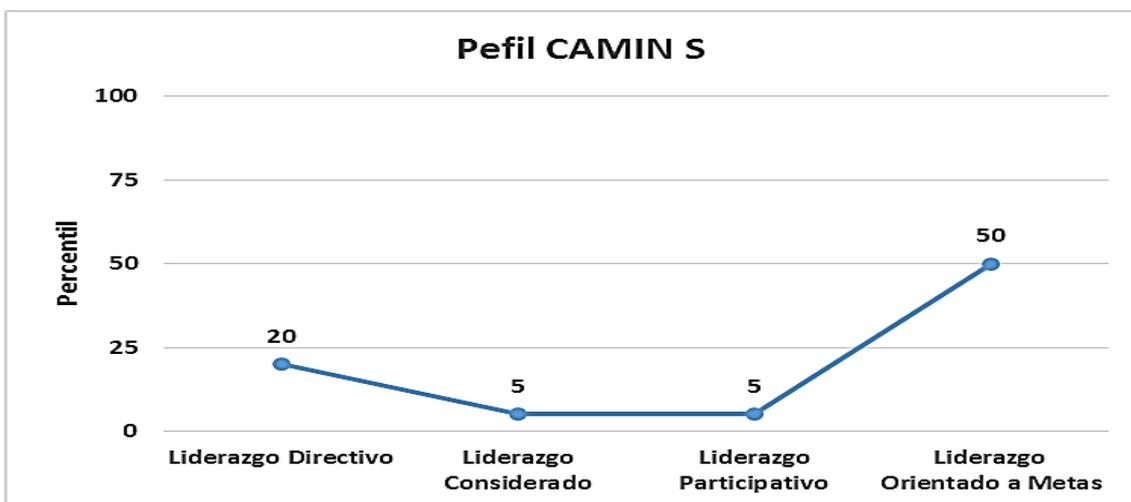


Gráfico 76: CAMIN: Equipo E.1
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo según la teoría Camino- Meta, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 20% en lo que se refiere a un líder que da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, por otro lado se mostró un resultado del 5% en lo que se refiere a un líder preocupado por el bienestar de sus subalternos, posteriormente se indicó un resultado del 5% en lo que se refiere a un líder que hace participar a sus subalternos en la toma de decisiones y finalmente se obtuvo un resultado del 50% en lo que se refiere a un líder que establece estándares de desempeño muy exigentes con el objetivo de incrementar la productividad.

Equipo E.2 Resultados Evaluación de Liderazgo Percepción - Subalterno

Género: Femenino

Edad: 48 años

Nivel Jerárquico: Personal de cobranza

Técnicas Administradas: Cuestionario Estilos de Liderazgo (CELID S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN S); Cuestionario de Conductas del Líder (CONLID S).



Gráfico 77: CELID: Equipo E.2
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación a las subdimensiones que evalúa el cuestionario de estilos de liderazgo, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 5% en lo que se refiere a influenciar a los demás mediante la creación de una visión compartida. Por otro lado, señaló un resultado del 5% en lo que se refiere a la capacidad de pensar nuevas soluciones frente a problemas habituales, por otra parte, indicó un resultado del 5% en lo que se refiere a la manera de transmitir a los seguidores su visión del futuro para proyectarlos al cambio, seguidamente reveló un resultado del 5% en lo que se refiere a ocuparse del bienestar de todos los miembros de su equipo. Posteriormente mostró un resultado equivalente a un 5% en lo que se refiere a recompensar a su seguidor los logros cumplidos y finalmente se obtuvo un resultado del 5% en lo que se refiere a la forma de monitorear o castigar las acciones de los subalternos.

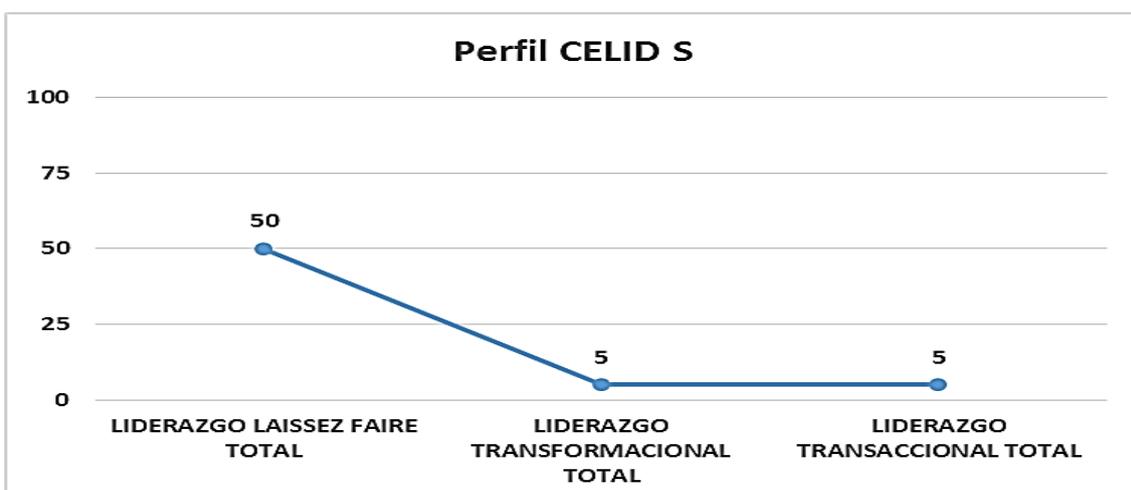


Gráfico 78: Continuación Gráfico 77: CELID: Equipo E.2
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 50% en lo que se refiere a la ausencia de liderazgo, por otro lado, indicó un resultado del 5% en lo que se refiere a un liderazgo transformador que incita a los seguidores a ir más allá de los objetivos planteados, seguidamente se obtuvo un resultado del 5% en lo que se refiere a un liderazgo basado en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor.

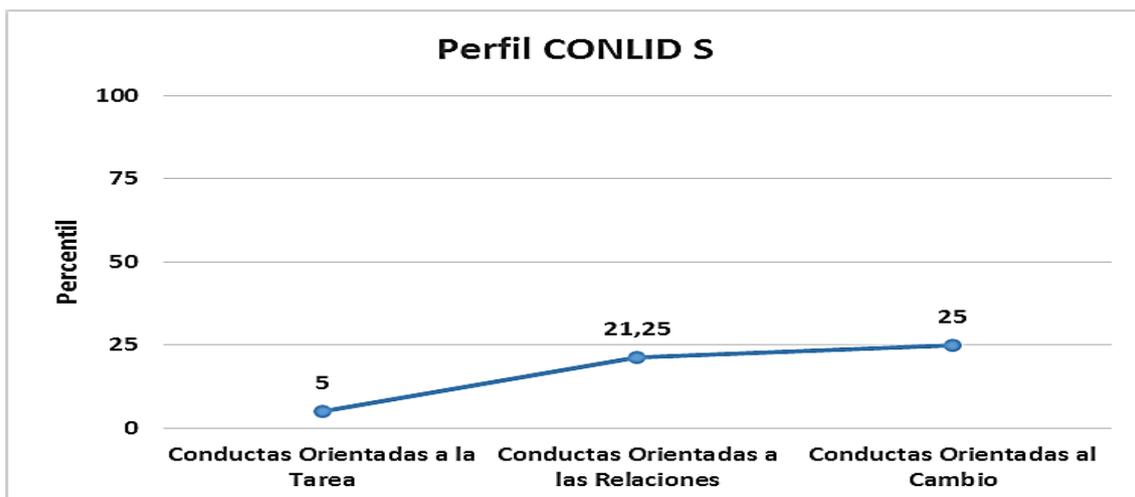


Gráfico 79: CONLID: Equipo E.2
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de conductas de los líderes, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 5% en lo que se refiere a conductas orientadas a la consecución de la tarea, por otro lado, indicó un resultado del 21,25% en lo que se refiere a conductas que tienen como fin mejorar las relaciones interpersonales, posteriormente se mostró un resultado del 25% en lo que se refiere a acciones implementadas por el líder con el objetivo de promover innovaciones.

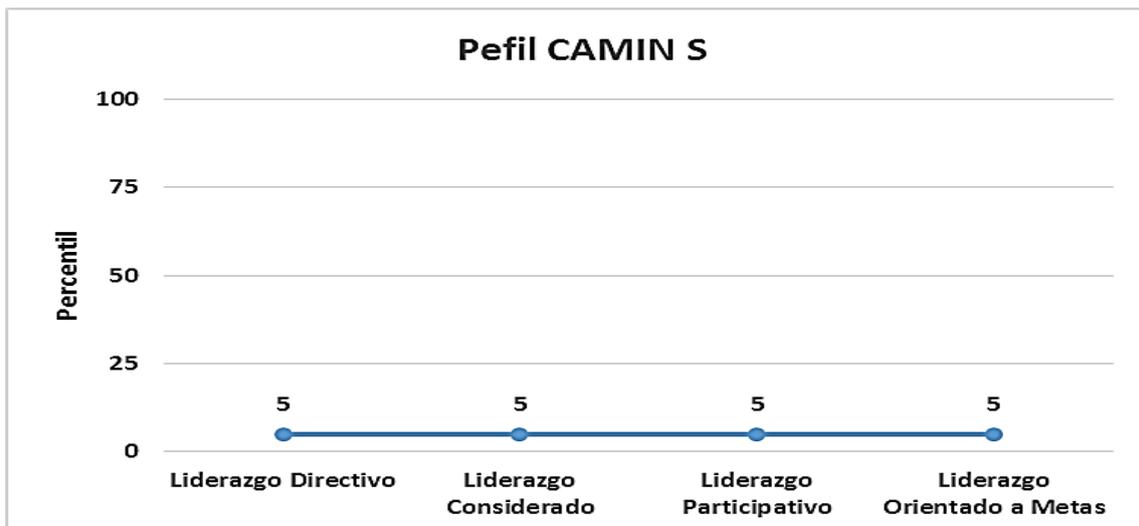


Gráfico 80: CAMIN: Equipo E.2
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo según la teoría Camino- Meta, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 5% en lo que se refiere a un líder que da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, por otro lado se mostró un resultado del 5% en lo que se refiere a un líder preocupado por el bienestar de sus subalternos, posteriormente se indicó un resultado del 5% en lo que se refiere a un líder que hace participar a sus subalternos en la toma de decisiones y finalmente se obtuvo un resultado del 5% en lo que se refiere a un líder que establece estándares de desempeño muy exigentes con el objetivo de incrementar la productividad.

Equipo E.3: Resultados Evaluación de Liderazgo Percepción - Subalterno

Género: Masculino

Edad: 43 años

Nivel Jerárquico: Chofer

Técnicas Administradas: Cuestionario Estilos de Liderazgo (CELID S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN S); Cuestionario de Conductas del Líder (CONLID S).

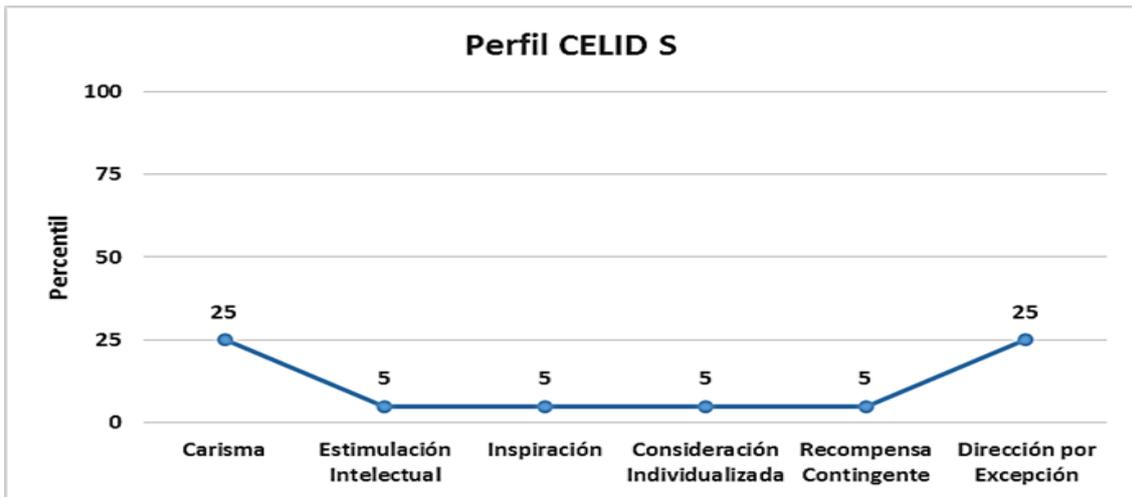


Gráfico 81: CELID: Equipo E.3
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación a las subdimensiones que evalúa el cuestionario de estilos de liderazgo, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 25% en lo que se refiere a influenciar a los demás mediante la creación de una visión compartida. Por otro lado, señaló un resultado del 5% en lo que se refiere a la capacidad de pensar nuevas soluciones frente a problemas habituales, por otra parte, indicó un resultado del 5% en lo que se refiere a la manera de transmitir a los seguidores su visión del futuro para proyectarlos al cambio, seguidamente reveló un resultado del 5% en lo que se refiere a ocuparse del bienestar de todos los miembros de su equipo. Posteriormente mostró un resultado equivalente a un 5% en lo que se refiere a recompensar a su seguidor los logros cumplidos y finalmente se obtuvo un resultado del 25% en lo que se refiere a la forma de monitorear o castigar las acciones de los subalternos

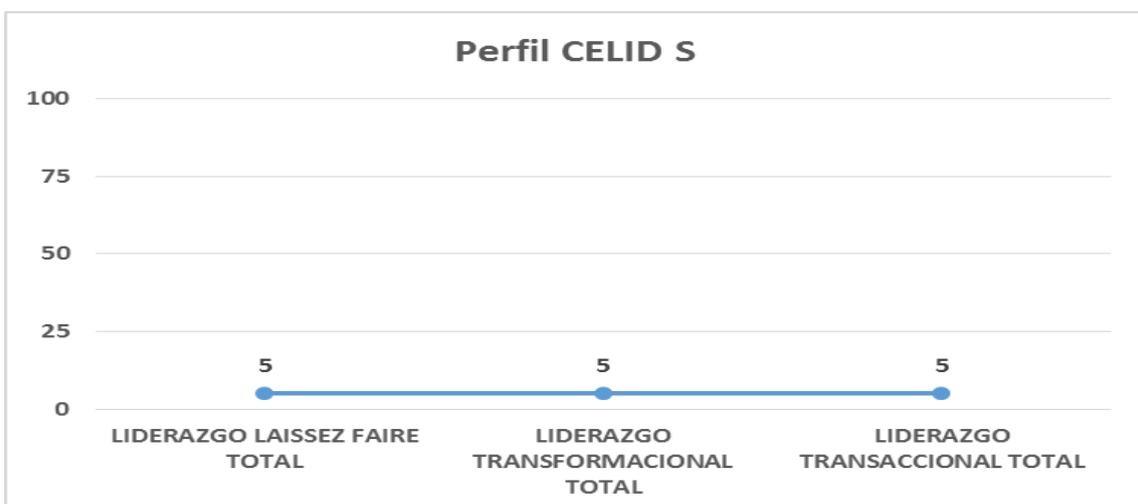


Gráfico 82: Continuación Gráfico 81: CELID: Equipo E.3
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 5% en lo que se refiere a la ausencia de liderazgo, por otro lado, indicó un resultado del 5% en lo que se refiere a un liderazgo transformador que incita a los seguidores a ir más allá de los objetivos planteados, seguidamente se obtuvo un resultado del 5% en lo que se refiere a un liderazgo basado en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor.

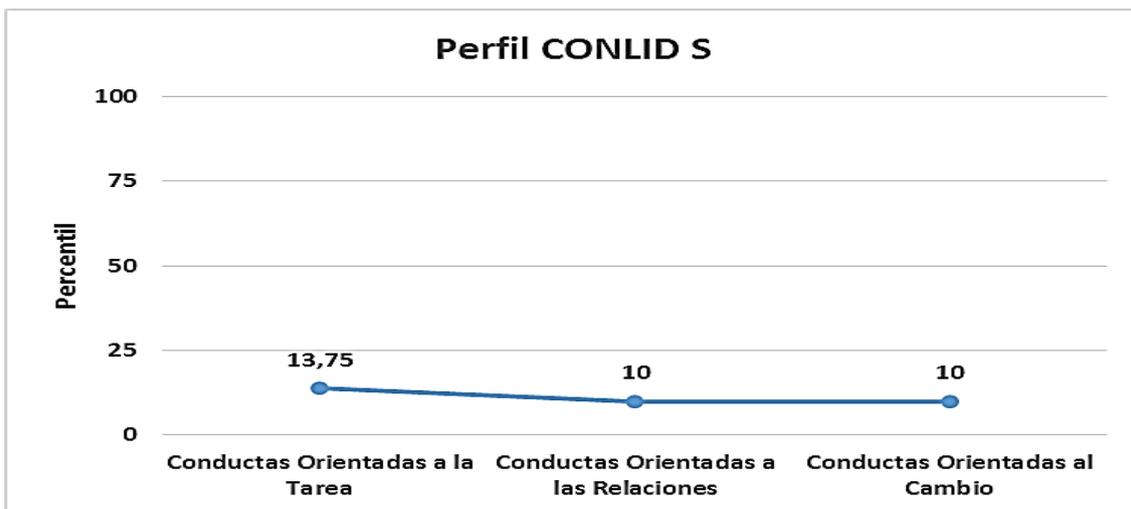


Gráfico 83: CONLID: Equipo E.3
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de conductas de los líderes, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 13,75% en lo que se refiere a conductas orientadas a la consecución de la tarea, por otro lado, indicó un resultado del 10% en lo que se refiere a conductas que tienen como fin mejorar las relaciones interpersonales, posteriormente se mostró un resultado del 10% en lo que se refiere a acciones implementadas por el líder con el objetivo de promover innovaciones.

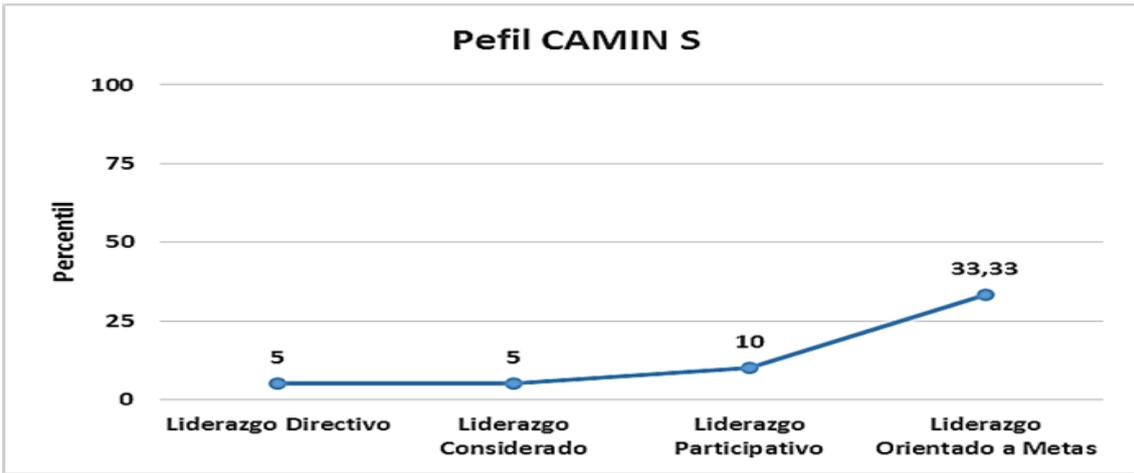


Gráfico 84: CAMIN: Equipo E.3
Fuente: La Investigación

Interpretación: En relación al cuestionario de estilos de liderazgo según la teoría Camino- Meta, la percepción que tiene el subalterno acerca del acto de liderar de su líder formal mostró un resultado equivalente a un 5% en lo que se refiere a un líder que da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, por otro lado se mostró un resultado del 5% en lo que se refiere a un líder preocupado por el bienestar de sus subalternos, posteriormente se indicó un resultado del 10% en lo que se refiere a un líder que hace participar a sus subalternos en la toma de decisiones y finalmente se obtuvo un resultado del 33,33% en lo que se refiere a un líder que establece estándares de desempeño muy exigentes con el objetivo de incrementar la productividad.

3.3 Resultados finales Autopercepción: Percepción Subalternos

3.3.1 Resultados de las subdimensiones del cuestionario CELID: Autopercepción - Percepción Subalternos

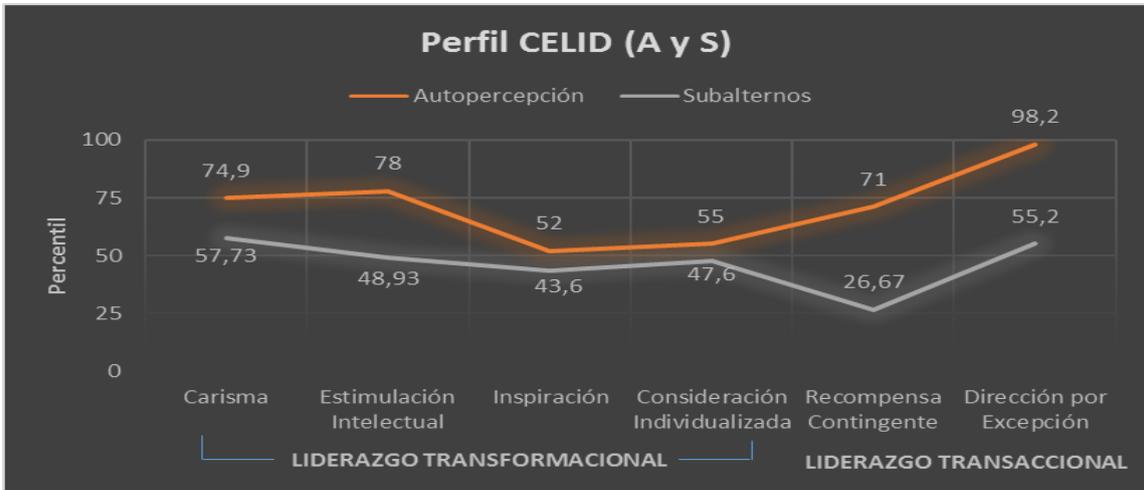


Gráfico 85: Resultado final subdimensiones CELID
Fuente: La Investigación

Interpretación: Como se puede observar en el gráfico correspondiente a los resultados de las subdimensiones del cuestionario de los estilos de liderazgo, la Forma (A) representa la autopercepción de los líderes y la Forma (S) representa la percepción de los subalternos sobre los estilos de liderazgo de sus líderes formales. Los 5 líderes a quienes se les aplicó el cuestionario mostraron un resultado equivalente a un 74,9% mientras que sus equipos de trabajo conformados por 15 personas mostraron un 57,73% en lo que se refiere a influenciar a los demás mediante la creación de una visión compartida. Por otro lado, los líderes señalaron un resultado del 78% mientras que sus equipos de trabajo señalaron un 48,93% en lo que se refiere a la capacidad de pensar nuevas soluciones frente a problemas habituales, por otra parte, los líderes indicaron un resultado del 52% mientras que sus equipo de trabajo indicaron un resultado del 43,6% en lo que se refiere a la manera de transmitir a los seguidores su visión del futuro para proyectarlos al cambio, seguidamente los líderes revelaron un resultado del 55% mientras que sus equipo de trabajo revelaron un 47,6% en lo que se refiere a ocuparse del bienestar de todos los miembros de su equipo. Posteriormente los líderes mostraron un resultado equivalente a un 71% mientras que sus equipos de trabajo mostraron un 26,67% en lo que se refiere a recompensar a sus seguidores los logros cumplidos y finalmente los líderes obtuvieron un resultado del 98,2% mientras que sus equipos de trabajo obtuvieron un 55,2% en lo que se refiere a la forma de monitorear o castigar las acciones de sus subalternos.

3.3.2 Resultados de los estilos de liderazgo del cuestionario CELID:

Autopercepción- Percepción subalternos

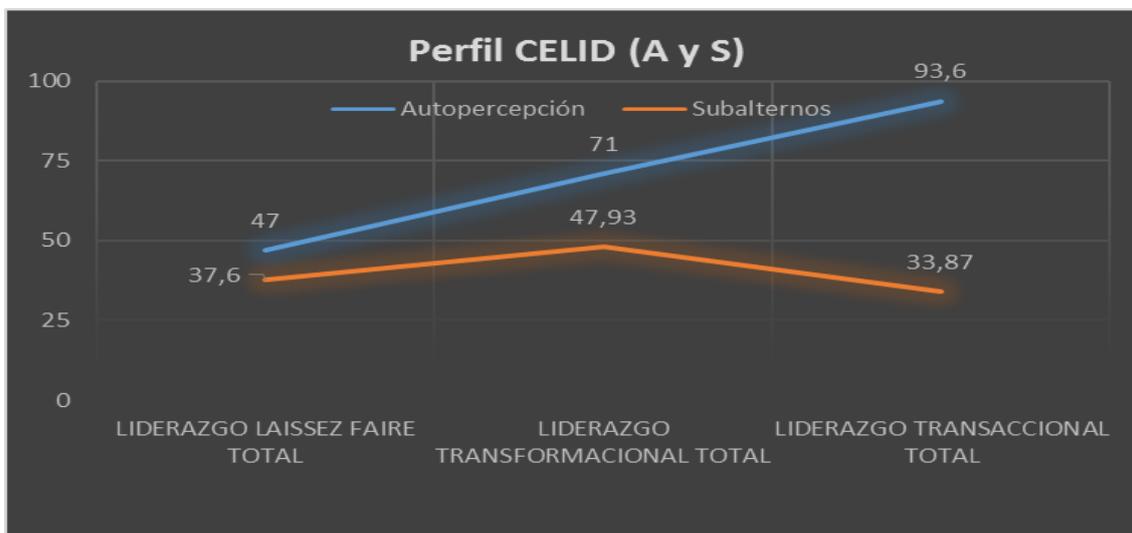


Gráfico 86: Continuación Gráfico 86: Resultado final de los estilos de liderazgo CELID

Fuente: La Investigación

Interpretación: Como se puede observar en el gráfico correspondiente a los resultados del cuestionario de los estilos de liderazgo, la Forma (A) representa la autopercepción de los líderes y la Forma (S) representa la percepción de los subalternos sobre los estilos de liderazgo de sus líderes formales. Los 5 líderes a quienes se les aplicó el cuestionario mostraron un resultado equivalente a un 47% mientras que sus equipos de trabajo conformados por 15 personas mostraron un 37,6% en lo que se refiere a la ausencia de liderazgo, por otro lado, los líderes indicaron un resultado del 71% mientras que sus equipos de trabajo indicaron un 47,93% en lo que se refiere a un liderazgo transformador que incita a los seguidores a ir más allá de los objetivos planteados y finalmente los líderes revelaron un resultado del 93,6% mientras que sus equipos de trabajo revelaron un 33,87% en lo que se refiere a un liderazgo basado en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor.

3.3.3 Resultados cuestionario CONLID: Autopercepción - Percepción Subalternos

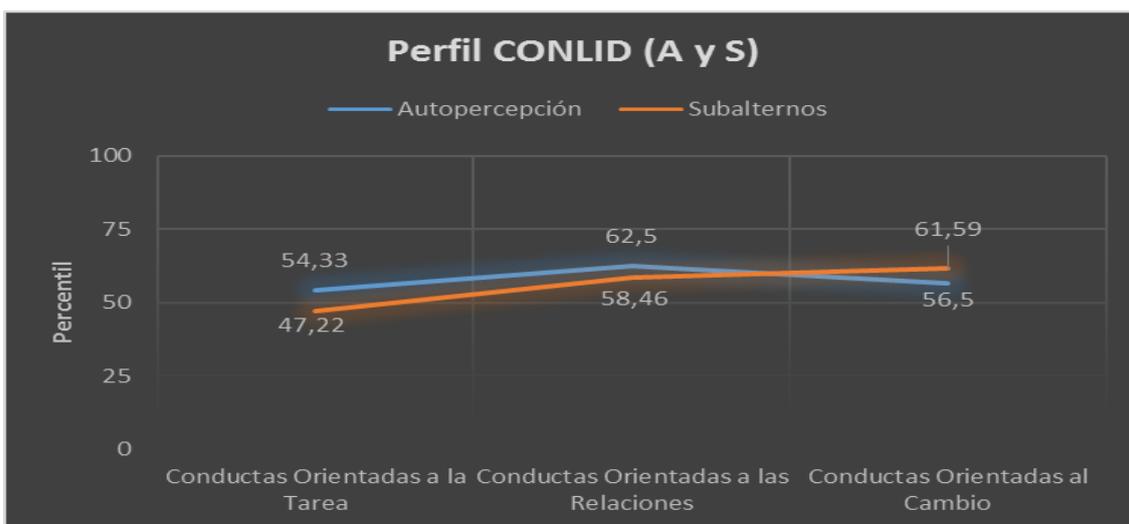


Gráfico 87: Resultado final CONLID
Fuente: La Investigación

Interpretación: Como se puede observar en el gráfico correspondiente a las conductas de los líderes, la Forma (A) representa la autopercepción de los líderes acerca los tipos de conductas que manejan con sus subalternos y la Forma (S) representa la percepción que tienen los subalternos sobre los tipos de conductas de sus líderes formales. Los 5 líderes a quienes se les aplicó el cuestionario obtuvieron un resultado del 54,33% mientras que sus equipos de trabajo conformados por 15 personas obtuvieron un 47,22% en lo que se refiere a conductas tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral y definir roles y obligaciones, por otro lado, los líderes indicaron un resultado del

62,5% mientras que su equipo de trabajo indicaron un 58,46% en lo que se refiere a conductas que tienen como fin mejorar las relaciones interpersonales y finalmente los líderes mostraron un resultado del 56,5% mientras que sus equipos de trabajo mostraron un 61,59% en lo que se refiere a acciones implementadas por el líder con el objetivo de promover innovaciones.

3.3.4 Resultados cuestionario CAMIN: Autopercepción- Percepción Subalternos

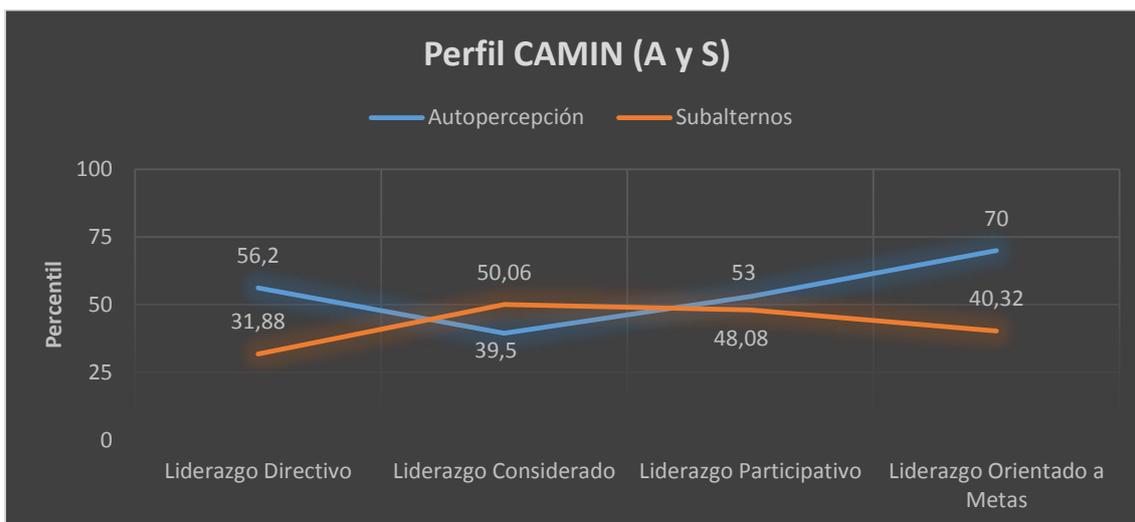


Gráfico 88: Resultado final POTENLID

Fuente: La Investigación

Interpretación: Como se puede observar en el gráfico correspondiente a los estilos de liderazgo en base a la teoría Camino-Meta, la Forma (A) representa la autopercepción de los líderes y la Forma (S) representa la percepción que tienen los subalternos sobre los estilos de liderazgo de sus líderes formales. Los 5 líderes a quienes se les aplicó el cuestionario obtuvieron un resultado del 56,2% mientras que sus equipos de trabajo obtuvieron un 31,88% en lo que se refiere a un líder que da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, por otro lado, los líderes mostraron un resultado del 39,5% mientras que sus equipos de trabajo mostraron un 50,06% en lo que se refiere a un líder preocupado por el bienestar de sus subalternos, posteriormente los líderes indicaron un resultado del 53% mientras que sus equipos de trabajo indicaron un 48,08% en lo que se refiere a un líder que hace participar a sus subalternos en la toma de decisiones y finalmente los líderes revelaron un resultado del 70% mientras que sus equipos de trabajo revelaron un 40,32% en lo que se refiere a un líder que establece estándares de desempeño muy exigentes con el objetivo de incrementar la productividad.

3.3.5 Resultados cuestionario POTENLID: Autopercepción- Percepción

Subalternos

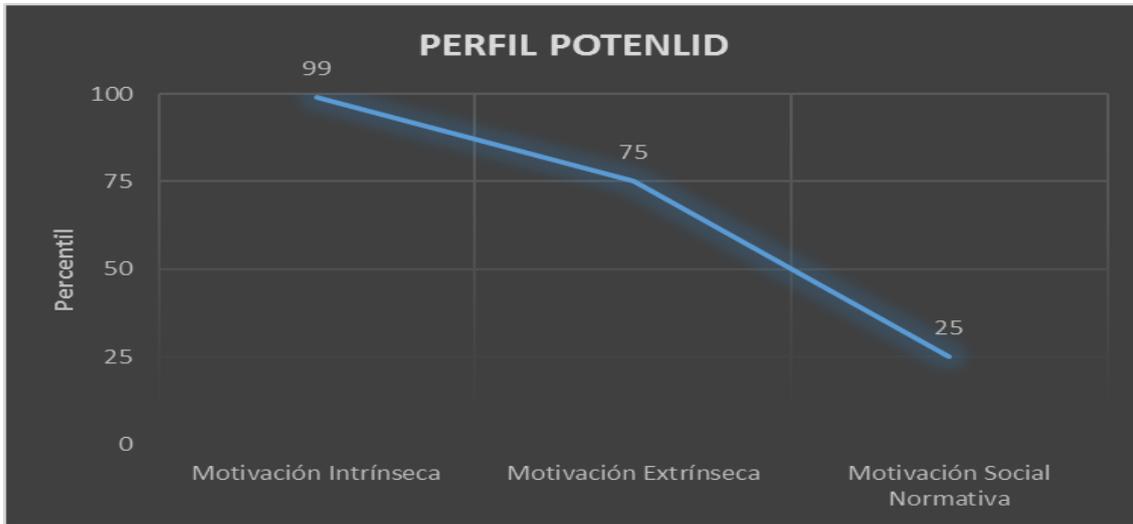


Gráfico 89: Resultado final POTENLID

Fuente: La Investigación

Interpretación: Como se puede observar en el gráfico correspondiente a la motivación para liderar, los 5 líderes formales a quienes se les aplicó el cuestionario mostraron un resultado equivalente a un 99% en cuanto a la atracción innata que tiene por asumir roles de liderazgo, por otra parte, señalaron un resultado del 75% en cuanto al deseo que poseen por ser líderes siempre y cuando existan beneficios y finalmente revelaron un resultado de 25% en lo que se refiere a liderar grupos por deber o responsabilidad.

CAPÍTULO 4

4. ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INTEGRAL EN LIDERAZGO EMPRESARIAL

4.1 Introducción

Las evaluaciones psicológicas son indispensables para conocer e identificar aspectos relacionados con el comportamiento humano, dichas evaluación necesitan apoyarse en programas que permitan de acuerdo a los resultados de las mismas, generar modificaciones cognitivas en los seres humanos.

La estructuración del presente programa de fortalecimiento integral en liderazgo empresarial tiene un enfoque general con la intención de generar una unión de brechas entre la autopercepción del líder versus la percepción de sus seguidores; información que se desprende del análisis de la betería completa: CELID, CAMIN, CONLID, y POTENLID, presentada en el capítulo 3 de la presente tesis.

Es necesario indicar que dicha propuesta no pretende generar impactos en procesos de rendimiento, por consiguiente, el aporte está dirigido a unir el nivel a un 50% de la discrepancia existente entre la percepción del líder y la de sus seguidores sobre el acto de liderar, no se considerará los valores sobre el 50% de similitud que reflejo la evaluación.

4.2 Ejes de la propuesta

Para la elaboración del Programa de Fortalecimiento Integral en Liderazgo Empresarial se considera la utilización de tres principios básicos de la Gestalt que son “El Darse Cuenta”, “El Asumir” y finalmente “La Dimensión del Ser” los mismos que son sustanciales para la propuesta planteada.

Por tanto, es plausible indicar que mencionados principios apoyan el paso de un aprendizaje basado en repeticiones a un aprendizaje fundado en la consciencia. A continuación, se describirá detalladamente cada principio antes aludido.

4.2.1 Principio 1: Darse Cuenta

El autor Martín Ángeles en el año 2009 definió el término “Darse Cuenta” como la capacidad que alcanza el ser humano para percibir circunstancias dentro de sí mismo y dentro del medio que lo rodea.

Por tanto, el hecho de que las personas se den cuenta de algo es un proceso importante, ya que permite que mencionadas personas estén más conscientes de sus necesidades y de sus motivaciones, solo así se puede producir el cambio.

Por consiguiente y acorde a lo expuesto, un cambio significativo se produce solo cuando las personas se dan cuenta del resultado y el impacto de sus acciones, permitiéndoles así actuar y modificar sobre todo aquello de lo que se dan cuenta.

En efecto, el principio del “Darse Cuenta” está directamente relacionado con “El aquí y en el ahora”; es decir, a medida que la persona se va dando cuenta de sus acciones y las acciones de su entorno, ésta entra en un estado más consciente de sí mismo, donde es primordial que la persona efectúe cambios basándose en la realidad del momento donde se encuentra.

En otras palabras, el aquí y el ahora “Es un estado en el que la persona está consciente de su experiencia en el instante en que ocurre” (Huneeus 1987 en Ángeles 2009, p.152). Por tanto, para que la persona viva en el “aquí y el ahora” es vital que no ansíe el futuro ni mire el pasado, si no que se concentre en todo aquello que puede modificar en el presente.

En efecto existe una estrecha relación en el principio Gestáltico del “Darse Cuenta” y “El aquí y el ahora” ya que ambos principios se fundamentan en la manera más consiente de producir el cambio, en base a un tiempo presente y real.

4.2.1.1 El darse cuenta del mundo interior

El autor Ángeles en su libro Manual Práctico de Psicoterapia Gestalt hace referencia al darse cuenta del mundo interior como a todos los sentimientos, emociones y sensaciones que ocurren en el interior de cada persona, es decir en el interior de su cuerpo. A lo largo de la existencia, el hombre ha perdido la capacidad del darse cuenta del mundo interior, por tanto, ha confundido el ser con el tener, el ser con el aparentar y el ser con el aparentar ser.

Entonces el darse cuenta del mundo interior se relaciona con la capacidad que la persona posee para ponerse en contacto con sí mismo y darse cuenta de lo que en realidad necesita, permitiendo el desarrollo de un ser completo y trasformador. Para Schnake (2001) en Ángeles (2009) es importante que prestemos atención a los mensajes que emite nuestro cuerpo como señales de alerta.

Por ejemplo: cuando una persona siente una tensión en su cuello durante un fuerte periodo laboral, la persona siente que debe tomarse un breve descanso y mover su cuello paulatinamente para luego continuar su trabajo. En otras palabras, el cuerpo sabe lo que pide, porqué lo pide y cómo lo pide solo debemos conectarnos con lo que realmente sucede en nuestro interior.

4.2.1.2 El darse cuenta del mundo exterior

Hace referencia a todo lo tangible que podemos apreciar por medio de nuestros sentidos, es decir el contacto directo que la persona tiene con los acontecimientos y los objetos que se encuentran en un ambiente natural del cual formamos parte.

El darse cuenta del mundo externo se relaciona con la manera en la que percibimos, tocamos, olemos, vemos y saboreamos diferentes situaciones que serán interpretadas según la personalidad y los factores de aprendizaje con los que se relaciona cada persona.

El darse cuenta a través de los sentidos nos permite vivir con seguridad de nuestras percepciones y liberarnos de especulaciones, además nos permite relacionarnos con diferentes personas, diferentes situaciones o diferentes objetos.

4.2.1.3 El darse cuenta de la zona intermedia o de fantasía

Esta zona se relaciona con toda actividad mental que permite ir más allá de lo que transita en el presente. Por tanto, hace referencia a la manera que tienen las personas de adivinar, pensar, planificar, imaginar y anticiparse a un futuro que encubre una realidad anhelada.

La zona fantásica es apreciable a medida que esta fantasía permita al ser humano potencializar “su darse cuenta” la misma que deberá estar apegada con la realidad de cada persona, caso contrario ésta se convertirá en un escape para evitar experiencias desagradables, las mismas que son indispensables para crecer y afrontar desafíos propios de la vida del ser humano.

Para Perls (1974) en Ángeles (2009) todas las actividades fantásicas nos mantienen alejados de un mundo real y no nos permiten efectuar cambios en el aquí y en el ahora, por tanto, no nos damos cuenta de la existencia del tiempo presente.

En consecuencia, para mencionado autor es más fácil que las personas tomen conciencia de las cosas que están pasando en ese preciso momento que el intentar

imaginar he idealizar algo, ya que esto solo permite que la persona se niegue a su realidad actual.

Además, es preciso mencionar a Stevens (2003) quien indica que las personas constantemente crean esquemas de comportamiento anticipatorios cuando se dicen así mismas: “No puedo”; “Tengo miedo”; “Tengo que” ya que estos esquemas hacen que la persona se bloquee y se limite a sí mismo sobre lo que realmente es capaz de hacer.

El “Tengo que” convierte a una persona en esclava de sus propias acciones haciéndola así completamente predecible, obligada y limitada a determinada acción. Mientras que el “No puedo” y el “Tengo miedo” se relacionan con la cobardía, deseos retraídos, autosugestión de sí mismo y debilidad.

Por el contrario, cuando una persona dice “Yo elijo” está afirmándose así misma que tiene el poder de decidir sobre su propio ser. De la misma manera cuando el comportamiento de las personas es evaluado como “Siempre o Nunca” se produce una generalización comportamental en el interior de la persona que recibe el mensaje, impidiendo ver lo que realmente está pasando.

Por tanto, es sustancial que en un ambiente laboral haya cabida para una retroalimentación positiva pero también efectiva, es decir conectándose con las virtudes de las personas al igual que con los hechos que priman su comportamiento. Entonces es fundamental reconocer un buen comportamiento, pero es aún mejor construir un camino para llegar a formar un buen comportamiento.

4.2.2 Principio 2: El Asumir

Toda organización al igual que su dinámica laboral involucra la presencia de actitudes responsables tanto de sus líderes como de sus subalternos, para Stevens (2003) “El Asumir” implica una responsabilidad profunda de las personas y tiene directa relación con el desarrollo de una organización eficiente.

Sin embargo, no todas las organizaciones poseen personas capaces de asumir los resultados de sus acciones y decisiones, entonces es ahí donde radica la problemática puesto que una organización ineficiente empieza con la presencia de personas que han sido irresponsables.

La propuesta de mencionado autor gira en torno a un concepto de responsabilidad que radica de aspectos culturales, organizacionales, familiares o sociales. Por tanto, la

presencia de la responsabilidad se relaciona con el significado que cada aspecto antes mencionado atribuye a la persona.

Entonces, para Stevens (2003) en Ángeles (2009) los directivos proyectan poca importancia en que sus colaboradores asuman sus responsabilidades, acciones y comportamientos. En efecto esto ocasiona que las personas atribuyan la responsabilidad como una obligación no deseada, convirtiéndose así en un valor imposible de asumirlo profundamente.

Por consiguiente, es importante mencionar que la Psicología Gestáltica además de enfatizar sus estudios en un aprendizaje consciente, relata la relación que las personas tienen consigo mismas y con su medio natural. Al mismo tiempo es sustancial la comprensión de lo que es el Asumir Interno y el Asumir Externo que serán explicadas a continuación.

4.2.2.1 El Asumir de lo Interno

Asumir lo Interno hace referencia según Schmedling (2009) a todas las acciones, emociones, instintos y sentimientos que la persona se alude como total responsable. Por tanto, tiende a no culpar a nadie sobre sus propias acciones.

Este proceso implica la consciencia total de todas las acciones que una persona realiza dentro de su medio natural, atribuyéndose así mismo toda la responsabilidad de sus comportamientos y conductas.

Por tanto, mencionado autor entiende el Asumir Interno como la capacidad que una persona posee para hacerse responsable de las causas y consecuencias de sus propias acciones.

4.2.2.2 El Asumir de lo Externo

El Asumir de lo Externo representa un respeto legítimo por todo lo que sucede alrededor de la persona, es decir en su medio natural. Por lo tanto, para el autor Schmedling (2009) es un proceso que permite reconocer a la otra persona como un ser único y no intentar cambiarlo si no aceptarlo.

En otras palabras, el Asumir Externo da paso al reconocimiento de que cada ser humano representa un mundo diferente y desde esa percepción va creando su realidad, la misma que debe ser respetada incluso cuando sea una realidad de la cual no seamos afines.

4.2.3 La dimensión del SER en el ejercicio de liderar

En 1996 la UNESCO autorizó el desarrollo de modelos de acción basados en la manera de pensar, sentir y actuar con el objetivo de impulsar un aprendizaje efectivo desde cualquier actividad social a la que se le atribuya valor.

Entonces, es oportuno mencionar que los modelos de acción permiten alcanzar una armonía sustancial en el trabajo y en el aprendizaje, a su vez éstos se clasifican en cuatro saberes tales como: el saber, el saber hacer, el saber convivir y el saber ser.

El saber tiene directa relación con los conocimientos que se adquiere mediante un estudio teórico a lo largo de una formación, mientras que **el saber hacer** insiste en la acción sobre el mundo objetivo del otro una vez que el conocimiento se haya instaurado, es decir, tiene que ver con procesos técnicamente estratégicos a la hora de ejecutar una actividad.

Finalmente, **el saber convivir** denota una interrelación adecuada con el otro permitiendo así una armonía con su entorno, que da lugar a una adaptación significativa dependiendo de la naturaleza de su medio. Posteriormente se explicará con más detalle la dimensión del saber ser.

Para Yurén (2015) el saber ser, hace referencia a la manera con la que cada individuo se conecta consigo mismo y actúa sobre esa conexión. Además, está consciente de que es un ser único y es un ser auténtico, por lo tanto, es capaz de aprovechar al entorno natural que lo rodea para servir mejor en cualquier contexto donde éste se encuentre.

Por consiguiente, al concebir el saber ser como una conexión profunda con uno mismo, el aprendizaje que se generará será directamente adquirido por la experiencia, por lo tanto, no es transmisible. Es decir, enfatiza un proceso individual en el que la persona reconoce y asume su rol frente a diferentes escenarios.

Para el autor antes mencionado el saber ser es entendido además por la capacidad que la persona posee para hacerse cargo de sus propias acciones y las consecuencias de éstas. Entonces al estar consciente la persona de lo que es suyo frente a un conflicto y de lo que no es suyo si no es de la otra persona y su percepción, permite que el individuo vaya más allá de la normativa y pueda servir desde una perspectiva vinculada a sí mismo.

Se entiende por competencia a la capacidad que tiene una persona para desarrollar habilidades, destrezas y conocimientos que pueden ser adquiridos con la experiencia y

plenamente potencializados. Por tanto, para el autor Habermas (1989) en Yurén (2015) **el saber ser** se puede formar mediante competencias ya que las mismas permiten la acción con el mundo interior y con el mundo exterior.

Es decir, una persona es competente en su rol si es capaz de actuar sobre sí mismo para producir un efecto con otros y a su vez con su medio. Por tanto, toda formación requiere de experiencia y reflexión con uno mismo, entonces cuando la persona se conecta consigo mismo despliega un abanico de estrategias que pueden ser entendidas como competencias, permitiendo así recuperar el equilibrio frente a un problema que requiera de acción.

En conclusión y seguidamente de lo expuesto es sustancial señalar que la dimensión del ser, permite a las personas afrontar adecuadamente los conflictos que se presenten desde una perspectiva individual y utilizar esos conflictos como una oportunidad de aprender.

Por tanto, cuando una persona empieza a darse cuenta y a asumir lo que le pertenece aprueba una conexión profunda consigo mismo, dando como resultado relaciones armoniosas no solo consigo mismo si no también con el entorno que lo rodea.

Finalmente es importante mencionar que la utilización de los principios: “El darse Cuenta”, “El Asumir” y “La Dimensión del SER” fundamentados en las teorías Gestálticas, representan sin lugar a duda los ejes fundamentales para la realización del Programa de Fortalecimiento Integral en Liderazgo Empresarial.

Ya que las personas al estar conscientes de sus acciones sobre las cuales ejercen comportamientos y a su vez responsabilizarse de su rol dentro de su medio, permite facilitar un aprendizaje consciente. Para Kofman (2008) el cambio organizacional se produce solo cuando las personas se dan cuenta de algo, y el aceptar que existe “un algo” que se debe potencializar o mejorar en el interior de cada uno, eso es transformador y permite que cada individuo vaya más lejos de lo esperado.

4.3 Metodología del Programa de Fortalecimiento Integral en Liderazgo Empresarial.

4.3.1 Grupos de encuentros de Carl Rogers

Los grupos de encuentro propuestos por Rogers (1974) en Segrera, White, Behr, & Lombardi (2014) siguen una línea íntegramente humanista, sus fundamentos fueron primordiales al momento de cambiar los conceptos de liderazgo industrial. Para mencionado autor el intercambio de experiencias grupales emitidas por cada integrante, permite que la dinámica del grupo sea más enriquecedora, apuntando así a un aprendizaje profundo receptado por todos sus integrantes.

Todos los seres humanos son seres únicos y eminentemente capaces de ejercer confiabilidad en sus relaciones interpersonales, a su vez son capaces de comprender las situaciones de sí mismos y de su entorno. Entonces al ser personas conscientes de la situación real en la que se encuentran, tienen la potestad de elegir de manera constructiva y de actuar sobre sus elecciones.

Por este motivo es plausible mencionar que para Rogers (1970) en Barceló (2009) los grupos de encuentro hacen referencia a la manera más efectiva de ejercer un aprendizaje individual por medio de la dinámica grupal. Ya que una persona al sentirse identificada con la situación de otra persona, a partir de sus experiencias y vivencias permite que sus acciones sean cada vez más constructivas en pro de mejorar una armonía en un grupo social.

Por consiguiente, si las personas logran mediante los grupos de encuentro relaciones basadas en la comprensión empática, confiabilidad, empoderamiento de sus comportamientos y el desarrollo de una comunicación efectiva el grupo alcanzará a mantenerse unido, es decir, a medida que se exteriorice los sentimientos y las emociones de cada integrante se permitirá que se genere la capacidad de curación.

Para Rogers (1970) en Barceló (2009) la presencia del poder curativo en los grupos de encuentro permite la resolución de conflictos y da cabida a un entendimiento recíproco. Es decir, el grupo se identifica con la premisa de que todos los miembros pueden trascender desde su perspectiva individual permitiendo un aprendizaje bidireccional.

Los seres humanos son y se transforman en personas por medio de sus relaciones interpersonales, de tal manera que Rogers (1965) en (Segrera et al, 2014) conciben al ser humano como un animal totalmente social.

Entonces al momento de establecer relaciones armoniosas Yo – Tú dentro de un grupo, su dinámica se cimienta en confianza permitiendo así que la terapia centrada en el grupo tenga un enfoque individual, debido a que la constante confianza interpersonal permite un autodesarrollo de sí mismos dentro del grupo.

Por tanto, es plausible mencionar que el enfoque centrado en el grupo nace sobre el principio fundamental de comprender a la persona no como un ser individual si no como un ser miembro de una sociedad. En la actualidad los grupos de encuentro se evidencian mediante talleres, los mismos que aprueban espacios para el desarrollo de principios Gestálticos como: el asumir y el darse cuenta.

Así mismo en la terapia grupal todos los miembros son facilitadores de otros miembros, consintiendo así aumentar los niveles de retroalimentación y potencializando un aprendizaje de ida y de regreso. Es decir, el proceso terapéutico evidenciado en forma de taller tiene un enfoque de “espejo” que hará que los integrantes del grupo se sientan identificados con la situación del otro.

Finalmente es sustancial enfatizar la importancia de los grupos de encuentro en el Programa de Fortalecimiento en Liderazgo Empresarial, ya que al tratarse de un programa integral permitirá el autodesarrollo individual en compañía de otros. El reconocer y saber que existen personas dentro de un grupo que están pasando por circunstancias similares, promueve la aceptación de sí mismo y da paso a un aprendizaje grupal comprometido.

4.4 Objetivos de la propuesta

4.4.1 Objetivo General

Apoyar al proceso de conocimiento sobre los estilos de liderazgo.

4.4.2 Objetivos Específicos

Los objetivos que se describen a continuación responden a los criterios de similitud inferiores al 50% equivalente a la media.

- Identificar diferencias y similitudes en las percepciones de los estilos de liderazgo, de acuerdo con la Evaluación Psicológica.
- Describir y analizar conductas orientadas a la tarea.
- Diferenciar el estilo de liderazgo de acuerdo a la teoría camino - meta
- Reflexionar sobre las circunstancias organizacionales para la utilización de cada estilo de liderazgo.

4.5 Programa de Fortalecimiento Integral en Liderazgo Empresarial

Programa de Fortalecimiento Integral en Liderazgo Empresarial							
Objetivo general: Apoyar al proceso de conocimiento sobre los estilos de liderazgo.							
Objetivo específico	Subdimensiones CELID	Actividad	Contenido	Materiales	Tiempo	Responsable	Costo
Cuestionario: Estilos de Liderazgo CELID							
1.- Identificar diferencias y similitudes en las percepciones de los estilos de liderazgo, de acuerdo con la Evaluación Psicológica.	Estimulación Intelectual	3 Talleres Vivenciales	Pensamiento Lateral	Copias de la historia contada, papelógrafos, marcadores y cinta.	3 talleres de 6 horas cada uno	Equipo Consultor	Por definir
	Inspiración		Cineforo: Una mente brillante	Computadora portátil, infocus, sistema de audio, hojas de papel A4 y esferos.			
	Consideración Individualizada		Role Playing	Ropa para cada personaje, objetos, accesorios, pliegos de cartulina y marcadores			
	Recompensa Contingente		La Rueda de Atributos	Hojas A4, lápices, esferos, marcadores.			
Cuestionario: Conductas del líder CONLID							
1.- Describir y analizar conductas orientadas a la tarea.	Conductas Orientadas a la Tarea	3 talleres Vivenciales	Ventana de Johari	Hojas A4, lápices, marcadores	3 talleres de 6 horas cada uno	Equipo Consultor	Por definir
			Juego de Roles	Ropa, objetos y accesorios representativos según la naturaleza.			
			Simulación de situación real	Espacio físico			
			Técnica Audiovisual: El guerrero pacífico	Computadora portátil, infocus, sistema de audio.			

Programa de Fortalecimiento Integral en Liderazgo Empresarial

Objetivo general: Apoyar al proceso de conocimiento sobre los estilos de liderazgo.

Objetivo específico	Subdimensiones CELID	Actividad	Contenido	Materiales	Tiempo	Responsable	Costo
Cuestionario: Camino Meta CAMIN							
1.-Diferenciar el estilo de liderazgo de acuerdo a la teoría camino - meta 2.-Reflexionar sobre las circunstancias organizacionales para la utilización de cada estilo de liderazgo	Liderazgo Directivo	3 Talleres Vivenciales	Philips 6.6	Tiras de papel A4 con preguntas descritas, cronómetro, bandeja para colocar las frases, mesas y sillas.	3 talleres de 6 horas cada uno	Equipo Consultor	Por definir
	Liderazgo Considerado		Tarjetas de los 4 acuerdos de Don Miguel Ruiz	El set de las tarjetas de los cuatro acuerdos y hojas de trabajo: plan de acción			
	Liderazgo Participativo		Los seis sombreros de Edward de Bono	6 sombreros de diferentes colores (rojo, amarillo, azul, blanco, verde y negro) papelógrafos y marcadores.			
	Liderazgo Orientado a Metas		Técnica Audiovisual: En búsqueda de la Felicidad	Computadora portátil, infocus y sistema de audio.			

CONCLUSIONES

La presencia del liderazgo se ha convertido hoy en día en una estrategia sustancial cuando hablamos de una organización eficiente, los estilos de liderazgo hacen referencia a la manera más explícita de ejercer influencia sobre las personas. Por consiguiente, es necesario que tanto los líderes como los seguidores de una organización comprendan la importancia de entender el liderazgo como un proceso de interacción.

Durante la aplicación de las herramientas utilizadas; el cuestionario CELID, CAMIN, CONLID y POTENLID del presente estudio, se identificaron pocas similitudes entre la autopercepción que tienen los líderes y la percepción que tienen sus equipos de trabajo sobre el ejercicio de liderar de sus líderes formales.

Por lo tanto se considera necesario trabajar en las siguientes subdimensiones tales como: Estimulación Intelectual con un puntaje de 48,93%, Inspiración con un puntaje de 43,6% y Consideración Individualizada con un puntaje de 47,6% correspondientes al estilo de Liderazgo Transformacional.

Además de la subdimension denominada Recompensa Contingente con un puntaje de 26,67% correspondiente al estilo de Liderazgo Transaccional, a su vez es necesario mencionar que tanto el Liderazgo Transformacional como Transaccional responden al cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID.

Así mismo es preciso trabajar en la dimensión denominada Conductas Orientadas a la Tarea con un puntaje de 47,22% correspondiente al cuestionario Conductas del Líder CONLID.

Del mismo modo se considera necesario trabajar en las dimensiones tales como: Liderazgo Directivo con un puntaje de 31,88%, Liderazgo Considerado con un puntaje de 39,5%, Liderazgo Participativo con un puntaje de 48,08% y finalmente Liderazgo Orientado a Metas con un puntaje de 40,32% correspondientes al cuestionario camino meta CAMIN.

Seguidamente es necesario puntualizar que las dimensiones que fueron tomadas en cuenta para ser potencializadas en el Programa de Fortalecimiento Integral en liderazgo Empresarial fueron aquellos aspectos cuyos valores se encuentran por debajo de la media es decir del 50%.

Del mismo modo se pueden identificar en el cuestionario final de estilos de liderazgo CELID, que los cinco líderes de la empresa COMYTRANS Cía. Ltda. Se miran a sí mismos con una tendencia al Liderazgo Transaccional puntuando un valor máximo de 93,6% por encima de la media, sin embargo sus subalternos quienes responden a un total de 15 personas distribuidas en razón de cada líder formal, perciben en sus líderes una tendencia al estilo de liderazgo Transformacional puntuando un valor de 47,93% por debajo de la media.

Mientras que en el cuestionario final de Conductas del Líder CONLID se observó que los líderes formales de la empresa se miran a sí mismos con una tendencia a las Conductas Orientadas a las Relaciones puntuando un valor máximo de 62,5%, mientras que sus subalternos los perciben con una tendencia a las Conductas Orientadas al Cambio puntuando un valor de 61,59%.

Por otro lado en cuanto al cuestionario Camino Meta CAMIN se señaló que los líderes formales de la empresa se miran a sí mismos con una tendencia al Liderazgo Orientado Metas puntuando un valor máximo de 70% mientras que sus subalternos los perciben con una tendencia al Liderazgo Considerado puntuando un valor de 50,0%.

Posteriormente una vez identificadas las debilidades a potencializarse se desarrolló el Programa de Formación Integral que permite favorecer a los líderes mediante el reconocimiento de ciertos comportamientos que no le tenían claro en su accionar, por tanto, el programa que se utiliza pretende unificar la percepción del líder con la de sus subalternos, información que emerge del análisis de los instrumentos antes mencionados.

Por consiguiente en el planteamiento del programa se propone como base metodológica los Grupos de Encuentro de Carl Rogers donde el individuo ejerce un aprendizaje efectivo por medio de la dinámica grupal, ya que una persona al sentirse identificada con las situaciones de otra persona a partir de sus experiencias y vivencias, permite que sus acciones sean cada vez más constructivas en pro de mejorar la armonía en el grupo social.

La presencia de los Grupos de Encuentro aprueba un entendimiento recíproco es decir, el grupo se identifica con la premisa de que todos los miembros pueden trascender desde una perspectiva individual permitiendo así un aprendizaje bidireccional, la misma que se denomina Efecto Espejo.

A su vez el programa planteado gira en torno a una serie de técnicas que permiten el conocimiento más explícito en cuanto al acto de liderar de los líderes formales, por tanto, involucra un proceso de aprendizaje mutuo, tanto para los líderes como para sus equipos de trabajo.

RECOMENDACIONES

Se recomienda considerar la información obtenida de las herramientas utilizadas como fuente de investigación primaria y de la cual pueden partir procesos que permitan apoyar tanto a los líderes como al grupo de subalternos y maximizar el nivel de efectividad organizacional.

A si mismo se recomienda la elaboración de un manual de gestión que le permita a la organización mantener los procesos en orden.

Finalmente, una vez que se aplique el programa, se recomienda evaluar nuevamente con el test propuesto durante el estudio, para conocer si se ha logrado llegar al 50% equivalente a la media, en los niveles donde los resultados fueron menores a la media mencionada.

BIBLIOGRAFÍA

- Ángeles, M. (2009). *Manual práctico de psicoterapia Gestalt (7a. ed.)*. Editorial Desclée de Brouwer.
- Barceló, T. (2009). *Crecer en grupo: una aproximación desde el enfoque centrado en la persona (2a. ed.)*. España: Editorial Desclée de Brouwer.
- Bass, B. M. (2003). *Face to Face -- Power to change: A conversation with Bernard M. Bass*. United States: Center for Creative Leadership.
- Camps Del Valle, V., Pérez, J., & Martínez, M. (2010). Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 116.
- Carchi, J. (2014). Estudio comparativo de los estilos de liderazgo y la percepción de los seguidores. *Universidad del Azuay - Posgrados*, 1.
- Castro, A., & Lupano, M. L. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas de liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de psicología*, 97-98.
- Castro, A., & Nader, M. (2004). Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional: un estudio comparativo de en población civil militar. *Boletín de Psicología*, 46.
- Castro, A., Lupano, M., Benatuil, D., & Nader, M. (2007). *Teoría y Evaluación de Liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Chiavenato, A. (2013). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones segunda edición*. Mexico: Mc Grawhill Educación.
- Cuadra Peralta, A. A., & Veloso Vecio, C. B. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo, satisfacción, motivación y clima laboral. *Ingeniare*, 15-25.
- Fau, M. (2010). *Max Weber: Clásicos Resumidos*. Buenos Aires: La Bisagra Editorial.
- Kofman, F. (2007). *La empresa consciente: como construir valor a través de valores (Vol. II)*. Buenos Aires: Grupo Editorial Argentina.
- Kofman, F. (2008). *Metamanagement (Vol. III)*. Buenos Aires: Grito sagrado de fundación de diseño estratégico.
- Martínez, C., & Cremades, L. (2012). Liderazgo y cultura en seguridad: su influencia en los comportamientos de trabajos seguros de los trabajadores. *Salud de los trabajadores*, 180-187.
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la Organización*. Mexico: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.

- Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2008). Estilos de liderazgo, gestión de conocimiento, y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 652.
- Pozner, P. (2007). Directivos docentes: liderazgo y gestión de instituciones educativas.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional Decimo Tercera Edición*. México: Pearson Educación.
- Ruiz, P. (2009). Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo, Revisión de la literatura. *Universidad de Castilla - La Mancha España*, 6.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*.
- Sánchez, E., & Rodríguez, A. (2010). Cuarenta años de la Teoría de Liderazgo Situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 27.
- Schmedling, G. (2009). Alquimia del Pensamiento. *Santafé de Bogotá: Uniccoomundo*, 55.
- Segrera, A. S., White, C., H.D, J., & Behr, M. (2014). *Consultorías y psicoterapias centradas en la persona y experienciales*. Buenos Aires: Gran Aldea editores.
- Stevens, J. O. (2003). *El darse cuenta: sentir, imaginar y vivenciar*. Santiago de Chile: Editorial ebooks Patagonia - Cuatro Vientos.
- Vázquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio de educación*, 82.
- Yurén, T. (2015). *Ethos y autoformación en los dispositivos de formación de docentes*. España: Ediciones Pomares.
- Zárate Torres, R., & Matviuk, S. (2013). La inteligencia emocional y el sector financiero Colombiano. *Revista EAN*, 155-162.
- Zeas, A. (2012). Acompañamiento para el Fortalecimiento de Habilidades de Liderazgo en Mujeres de las Juntas Parroquiales del Cantón Cuenca, Provincia del Azuay de la República del Ecuador. *Universidad Diego Portales - Chile*, 19.

Referencia de la dirección Web

www.comytrans.com

ANEXOS

**Anexo 1: Cuestionario de Estilos de Liderazgo
(CELID-A)
Protocolo de administración
(Castro Solano, Nader y Casullo, 2004)**

Apellido: Nombres.....
 Edad:Sexo: Varón.....Mujer.....
 Fecha.....

Instrucciones: A continuación, hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuanto 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 un intermedio (Ni de acuerdo ni en desacuerdo).

	Afirmaciones	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 mi situó 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 de 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 de 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 donde no se consiguen alcanzar las metas esperadas.					
15	Hago que se basen en el reforzamiento y en la evidencia para resolver los problemas.					
16	Trato de que obtengan lo que deseo a cambio de su cooperación.					
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 resultaba 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 2: Cuestionario de Estilos de Liderazgo
(CELID-S)**

**Protocolo de administración
(Castro Solano, Nader y Casullo, 2004)**

Apellido:..... Nombres:.....
 Edad:..... Sexo: Varón.....Mujer.....
 Fecha:.....

Instrucciones: A continuación hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuanto 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 un intermedio (Ni de acuerdo ni en desacuerdo).

	Afirmaciones	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 creo 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 aseguro de que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que pueden obtener por nuestro propio esfuerzo.					
11	Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio 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 donde no se consiguen alcanzar las metas esperadas.					
15	Nos hace saber que nos basemos en el reforzamiento y en la evidencia para resolver los problemas.					
16	Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.					
17	Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.					
18	No trata de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.					
19	Nos da charlas para motivarlos.					
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 encontrar 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 les resultaba 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	Confíanos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					

**Anexo 3: 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	8 - 10 - 11 - 12 -16
Dirección por excepción	2 - 5 - 7 -9 - 18 - 26

Laissez Faire

1 - 6 - 20 - 27 - 31 - 32

**Anexo 4: Cuestionario de Estilos de Liderazgo
CELID – A
(Autopercepción)**

Baremos

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

**Anexo: 5 Cuestionario de Estilos de Liderazgo
CELID – S
(Superior)**

Baremos

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

**Aneo 6: Cuestionario de Conductas del Liderazgo
(CONLID-A)
Protocolo de administración
(Castro Solano, Nader y Lupano Perugini, 2005)**

Apellido..... Nombres:.....
 Edad:.....Sexo: Varón.....Mujer.....
 Fecha.....

Instrucciones: A continuación, hay 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 el que cada afirmación describe la conducta que usted tiene COMO LIDER en el trato con sus subalternos. Marque una cruz en el número que se aproxime a lo que usted piensa.

	Características de los líderes	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 objetivo de establecer relaciones sólidas.					
8	Dirijo y coordino 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 realice la tarea.					
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 pueden afectarlo.					
17	Especifico los objetivos a cumplir y las expectativas de cada miembro de mi grupo de trabajo					
18	Anuncio y celebro los progresos realizados en la implementación de los cambios.					

**Anexo 7: Cuestionario de Conductas del Liderazgo
(CONLID-S)
Protocolo de administración
(Castro Solano, Nader y Lupano Perugini, 2005)**

Apellido:..... Nombres:.....
 Edad:.....Sexo: Varón.....Mujer.....
 Fecha.....

Instrucciones: A continuación hay 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 el 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	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 objetivo de establecer relaciones sólidas.					
8	Dirige y coordina 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 realice la tarea.					
13	Se muestra confiado en que su grupo pueda lograr objetivos importantes.					
14	Organiza las actividades para mejorar el rendimiento.					
15	Implemento 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 pueden afectarlo.					
17	Especifica los objetivos a cumplir y las expectativas de logro de cada miembro.					
18	Anuncio y celebra los progresos realizados en la implementación de los cambios.					

**Anexo 8: 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 al cambio
Ítems
3, 6, 9, 12, 15, 18

**Anexo 9: Cuestionario de Conductas del líder CONLID
Baremos
CONLID – A
(Autopercepción)**

Percentil	Conductas orientadas a la tarea	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)**

Percentil	Conductas orientadas a la tarea	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

**Anexo 10: Cuestionario Liderazgo Camino - Meta
(CAMIN-A)
Protocolo de administración
(Castro Solano y Nader, 2005)**

Apellido:..... Nombres:.....
 Edad:.....Sexo: Varón.....Mujer.....
 Fecha.....

Instrucciones: A continuación hay 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, cuan 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.

	Afirmaciones	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 con 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 permita 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.							

**Anexo 11: Cuestionario Liderazgo Camino - Meta
(CAMIN-S)
Protocolo de administración
(Castro Solano y Nader, 2005)**

Apellido:..... Nombres:.....
 Edad:.....Sexo: Varón.....Mujer.....
 Fecha.....

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

	Afirmaciones	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 consulto con sus subordinados.							
4	Les hace saber a sus subordinados que espero 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 permita llevar a cabo las tareas.							
11	Pido sugerencias a mis subordinados acerca de cómo llevar a cabo ciertas tareas							
12	Define estándares de rendimiento que son muy exigentes.							

**Anexo 12: 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

**Anexo 13: Cuestionario de Liderazgo Camino – Meta
CAMIN**

**Baremos
CAMIN – A
(Autopercepción)**

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)**

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

**Anexo 14: Cuestionario de Motivación para Liderar
POTENLID
Protocolo de administración
(Castro Solano, 2005)**

Apellido:..... Nombres:.....
 Edad:.....Sexo: Varón.....Mujer.....
 Fecha.....

Instrucciones: A continuación hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, marque su grado de acuerdo a 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.

	Afirmaciones	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 se líder.					
4	Estaría interesado en ser líder de un grupo solo si existen claras ventajas para mí.					
5	La gente debería ofrecerse voluntariamente para liderar, antes de esperar que los llamen para eso.					
6	Tengo tendencia a la conducción de 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 ofrecirme de forma voluntaria para liderar a otros.					

Anexo 15: 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
1, 6, 8

Cuestionario de Motivación para liderar

POTENLID

Baremo

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