



**Universidad del Azuay**  
**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación**  
**Psicología Organizacional**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título  
de licenciada en Psicología Organizacional.**

*“Percepción de los trabajadores de José Ugalde Jerves Cia. Ltda. Acerca del liderazgo  
ejercido por sus directivos”*

**Autora:**

Vanessa Déleg Arichábala

**Directora:**

María Isabel Arteaga Ortiz

**Cuenca – Ecuador**

**2018**

## **Dedicatoria**

Dedico esta tesis a mi familia y enamorado, quienes han sido el pilar principal en mi desarrollo personal y académico, mi tesis lleva consigo un profundo mensaje de perseverancia y esperanza, fundamentada en la imagen de una mujer luchadora que ha demostrado con su ejemplo que con esfuerzo todo podemos lograr, mi madre.

## **Agradecimiento**

Quiero agradecer a la Universidad del Azuay, mi familia y mi enamorado, por toda la confianza depositada en mi persona a lo largo de este trayecto académico, de igual manera hago llegar el agradecimiento a mi directora de tesis Mst. Isabel Arteaga por todo el apoyo y seguimiento brindado para la realización de este trabajo de titulación.

## **Resumen**

La presente investigación busca identificar la percepción de los trabajadores de José Ugalde Jerves Cía. Ltda., acerca del liderazgo ejercido por sus directivos. Se aplicó como herramienta, el test de liderazgo Celid, Conlid, Camin y Potenlid de Castro y Solano. La muestra representativa fue de 31 colaboradores.

Entre los resultados obtenidos, están las discrepancias entre la autopercepción de los líderes y la percepción de sus seguidores, tales son los casos de los departamentos Comercial y de Talento Humano pues sus colaboradores consideran que las jefaturas están guiadas por el liderazgo transaccional, mientras que los directivos consideran tener un liderazgo Transformacional y Laises Faire, de igual manera existen congruencias como lo son en el departamento Contable y de Compras pues ambas partes consideran que manejan un liderazgo Transaccional y Transformacional.

**Palabras Claves:** liderazgo, percepción, organización, cuestionario de liderazgo.

## ABSTRACT

The present investigation sought to identify the perception of the workers of "José Ugalde Jerves Ltd." about the leadership of its directors. The Celid, Conlid, Camin and Potencilid leadership test from Castro and Solano was applied. The sample calculated for this study was of 31 collaborators in total, 27 in the administrative area and 4 in the management area. There were discrepancies between the self-perception of the leaders and the perception of their followers. These were the cases of the commercial and human talent departments because their collaborators considered that the heads are guided by the transactional leadership, while the directors considered having a transformational and laissez faire leadership. There were congruences in the accounting and purchases department as both parties considered that they handle a Transactional and Transformational leadership.

**Keywords:** Leadership, perception, organization, leadership questionnaire.

## Índice

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Resumen .....	iv
Abstract .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Índice .....	vi
Capítulo 1. La Empresa .....	1
1.1. Historia .....	1
1.2. Filosofía Corporativa .....	2
1.2.1. Misión .....	2
1.2.2. Visión .....	2
1.2.3. Valores .....	2
1.3. Estructura Orgánica .....	3
Capítulo 2. Marco Teórico .....	6
2.1. Liderazgo .....	6
2.2. Estilos de liderazgo .....	8
Capítulo 3. Metodología .....	12
3.1. Muestra .....	12
3.1.1. Criterio de inclusión .....	12
3.2. Descripción de la herramienta .....	13
3.3. Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID .....	13
3.4. Cuestionario de Conductas del Líder CONLID .....	13
3.5. Cuestionario de Liderazgo Camino – Meta CAMIN .....	14
3.6. Protocolo de Motivación para Liderar POTENLID .....	15
Capítulo 4. Resultados .....	16
4.1. Departamento Contable .....	16
4.2. Departamento Comercial .....	19
4.3. Departamento de Talento Humano .....	22
4.4. Departamento de Compras .....	25
4.5. Contadora .....	28
4.6. Gerente Comercial .....	32
4.7. Gerente de Talento Humano .....	36

4.8. Gerente de Compras .....	40
Capítulo 5. Discusión.....	56
Conclusión.....	59
Recomendaciones.....	61
Bibliografía .....	62
Anexos.....	64

## Índice de ilustraciones

### Índice de gráficos

Gráfico 1. CELID Forma S departamento contable evaluada 1 .....	16
Gráfico 2. CONLID Forma S departamento contable evaluada 1.....	17
Gráfico 3. CAMIN Forma S departamento contable evaluada 1 .....	18
Gráfico 4. CELID Forma S departamento comercial evaluado 2 .....	19
Gráfico 5. CONLID Forma S departamento comercial evaluado 2 .....	20
Gráfico 6. CAMIN Forma S departamento comercial evaluado 2.....	21
Gráfico 7. CELID Forma S departamento talento humano evaluada 3.....	22
Gráfico 8. CONLID Forma S departamento talento humano evaluada 3 .....	23
Gráfico 9. CAMIN Forma S departamento talento humano evaluada 3 .....	24
Gráfico 10. CELID Forma S departamento compras evaluada 4.....	25
Gráfico 11. CELID Forma S departamento compras evaluada 4.....	26
Gráfico 12. CAMIN Forma S departamento compras evaluada 4 .....	27
Gráfico 13. CELID Forma A departamento contable evaluador 1.....	28
Gráfico 14. CONLID Forma A departamento contable evaluador 1 .....	29
Gráfico 15. CAMIN Forma A departamento contable evaluador 1 .....	30
Gráfico 16. POTENLID departamento contable evaluador 1 .....	31
Gráfico 17. CELID Forma A departamento comercial evaluador 2 .....	32
Gráfico 18. CONLID Forma A departamento comercial evaluador 2 .....	33
Gráfico 19. CAMIN Forma A departamento comercial evaluador 2.....	34
Gráfico 20. POTENLID evaluador 2 .....	35
Gráfico 21. CELID Forma A departamento talento humano evaluador 3 .....	36
Gráfico 22. CONLID Forma A departamento talento humano evaluador 3 .....	37
Gráfico 23. CAMIN Forma A departamento talento humano evaluador 3.....	38
Gráfico 24. POTENLID evaluador 3 .....	39
Gráfico 25. CELID Forma A departamento compras evaluador 4.....	40
Gráfico 26. CONLID Forma A departamento compras evaluador 4 .....	41
Gráfico 27. CAMIN Forma A departamento compras evaluador 4 .....	42
Gráfico 28. POTENLID evaluador 4 .....	43
Gráfico 29. CELID comparativo departamento contable.....	44
Gráfico 30. CONLID comparativo departamento contable .....	45
Gráfico 31. CAMIN comparativo departamento contable .....	46

Gráfico 32. CELID comparativo departamento comercial.....	47
Gráfico 33. CONLID comparativo departamento comercial .....	48
Gráfico 34. CAMIN comparativo departamento comercial .....	49
Gráfico 35. CELID comparativo departamento talento humano.....	50
Gráfico 36. CONLID comparativo departamento talento humano .....	51
Gráfico 37. CAMIN comparativo departamento talento humano .....	52
Gráfico 38. CELID comparativo departamento compras.....	53
Gráfico 39. CONLID comparativo departamento compras .....	54
Gráfico 40. CAMIN comparativo departamento compras .....	55

### **Índice de figuras**

<b>Figura 1.</b> Organigrama de la empresa José Ugalde Jerves Cia. Ltda. ....	3
---	---

## **Capítulo 1. La Empresa.**

En la presente investigación se partirá con una breve presentación de la compañía José Ugalde Jerves, su historia, filosofía corporativa y estructura orgánica, con el objetivo de tener conocimientos sólidos acerca del funcionamiento en general de la empresa a estudiar, su objetivo y finalidad en el mercado y el actuar de los líderes corporativos en conjunto con sus subordinados.

### **1.1. Historia**

José Ugalde Jerves Cia. Ltda. Es una micro empresa familiar dedicada a la importación y comercialización al por mayor y menor de productos alimenticios, utensilios de cocina, limpieza, eléctricos menores, y productos de casa.

La compañía fue fundada por el Sr. José Alejandro Ugalde Jerves hace aproximadamente 43 años, desde entonces la organización ha experimentado múltiples cambios no solo dentro de sus procesos, mismos que han permitido el crecimiento y continuo desarrollo de la organización, sino también en la unidad de negocio que se manejaba, puesto que iniciaron con la comercialización de maquinaria, herramientas y materiales para construcción, obteniendo gran aceptación del mercado sin embargo quisieron ampliar sus líneas de productos y empezaron a distribuir dulces, galletas, ollas, sartenes, vajillas, colchones, bicicletas, y más; trabajan directamente con Proveedores como Umco, Chaide, la Universal, Nestle, Waren House entre otros. Estos últimos productos mencionados han sido característicos de José Ugalde Jerves Cía. Ltda.

La empresa actualmente se encuentra dirigida por el Sr. José Ugalde, Gerente General, por sus dos hijas y por sus dos yernos, quienes han sabido llevar a la compañía a un constante crecimiento en el mercado.

## 1.2. Filosofía Corporativa

### 1.2.1. Misión

Somos una empresa dedicada a la comercialización, comprometidos con la total satisfacción de nuestros clientes. Operamos con colaboradores alineados a la calidad y a la cultura de servicio, a través de un sistema de gestión innovador y competitivo.

### 1.2.2. Visión

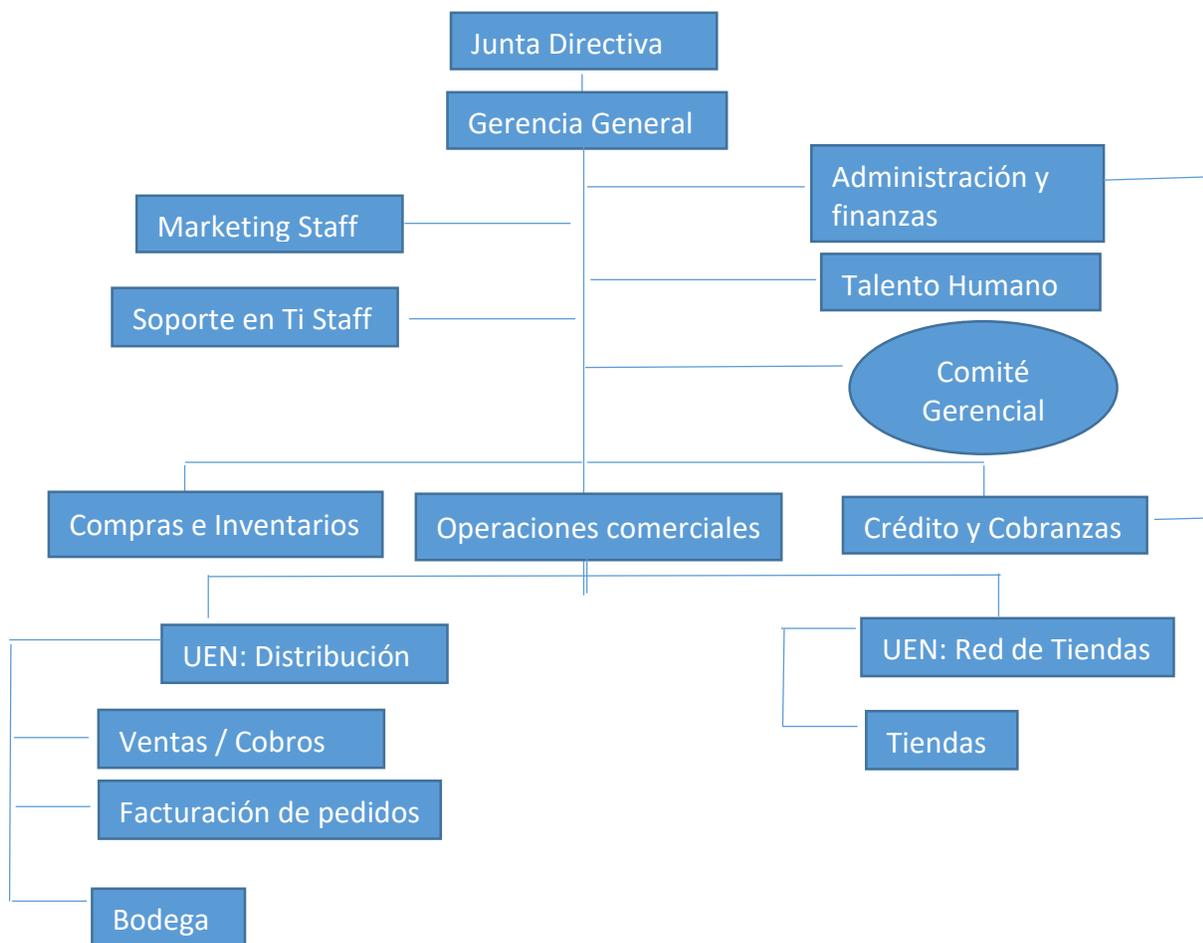
Ser líderes en la comercialización de productos de calidad. Logrando una organización innovadora, global y de alto rendimiento, para la satisfacción de nuestros clientes colaboradores y proveedores. Y gozar de rentabilidad, bienestar y permanencia en el mercado.

### 1.2.3. Valores

- **Auto respeto:** El valor que se da a las negociaciones con los proveedores, clientes y empleados, a la palabra que se ha dado y el fiel cumplimiento de la misma.
- **Lealtad:** Ser fiel a la empresa, trabajar con mucho entusiasmo y defender los ideales de la organización.
- **Sinergia:** Desarrollamos un equipo de trabajo que tengan los mismos ideales de progreso, para fomentar en gran escala los objetivos comunes en una relación ganar – ganar.
- **Puntualidad:** Para cumplir las primeras órdenes del programa de trabajo, para fomentar más ventas y especialmente nuevos clientes, que fructifiquen los resultados de la empresa, respetando el horario de trabajo.
- **La fe en la empresa:** Trabajamos con la convicción de que vamos a mejorar, a crecer, a ser líderes del mercado y para esto es necesario que todos estemos puestos la camiseta de la empresa y hagamos fuerza para el mismo lado para ver los resultados esperados, confiados que así será.
- **Riesgo:** Para crecer, es necesario que tomemos nuevos riesgos, de ideas renovadas, con gente preparada y capacitación, de manera que este riesgo sea medible, alcancemos los resultados que esperamos y superemos las barreras del miedo y la mediocridad.
- **Honestidad y Ética:** Ser transparentes, con las reglas del juego establecidas y que todos los colaboradores las podamos cumplir.

- **Antelación:** Dejar de lado la improvisación, para planificar y prever el futuro. Definir estrategias y metas que impulsen la gestión global del negocio.
- **Consenso:** Desarrollar la capacidad de ponernos de acuerdo, respetando las diferencias de opiniones, pero que nos esforcemos por llegar al común entendimiento a través de un análisis de ventajas y desventajas de los proyectos, con la información cualitativa y cuantitativa necesaria.

### 1.3. Estructura Orgánica



**Figura 1.** Organigrama de la empresa José Ugalde Jerves Cia. Ltda.

Fuente: (José Ugalde Jerves, 2017).

## **Manual de Cultura Corporativa, (JUU-CCOR-MA-01).**

José Ugalde Jerves Cía. Ltda., fue fundada tras la idea del Señor José Ugalde Jerves de importar y comercializar productos de consumo masivo y líneas eléctricas, construcción y más.

Es una empresa familiar que a lo largo de este tiempo ha ido creciendo mediante la evolución y cambio constante, esto gracias a que siempre la dirección de la compañía ha sido ocupada por las diferentes generaciones de la familia, cubriendo así las necesidades sociales y del mercado que en esos tiempo se han ido presentando.

La gerencia General está ocupada por el Sr, José Ugalde, quien se encarga de hacer seguimiento y control a todas las jefaturas correspondientes, cierra negociaciones macros, y decide conjuntamente con el área de ventas y compras los productos a comercializar y las líneas de lanzamientos.

El área de Administración y Finanzas está conformado por el departamento de Crédito y Cobranzas y el departamento Contable, el primero se encarga de la recuperación de la cartera con mayor dificultad de cobro, trabajan conjuntamente con los ejecutivos de ventas entregándoles facturas para cobros así como también para entregar captaciones de nuevos clientes, en el caso del segundo departamento se encargan del control de todos los egresos e ingresos de la compañía, cumplimiento con las normativas establecidas por las diferentes entidades regulatorias tales como, el IESS, SRI, Super de Compañías, etc.

El departamento de Compras e inventarios, tiene como finalidad llevar un control y seguimiento de la entrada y salida de la mercadería, pudiendo así clasificar los productos con mayor rotación en el mercado, tiene contacto directo con los proveedores, pues se encarga de hacer los pedidos y devoluciones de las líneas manejadas por la compañía.

El departamento de Ventas se encarga de todo el proceso relacionado con la comercialización del producto, marketing, promociones, precios, descuentos, facturación, bonos y push a vendedores, viáticos y políticas para la comisión de los mismos. Trabaja conjuntamente con el departamento de compras para realizar análisis mensuales de la rotación de mercadería y con el departamento de bodega para hacer un seguimiento en cuanto a despachos y entrega oportuna de los productos.

El departamento de Talento Humano, tiene contacto con todo el personal, se encarga del manejo de la nómina, paga de vacaciones, decimos, liquidaciones, entre otros, de igual manera

se encarga de la selección, evaluación, capacitación del personal, maneja el clima empresarial, trabaja conjuntamente con todos los departamentos para mesas de trabajo tratando temas de conductas, desempeño y cumplimiento de tareas de todo el personal.

El departamento de Bodega se encarga de la recepción y revisión de la mercadería, además de preparar y despachar facturas emitidas por el departamento de ventas. Trabaja con el departamento de compras pasando un informe semanal del estado de los productos comercializados por la compañía.

José Ugalde Jerves Cía. Ltda. es una empresa que ha crecido en el mercado gracias al direccionamiento de sus líderes, todo el trabajo y desempeño de sus trabajadores y sobre todo por todos los valores en los que han cimentado su actuar, José Ugalde es una compañía caracterizada por los productos comercializados y por el carisma de su Gerente General, el Sr. José Ugalde.

## Capítulo 2. Marco Teórico.

El presente capítulo se centrara en la elaboración del marco teórico, mismo que tratara temas como el concepto de liderazgo, su origen, estilos, clasificación y estudios de como este afecta en el funcionamiento de una organización, pues el fenómeno estudiado es determinante y esencial en toda empresa que tenga como objetivo crecer en el mercado.

### 2.1. Liderazgo

Partiremos definiendo el concepto de liderazgo ya que es la primera variable a tratar en dicho estudio; según Sánchez, (2002) citado por Figueroa (2004) el liderazgo es un factor estudiado a lo largo de la historia por lo que tiene diversos enfoques teóricos y diferentes niveles de profundización en temas inherentes al liderazgo, como por ejemplo las características del líder, características de sus seguidores, interacción entre el líder y su grupo y las consecuencias del liderazgo ejercido, sin embargo las investigaciones realizadas anteriormente no dejan de resaltar la importancia de la capacidad de influencia y manejo que tienen los líderes sobre su grupo de trabajo.

Al liderazgo también se lo entiende como la capacidad que tienen ciertos individuos para guiar, orientar y encaminar a un conjunto de personas hacia un objetivo en común alcanzando los más altos niveles de eficiencia y productividad; también se lo considera como el proceso por el cual una persona tiene la capacidad para influir y motivar a sus seguidores de modo que contribuyan al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional Castro & Fernández, (2006)

Para Ortiz & Amalia, (2011) el liderazgo es el proceso sistemático de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas. Esta influencia, está determinada por dos factores: 1) la posición de poder del líder, que es la autoridad formal que acompaña a un puesto específico y 2) la disposición que tiene el subordinado a obedecer. Sin embargo, la importancia del liderazgo empresarial radica en que éste debe ser el motor fundamental del proceso administrativo y de su gestión para lograr la calidad total en las empresas.

Rubiano, (2011) considera que la relación entre un líder y sus seguidores se construye a lo largo del tiempo e implica un intercambio o transacción entre ambos, los mismos que generen sentimientos de confianza, apoyo y seguridad. El líder debe proporcionar recursos valiosos para conseguir los objetivos grupales y a cambio recibe la capacidad de ejercer más influencia que los demás, lo cual se asocia con estatus, prestigio y estima convirtiéndose así en un modelo a seguir para su equipo de trabajo.

En la actualidad existen varias hipótesis acerca de que si los líderes nacen o se hacen sin embargo hasta ahora no se ha podido acertar a una respuesta en concreto, según varios autores para ser un líder es necesario poseer características innatas como el carisma, afectividad, sentimiento de apoyo, iniciativa, pro actividad, innovación entre otros; pero de la misma manera es necesario contar con habilidades adquiridas como el trabajo en equipo, desarrollo de personas, comunicación asertiva, orientación a resultados y capacidad de motivar a nuestros pares; estas competencias tanto innatas como adquiridas deben tener una estrecha relación si se pretende lograr un liderazgo efectivo, pues este se puede observar con facilidad no solo en el continuo actuar de los líderes, en la manera de guiar a su grupo, la capacidad de toma de decisiones, compañerismo y trabajo en equipo sino también en cómo han cumplido las metas grupales que se han propuesto en un inicio.

Los líderes no solo deben tener la capacidad de influir en sus seguidores sino también de manipular y controlar las variables externas y determinantes para la consecución de sus objetivos, por ejemplo un líder político no solo debe guiar y apoyar a su pueblo sino también debe saber manejar aspectos externos a su actuar como la economía, globalización, índices de delincuencia, comercio entre otros, para que estos no sean obstáculos permanentes en el desarrollo de su causa.

Según Contreras Torres & Barbosa Ramírez, (2013) el líder no tiene la capacidad de controlar las dinámicas emergentes en el sistema pero si las puede “catalizar”, para favorecer la adaptación y el avance del ciclo común de una organización, pues si quiere mantenerse dentro del mercado como una entidad productiva, debe ir evolucionando conjuntamente con la sociedad y necesidades de las mismas; esta en un buen líder saber ver las dificultades y obstáculos externos como una oportunidad de crecimiento y desarrollo.

Entre las características o competencias más subyacentes en los líderes se encuentran la innovación, toma de decisiones, trabajo en equipo, escucha activa, tolerancia a la frustración,

perseverancia, dirección, serenidad, paciencia, motivación, facilidad de la palabra, entre otras, estas habilidades se convierten en la esencia de cada líder pues unos pueden tener más desarrolladas que otros sin embargo, en el manejo y control de estas se encuentra el secreto para lograr un liderazgo efectivo y eficiente; estas competencias se van desarrollando con la práctica y el tiempo.

## **2.2. Estilos de liderazgo**

Existen varias clasificaciones del liderazgo como lo son el liderazgo democrático, colaborativo, instrumental, autoritario, paternalista, carismático, transformacional, transaccional, entre otros. El primer estilo de liderazgo (Democrático), se caracteriza por el grado de consideración que tiene un dirigente acerca de la opinión de los subordinados, apoya la democracia e igualdad, toma decisiones en equipo y toda actividad que vaya a realizarse debe contar con la opinión y sugerencias de su grupo de trabajo, recayendo así la responsabilidad no solo en él como representante, sino en todo su equipo, los empleados sometidos a este tipo de liderazgo tienden a tener un alto nivel de productividad y satisfacción en el trabajo, ya que se sienten valorados y reconocidos por sus directivos Solano, (2007).

En el segundo caso (Colaborativo), el líder no solo designa actividades, si no por el contrario el ayuda a los suyos en los trabajos encomendados fomentando la colaboración y el trabajo en equipo, está atento al bienestar del grupo, trata a todos por igual y se afana en los detalles buscando que todos se sientan conformes y satisfechos; el tercer estilo de liderazgo (Instrumental), se caracteriza por la independencia y confianza que él otorga a sus seguidores para que puedan cumplir las actividades a ellos encomendadas, el líder explica a sus subordinados como llevar a cabo el trabajo, decide el modo y método a utilizar, define los estándares de desempeño y los esquemas de trabajo, no realiza seguimiento ni retroalimentación a su grupo Pedraja R & Rodríguez P, (2004).

El cuarto tipo de liderazgo (Autoritario), enmarca su actuar en la delegación de funciones y actividades, trabaja solo y toma sus propias decisiones sin importar el criterio y opinión de sus colaboradores, el líder se maneja bajo sus creencias y pensamientos, visualiza su meta individual y maneja a sus seguidores para el cumplimiento de la misma, mostrando un liderazgo egoísta e independiente; el quinto (Paternalista), se evidencia por la excesiva preocupación y protección del líder para con su equipo, demuestra afecto, confianza y compañerismo pero al mismo tiempo denota miedo e inseguridad por los errores que pueden presentarse, es un líder que provee

métodos y herramientas para el cumplimiento de sus objetivos sin embargo por su sobre protección limita las oportunidades de crecimiento y desarrollo de su entidad; el líder carismático se caracteriza por su amabilidad, generosidad y serenidad con las que lleva las cosas, ofrece apoyo incondicional a sus compañeros, tiende a minimizar los problemas y fortalecer las oportunidades, en ocasiones puede perder el sentido de la realidad afectando la homeostasis de las diferentes variables que influyen en el alcance de sus resultados; finalmente se encuentra el estilo de liderazgo transformacional y transaccional.

Ramírez & Sgambatti, (2008) definen al líder transformacional séptimo en nuestra clasificación como aquel que inculca en el individuo el interés por la organización, aumenta su confianza, se enfoca hacia el logro personal además del organizacional, y resulta de especial relevancia en entornos turbulentos, cambiantes y plagados de dificultades; este estilo de liderazgo se caracteriza principalmente por anteponer las necesidades y motivaciones de sus seguidores promoviendo cambios dramáticos en los individuos, grupos y organizaciones.

Este tipo de liderazgo busca constantemente maneras innovadoras de trabajar, nuevas oportunidades, desarrollo en las habilidades de su equipo y administración adecuada de sus recursos, prefieren la efectividad sobre la eficiencia y todo su trabajo esta cimentado sobre valores inherentes a ellos, estos deben ser compartidos con sus seguidores puesto que les permitirá avanzar simultáneamente hacia un objetivo totalmente acorde con sus creencias y necesidades.

El modelo transformacional del liderazgo cuenta a su vez con cuatro subdivisiones, la primera es la estimulación intelectual que se refiere a la medida en que el líder promueve en su grupo la inteligencia, racionalidad, objetividad, resolución de problemas y lo más importante fomentar el continuo crecimiento académico; la segunda subdivisión es la influencia idealizada, esta hace referencia a los líderes que son modelos para sus seguidores pues cubren con todas las expectativas de sus seguidores, se caracterizan por mostrar constante consideración por las necesidades de los otros y las propias, comparte riesgos y tienen conductas éticas y morales; la motivación por inspiración tercera dimensión, se refiere a establecer perennemente metas, objetivos y expectativas elevadas en cuanto a su nivel de trabajo, esto lo hace mediante la comunicación efectiva, acompañamiento, trata de levantar el espíritu, motivación e interés de sus seguidores logrando que ellos amen lo que hacen mas no que se desenvuelvan por inercia u obligación, y finalmente se encuentra las consideraciones individuales que hacen referencia al

reconocimiento por parte del líder acerca de las diferencias individuales dentro de los equipos de trabajo sean estas de capacidad, habilidad o personalidad, una de las características más notorias de esta dimensión del liderazgo transformacional es que el líder trata a sus colaboradores de manera diferente pues se adaptan a sus diferencias y necesidades desarrollando y potencializando sus capacidades (Ramírez & Sgambatti, 2008).

El liderazgo transaccional es aquel que espera el cumplimiento total de sus actividades logrando los resultados esperados, esto es fomentado por medio de una relación de intercambio simultaneo entre el líder y el seguidor, este tipo de liderazgo evita el riesgo y los cambios, sin embargo puede establecer confianza y cercanía con facilidad logrando que sus compañeros lleguen a la consecución de metas con total eficiencia.

El liderazgo organizacional también cuenta con dimensiones como lo son los premios por contingencia y la gerencia por excepción activa y pasiva, el primero se refiere al otorgamiento de reconocimientos e incentivos a sus colaboradores por el correcto desempeño de sus funciones, estimulando y condicionando para que este comportamiento sea repetido; y la gerencia por excepción pasiva y activa busca premiar a sus seguidores cuando lo merezca pero así mismo castiga cuando no cumplen con los estándares pre establecidos disminuyendo no solo su nivel de trabajo si no también el de sus compañeros.

Para esclarecer el tema a tratar he considerado pertinente exponer dos estudios acerca del liderazgo, el primero fue realizado en Colombia acerca de la influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas, para la realización de dicho estudio se usó una muestra de 306 empresas ubicadas en Medellín, Cali, Bogotá y Barranquilla; las escalas utilizadas en este estudio fueron las de Warrick (1981) donde se miden la presencia de ciertas características que representan cada tipo de liderazgo en una escala Likert de 1 a 5 (donde 1 es nunca y 5 es siempre).

Los resultados obtenidos identifican un conglomerado de empresas con alto desempeño exportador que combinan el liderazgo liberal y el democrático, este grupo estuvo formado por 106 empresas, mientras que el segundo conglomerado está conformado por las 200 empresas restantes demostrando bajo desempeño exportador que asumen un liderazgo liberal. Se concluye que para alcanzar niveles de desempeño superior los gerentes colombianos ejercen el liderazgo como un equilibrio entre libertad y control Escandón-Barbosa & Hurtado-Ayala, (2016).

El segundo estudio de igual manera fue realizado en Colombia, tenía como objetivo plasmar la relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios, para esto se tomó como muestra a 150 trabajadores de 2 empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá, el grupo estaba conformado por 14 líderes empresariales y 136 colaboradores de rangos menores, para la realización de dicho estudio se usó el test Multifactor Leadership Questionnaire de Bass & Avolio.

Entre los resultados obtenidos se encontró que el 43% de líderes se caracteriza por un liderazgo de baja efectividad (bajo nivel transformacional y transaccional) y el 40%, por un liderazgo de rango completo (alto nivel transformacional y transaccional). También se concluyó que en los líderes, el liderazgo transaccional se relaciona con la conducta de compartir conocimiento, y las recompensas tienen un rol importante. No se confirmó la relación entre liderazgo transformacional y la conducta de compartir conocimiento, pero ésta sí se da en los colaboradores. Se sugiere a la cultura organizacional como variable mediadora en la relación entre liderazgo transformacional y compartir conocimiento Gamba & Zapata, (2015).

Para la realización de esta investigación se aplicarán los cuestionarios de Estilos de Liderazgo Celid, Conlid, Camin y Potencilid de Castro Solano, (2007), puesto que después de un previo análisis se ha llegado a la conclusión de que esta herramienta ayudara a direccionar dicho estudio hacia los objetivos deseados.

Como conclusión se puede decir que el liderazgo es un factor que no todas las personas poseen, pues dependen mucho del tipo de personalidad, vivencias y metas de cada uno, sin embargo el factor externo de igual manera juega un papel muy importante en el liderazgo estimulando o no las características y cualidades de los líderes.

Al liderazgo se lo define como el conjunto de capacidades que tiene una persona para orientar, guiar, impulsar y motivar a una o más personas a la consecución de los objetivos propuestos, sin embargo para un líder existen varias maneras de lograr su meta, esta dependerá netamente de las creencias, conductas, y estilos que maneje en su vida diaria y en el modo de trabajar Castro & Fernández, (2006).

## **Capítulo 3. Metodología.**

Los cuestionarios de liderazgo a utilizar fueron contruidos por Castro Solano en el (2007) y se caracterizan por indagar en temas relacionados al liderazgo, estas herramientas se subdividen en cuatro aplicaciones, que se encargan de poner en evidencia diversos aspectos como, los estilos de liderazgo, conductas del líder, liderazgo camino – meta y motivación para liderar.

### **3.1. Muestra**

Actualmente la empresa José Ugalde Jerves cuenta con 41 trabajadores divididos en los distintos departamentos, sin embargo la muestra calculada inicialmente se encontraba conformada por 34 personas, pues cuando se elaboró el diseño de tesis el número de colaboradores era de 34 personas, sin embargo por varios motivos organizacionales y personales ha existido rotación de personal afectando la muestra calculada al inicio, actualmente el número de personas involucradas en la muestra de esta investigación es de 31 personas.

El cuestionario de liderazgo se aplicara por departamentos, y de manera conjunta, pudiendo así optimizar el tiempo y lograr una interpretación del liderazgo de su superior de manera grupal (Véase anexo 1).

El departamento comercial está conformado por 19 colaboradores, el departamento contable por 4 colaboradores, el departamento de talento humano por 3 colaboradores y finalmente el departamento de compras por 1 persona, dándonos un total de 27 colaboradores de nivel intermedio en la organización.

En cuanto al nivel directivo existen un representante por departamento dándonos un total de 4 colaboradores, de los cuales tres son pertenecientes a la familia Ugalde Jerves, y una colaboradora externa al laso familiar.

#### **3.1.1. Criterio de inclusión**

Como criterio de inclusión se estableció que solo el personal que hay laborado más de seis meses consecutivos en la compañía podrían formar parte de la investigación y el restante no será incluido en dicho estudio puesto que no cuentan con el tiempo suficiente dentro de la

empresa, ayudándonos así esta medida a recopilar información más certera y objetiva a cerca de la manera de liderar de los directivos empresariales, pues han sabido experimentar el modo de trabajo de sus jefes durante un tiempo prudente, permitiéndoles así tener una visión más clara y objetiva de lo que se pretende investigar.

### **3.2. Descripción de la herramienta**

Este test se subdivide en 4 aplicaciones los que se explicarán a continuación detallando que miden, forma de administración y validez del constructo.

### **3.3. Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID**

El cuestionario Celid es el primer sub test a aplicar, este mide los estilos de liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez faire predominantes y de las dimensiones que lo componen, el liderazgo transformacional está constituido por el carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada; el liderazgo transaccional cuenta con dimensiones como la recompensa contingente y dirección por excepción; y finalmente el Laissez Faire tiene como dimensión la falta de liderazgo en su actuar. (Castro Solano, 2007).

El Celid cuenta con dos formas. En la forma A (Autopercepción) la persona evaluada debe responder de acuerdo a su autopercepción. En cambio en la forma S (Superior) consiste en que el evaluado conteste cuál de las características listadas corresponden a la manera de liderar de su inmediato superior. Esta prueba se puede ejecutar de manera individual o grupal y se debe responder sin dejar ningún espacio en blanco, tiene una duración de máximo 15 minutos.

Para la validez del constructo de este sub test se partió de una versión de 70 ítems, como primer paso se realizó una correlación entre los puntos estudiados y la escala para la que había sido diseñada, esto con el objetivo de depurar el contenido obteniendo así los elementos que dieran mayor fiabilidad a la herramienta; como segundo paso se eliminaron todos los ítems que guardaban mayor similitud entre ellos, obteniendo finalmente una prueba de 34 afirmaciones en total.

### **3.4. Cuestionario de Conductas del Líder CONLID**

Es la segunda prueba que se aplicara, tiene como objetivo medir las diferentes tipos de conductas percibidas en los líderes, esta prueba consiste en una serie de frases que describen posibles conductas de los líderes, las frases fueron redactados según tres dimensiones, la

primera, conductas orientadas hacia la tarea, la segunda, conductas orientadas hacia las relaciones y la tercera, conductas orientadas hacia el cambio (Castro Solano, 2007).

Este cuestionario se puede aplicar de manera individual o colectiva, está conformada por 18 frases y el tiempo estimado para finalizar esta prueba es de 10 minutos como máximo, existen dos formas de aplicación, en la primera, la forma A (Autopercepción) la persona evaluada debe responder de acuerdo a su autopercepción. En cambio en la forma S (Superior) consiste en que el evaluado conteste cuál de las características listadas corresponden a la manera de liderar de su inmediato superior.

Para la validez de su constructo se analizó cada ítem versus la escala original para la que fue diseñada, esto con el objetivo de eliminar puntos similares entre sí, y poder obtener enunciados que direccionen a las tres dimensiones mencionadas anteriormente; después de haber hecho el respectivo análisis se eliminaron en total 10 ítems.

### **3.5. Cuestionario de Liderazgo Camino – Meta CAMIN**

Este instrumento tiene como finalidad evaluar los estilos de liderazgo de acuerdo a la teoría del camino meta, según esta teoría los líderes motivan a sus subordinados para la consecución de objetivos, esta evaluación propone relacionar el estilo de liderazgo, las características de los subordinados y las características del ambiente brindándonos información acerca de 4 estilos de liderazgo: Directivo, Considerado, participativo y Orientado a metas (Castro Solano, 2007).

Esta prueba consta de 12 ítems, que se responden de manera autoadministrable, se puede aplicar de manera individual o grupal y tiene una duración de 5 a 10 minutos.

El Camin cuenta con dos formas. En la forma A (Autopercepción) la persona evaluada debe responder de acuerdo a su autopercepción. En cambio en la forma S (Superior) consiste en que el evaluado conteste cuál de las características listadas corresponden a la manera de liderar de su inmediato superior.

En cuanto a la validez del constructo se inició por analizar la correlación entre cada ítem con la escala que había sido diseñada originalmente, esto con la finalidad de eliminar o aumentar ítems que puedan esclarecer o indagar en los estilos de liderazgo.

### **3.6. Protocolo de Motivación para Liderar POTENLID**

El objetivo de esta prueba es evaluar la motivación para liderar a partir de tres dimensiones propuestas: Motivación intrínseca, extrínseca y social normativa (Castro Solano, 2007).

Este instrumento consta de 9 ítems que se responden de manera autoadministrable, se puede aplicar de manera individual o colectiva y tiene una duración de 5 minutos máximo.

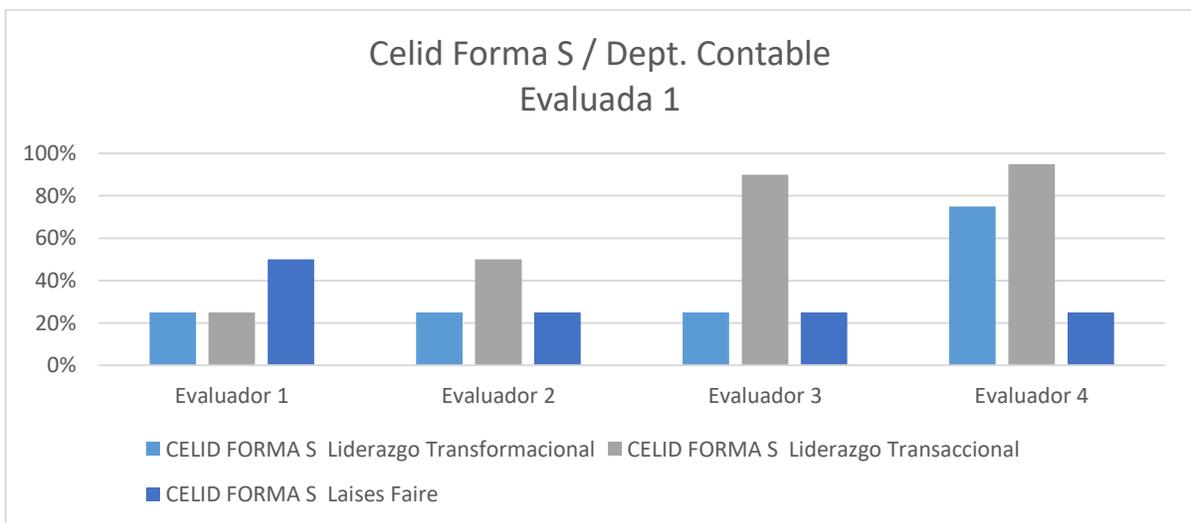
La validez del constructo Potenlid partió de la versión original norteamericana, se analizó la correlación entre los ítems de la prueba con la escala original para la que fue diseñada con el objetivo de eliminar enunciados repetidos o incongruentes con lo que realmente se pretendía medir.

Los cuestionarios de liderazgo explicados anteriormente han sido correctamente validados junto a baremos y pruebas experimentales, cabe recalcar que estos cuestionarios miden los estilos de liderazgo Transformacional, Transaccional y Laises Faire, conductas de los líderes, el liderazgo Camino – Meta y las motivaciones que poseen los líderes.

## Capítulo 4. Resultados.

Después de haber aplicado, tabulado y analizado todos los resultados obtenidos de los cuestionarios Celid, Conlid y Camin, en el departamento contable, comercial, de talento humano y de compras se pudieron obtener las siguientes apreciaciones:

### 4.1. Departamento Contable



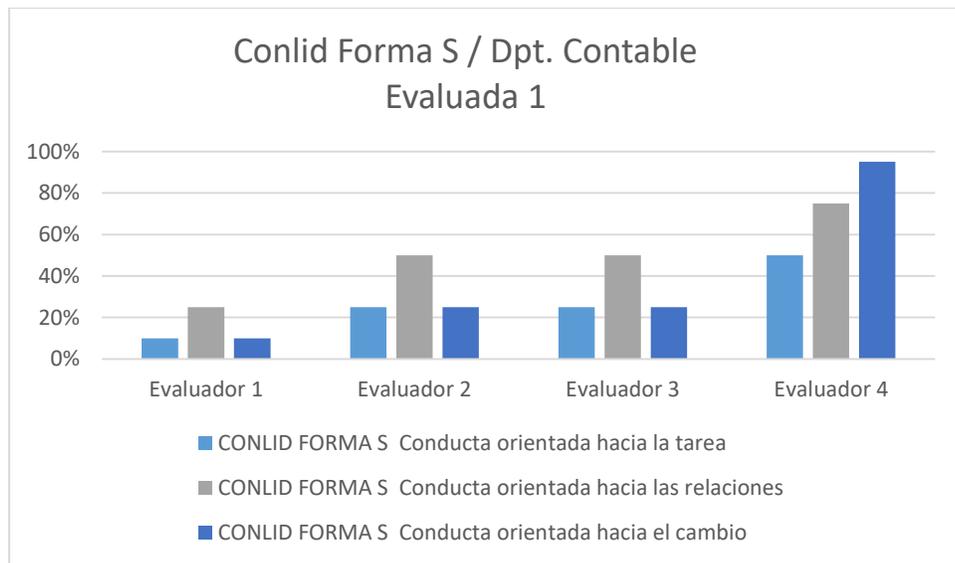
*Gráfico 1.* CELID Forma S departamento contable evaluada 1

Elaborado por: Autora.

- Celid Forma S

El 25% de los colaboradores del departamento contable considera que su inmediato superior tiene un liderazgo Laissez Faire, mismo que se caracteriza por una falta de dirección, mando, trabajo en equipo, comunicación y liderazgo.

El 75% de los colaboradores del área contable consideran que su jefe tiene un liderazgo transaccional, caracterizado por el nivel de negociación que existe entre ellos, busca complacer a sus subordinados siempre que cumplan con los requisitos y normas impuestas desde el inicio, este tipo de líder tranza con sus seguidores para la consecución de objetivos.



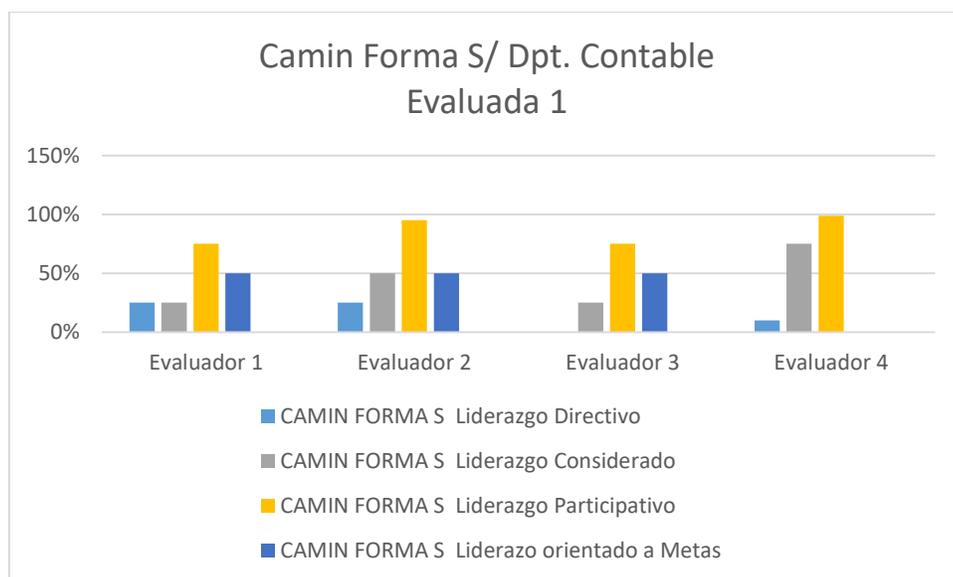
*Gráfico 2.* CONLID Forma S departamento contable evaluada 1

Elaborado por: Autora.

- **Conlid Forma S**

El 75% de los colaboradores del departamento contable consideran que su inmediato superior tiene una conducta orientada a las relaciones, significándose esto que su actuar está encaminado en base a las necesidades, intereses y opiniones de su equipo de trabajo, sin olvidar mantener el equilibrio entre la organización y los colaboradores.

El 25% de la población considera que su inmediato superior tiene una conducta orientada hacia el cambio considerando que esta se caracteriza por la innovación, creación e implementación de nuevos sistemas y manera de ejercer las labores cotidianas tratando de lograr mejores resultados.



*Gráfico 3. CAMIN Forma S departamento contable evaluada 1*

Elaborado por: Autora.

- Camin Forma S

El 100% de los colaboradores del departamento contable consideran que su inmediato superior tiene un liderazgo participativo, mismo que se caracteriza por trabajar de manera conjunta con su equipo, basando la toma de decisiones no solo en su palabra, si no guiado también por las opiniones, conocimientos y experiencia de sus subordinados, recayendo así el nivel de importancia, responsabilidad y compromiso en todo su grupo de trabajo.

## 4.2. Departamento Comercial

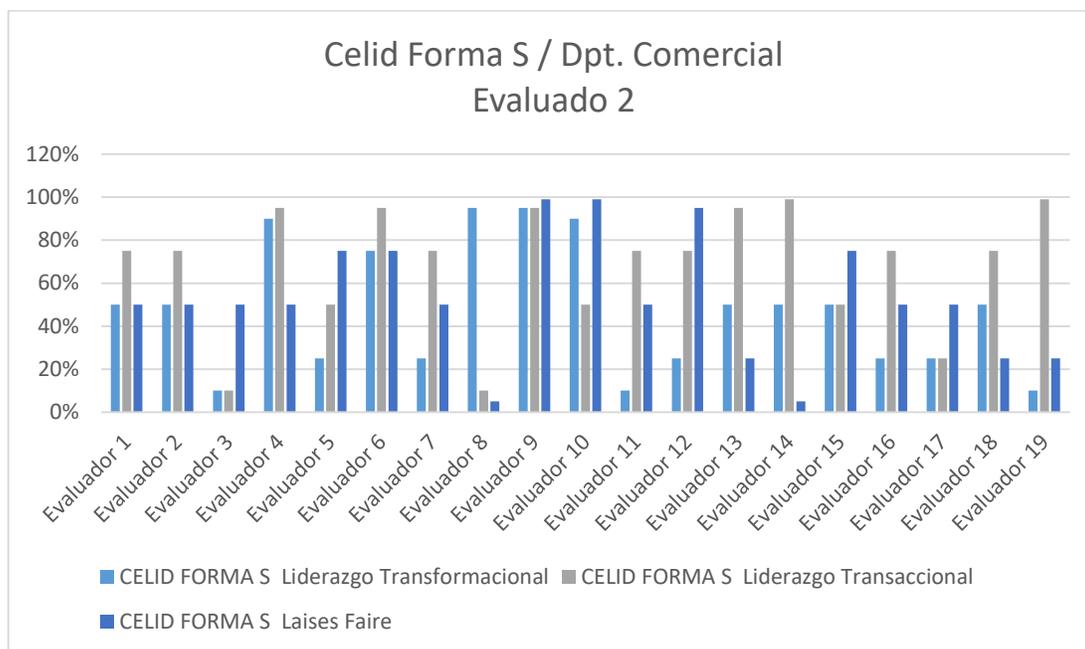


Gráfico 4. CELID Forma S departamento comercial evaluado 2

Elaborado por: Autora.

- Celid Forma S

El 5% de los colaboradores del área comercial consideran que su jefe tiene un liderazgo transformacional, caracterizado por el trabajo en equipo, innovación, altruismo, logro de objetivos de manera conjunta, desarrollo de habilidades, entre otros.

El 58% de los colaboradores del departamento comercial piensa que su inmediato superior tiene un liderazgo transaccional, caracterizado por el nivel de negociación que existe entre ellos, busca complacer a sus subordinados siempre que cumplan con los requisitos y normas impuestas desde el inicio, este tipo de líder tranza con sus seguidores para la consecución de objetivos.

El 37% de los colaboradores del departamento comercial consideran que su inmediato superior tiene un liderazgo Laissez Faire, mismo que se caracteriza por una falta de dirección, mando, trabajo en equipo, comunicación y liderazgo.

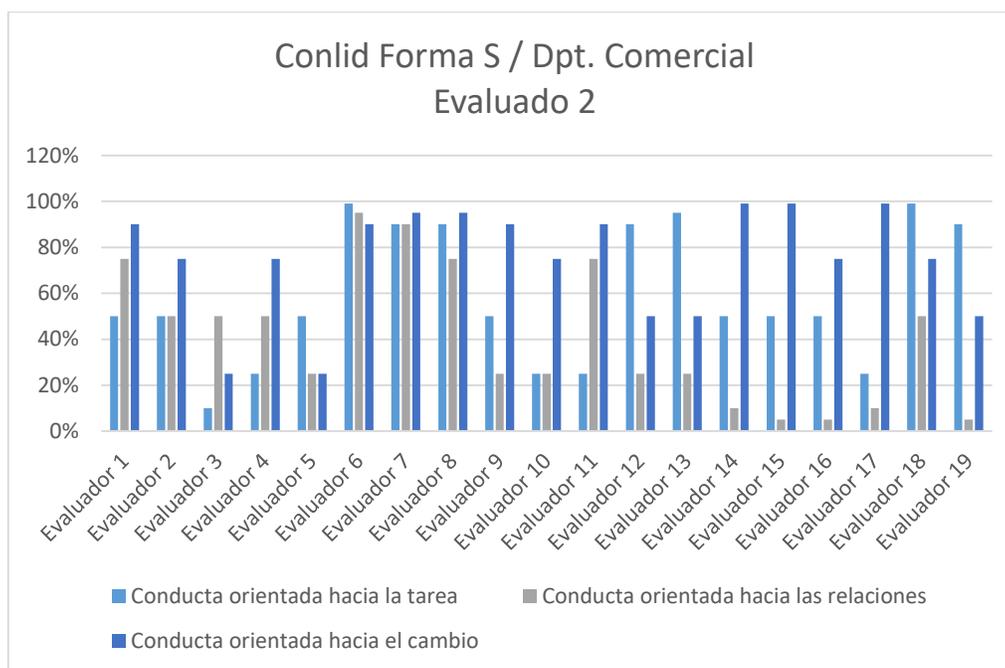


Gráfico 5. CONLID Forma S departamento comercial evaluado 2

Elaborado por: Autora.

- Conlid Forma S

El 32% de los colaboradores del departamento comercial piensa que su inmediato superior tiene una conducta orientada hacia la tarea, esta consiste en saber delegar funciones y dirigir las al mismo tiempo, define responsabilidades y obligaciones siempre en busca de que los objetivos se cumplan con total eficiencia, llenando las expectativas de todo su departamento.

El 5% de los colaboradores del departamento comercial consideran que su inmediato superior tiene una conducta orientada a las relaciones, significándose esto que su actuar está encaminado en base a las necesidades, intereses y opiniones de su equipo de trabajo, sin olvidar mantener el equilibrio entre organización, colaboradores.

El 63% de los colaboradores del área comercial consideran que su jefe tiene una conducta orientada al cambio, considerando que esta se caracteriza por la innovación, creación e implementación de nuevos sistemas y manera de ejercer las labores cotidianas tratando de lograr mejores resultados.

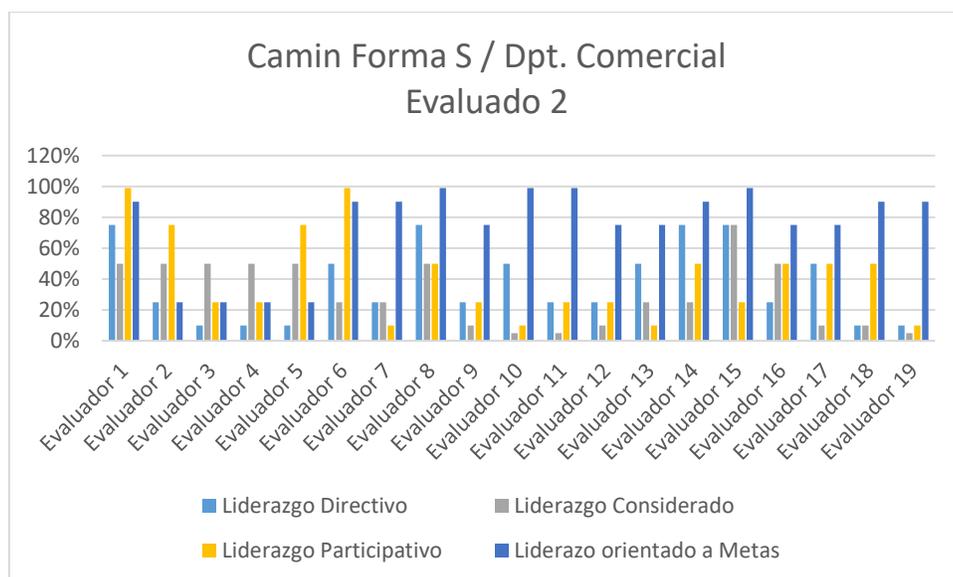


Gráfico 6. CAMIN Forma S departamento comercial evaluado 2

Elaborado por: Autora.

- Camin Forma S

El 11% de los colaboradores del área comercial consideran que su jefe tiene un tipo de liderazgo considerado, significándose esto que el líder se encuentra frecuentemente interesado en el bienestar personal y laboral de todo su equipo de trabajo, se caracteriza por atender sus inquietudes y preocupaciones, se muestra susceptible a las vivencias de sus colaboradores y viéndose como uno más del grupo, mas no como un jefe de jerarquía alta.

El 21% de los colaboradores del departamento comercial consideran que su inmediato superior tiene un liderazgo participativo, mismo que se caracteriza por trabajar de manera conjunta con su equipo, basando la toma de decisiones no solo en su palabra, si no guiado también por las opiniones, conocimientos y experiencia de sus subordinados, recayendo así el nivel de importancia, responsabilidad y compromiso en todo su grupo de trabajo.

El 68% de los colaboradores del departamento comercial piensa que su inmediato superior tiene un liderazgo orientado a las metas, este se caracteriza por establecer estándares de rendimientos muy exigentes para todos sus subordinados, busca incremento de productividad sobre todas las cosas.

### 4.3. Departamento de Talento Humano

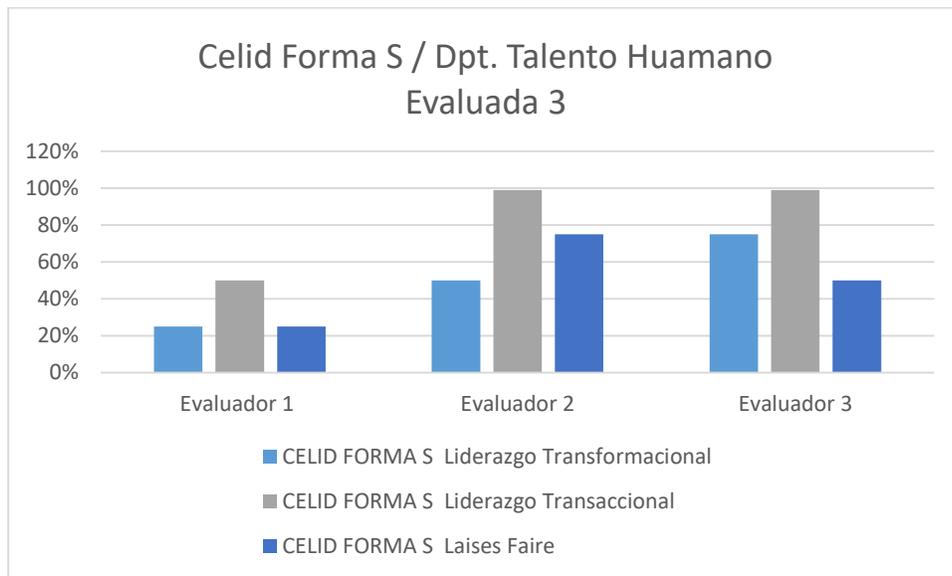


Gráfico 7. CELID Forma S departamento talento humano evaluada 3

Elaborado por: Autora.

- Celid Forma S

El 100% de los colaboradores del departamento de Talento Humano piensa que su inmediato superior tiene un liderazgo transaccional, caracterizado por el nivel de negociación que existe entre ellos, busca complacer a sus subordinados siempre que cumplan con los requisitos y normas impuestas desde el inicio, este tipo de líder tranza con sus seguidores para la consecución de objetivos.

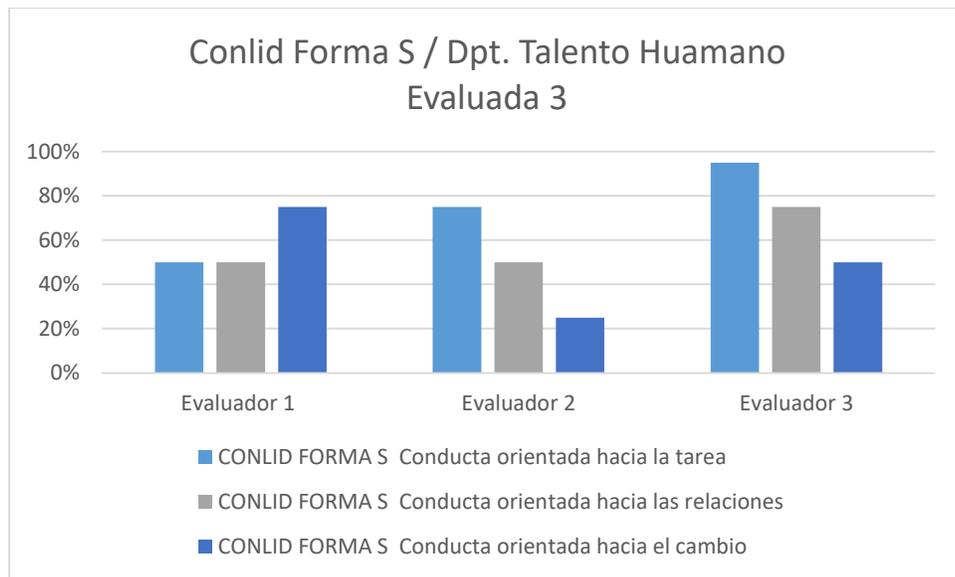


Gráfico 8. CONLID Forma S departamento talento humano evaluada 3

Elaborado por: Autora.

- Conlid Forma S

El 67% de los colaboradores del departamento de Talento Humano piensa que su inmediato superior tiene una conducta orientada hacia la tarea, esta consiste en saber delegar funciones y dirigir las al mismo tiempo, define responsabilidades y obligaciones siempre en busca de que los objetivos se cumplan con total eficiencia, llenando las expectativas de todo su departamento.

El 33% de los colaboradores del área de Talento Humano consideran que su jefe tiene una conducta orientada al cambio, considerando que esta se caracteriza por la innovación, creación e implementación de nuevos sistemas y manera de ejercer las labores cotidianas tratando de lograr mejores resultados.

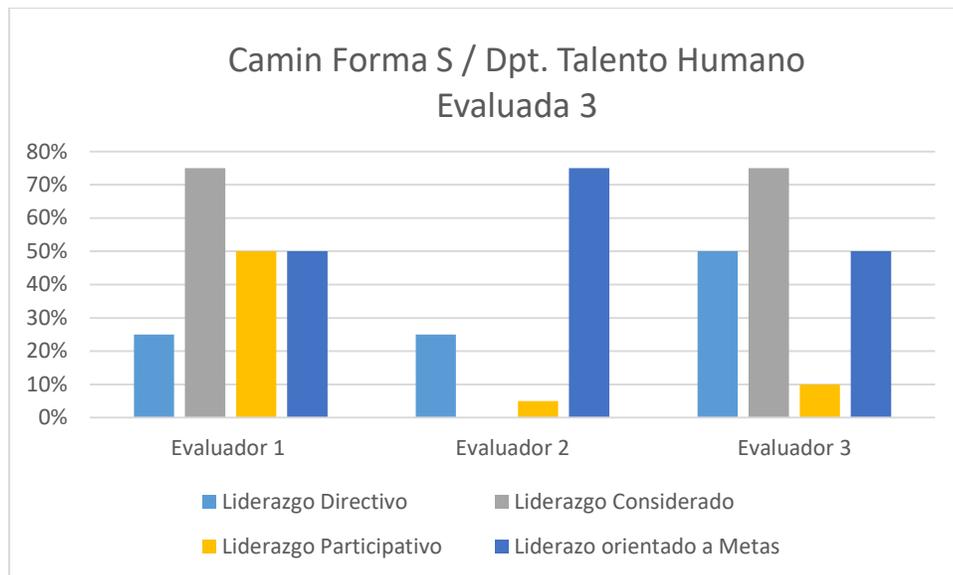


Gráfico 9. CAMIN Forma S departamento talento humano evaluada 3

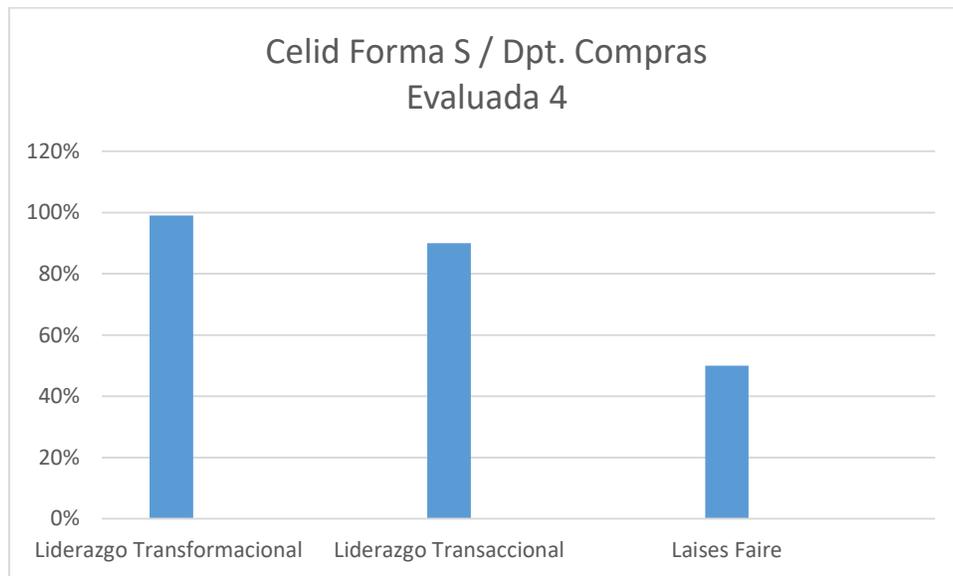
Elaborado por: Autora.

- Camin Forma S

El 67% de los colaboradores del área de Talento Humanos consideran que su jefe tiene un tipo de liderazgo considerado, significándose esto que el líder se encuentra frecuentemente interesado en el bienestar personal y laboral de todo su equipo de trabajo, se caracteriza por atender sus inquietudes y preocupaciones, se muestra susceptible a las vivencias de sus colaboradores y viéndose como uno más del grupo, mas no como un jefe de jerarquía alta.

El 33% de los colaboradores del departamento de Talento Humano piensa que su inmediato superior tiene un liderazgo orientado a las metas, este se caracteriza por establecer estándares de rendimientos muy exigentes para todos sus subordinados, busca incremento de productividad sobre todas las cosas.

#### 4.4. Departamento de Compras

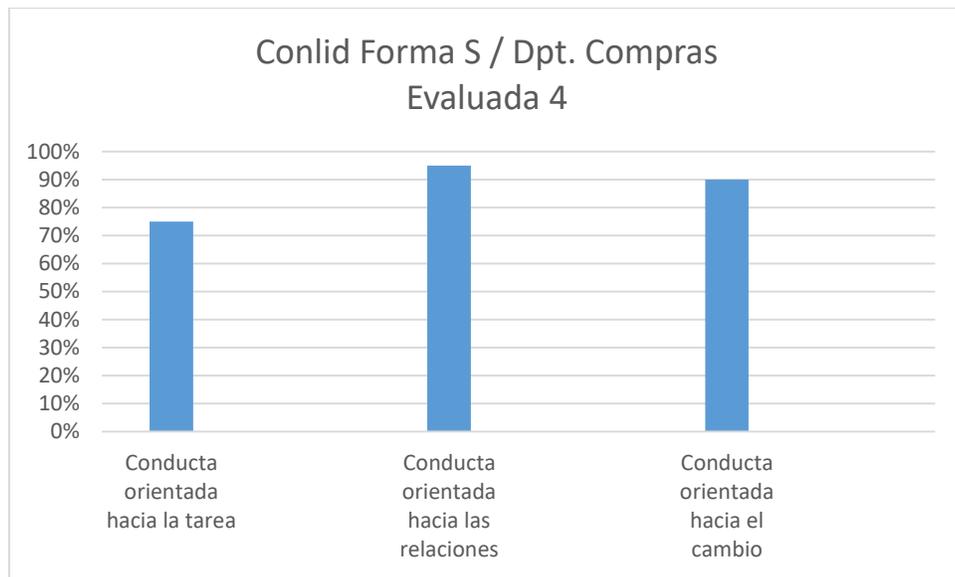


*Gráfico 10. CELID Forma S departamento compras evaluada 4*

Elaborado por: Autora.

- Celid Forma S

El 100% de la población del área de Compras considera que su jefe tiene un liderazgo transformacional, caracterizado por el trabajo en equipo, innovación, altruismo, logro de objetivos de manera conjunta, desarrollo de habilidades, entre otros.

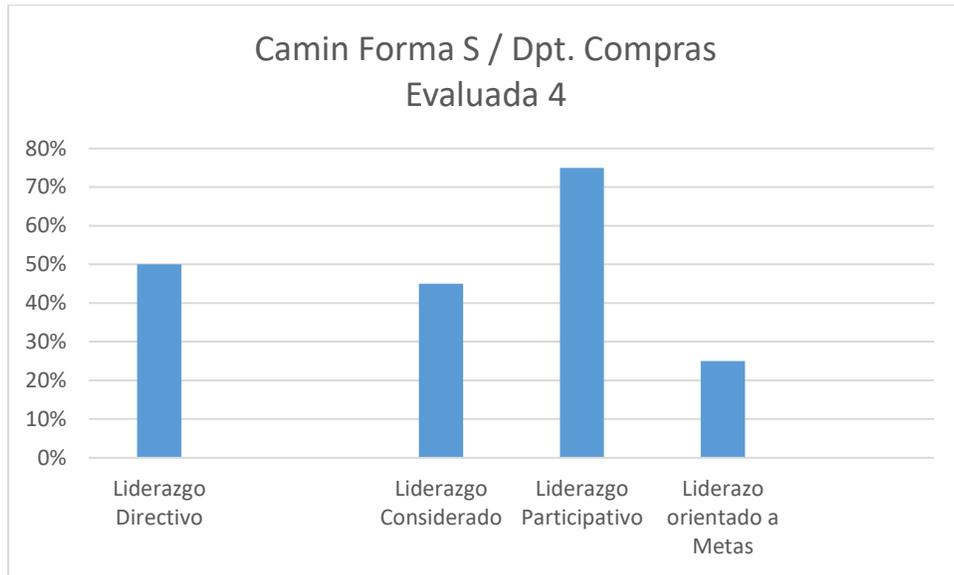


*Gráfico 11. CELID Forma S departamento compras evaluada 4*

Elaborado por: Autora.

- **Conlid Forma S**

El 100% de los colaboradores del departamento de Compras consideran que su inmediato superior tiene una conducta orientada a las relaciones, significándose esto que su actuar está encaminado en base a las necesidades, intereses y opiniones de su equipo de trabajo, sin olvidar mantener el equilibrio entre organización, colaboradores.



*Gráfico 12. CAMIN Forma S departamento compras evaluada 4*

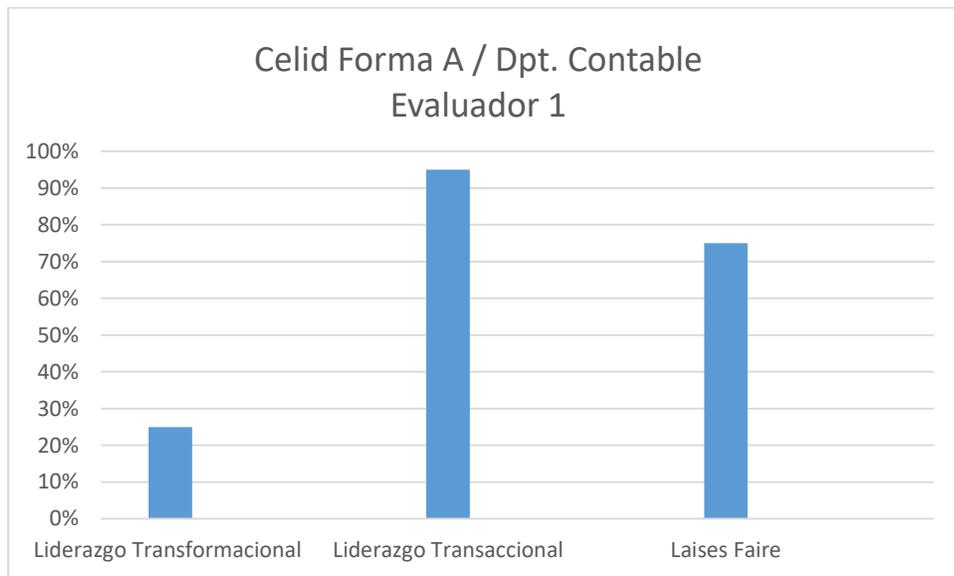
Elaborado por: Autora.

- Camin Forma S

El 100% de los colaboradores del área de Compras consideran que su inmediato superior tiene un liderazgo participativo, mismo que se caracteriza por trabajar de manera conjunta con su equipo, basando la toma de decisiones no solo en su palabra, si no guiado también por las opiniones, conocimientos y experiencia de sus subordinados, recayendo así el nivel de importancia, responsabilidad y compromiso en todo su grupo de trabajo.

Después de haber realizado la pertinente investigación, se obtuvieron los siguientes resultados en el área directiva, misma que como se dijo anteriormente estaban ocupados por familiares del Gerente General, el Señor José Ugalde Jerves, a excepción de la Cpa. Diana Almache, quien fue contratada de manera externa (Ver Anexo 2).

#### 4.5. Contadora

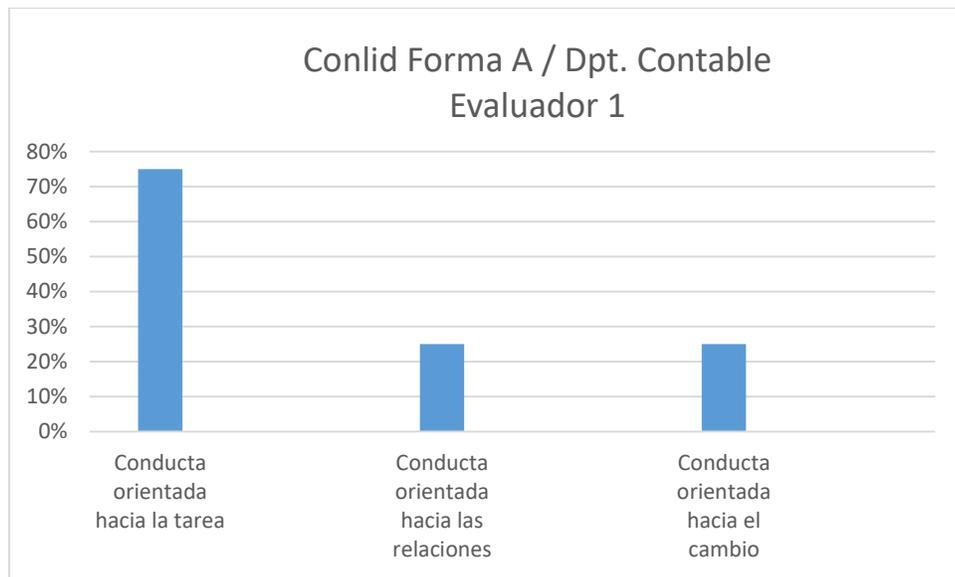


*Gráfico 13. CELID Forma A departamento contable evaluador 1*

Elaborado por: Autora.

- Celid Forma A

La Contadora General de la empresa considera que tiene un liderazgo transaccional, caracterizado por el nivel de negociación que existe entre ella y su equipo de trabajo, busca complacer a sus subordinados siempre que cumplan con los requisitos y normas impuestas desde el inicio, este tipo de líder tranza con sus seguidores para la consecución de objetivos.

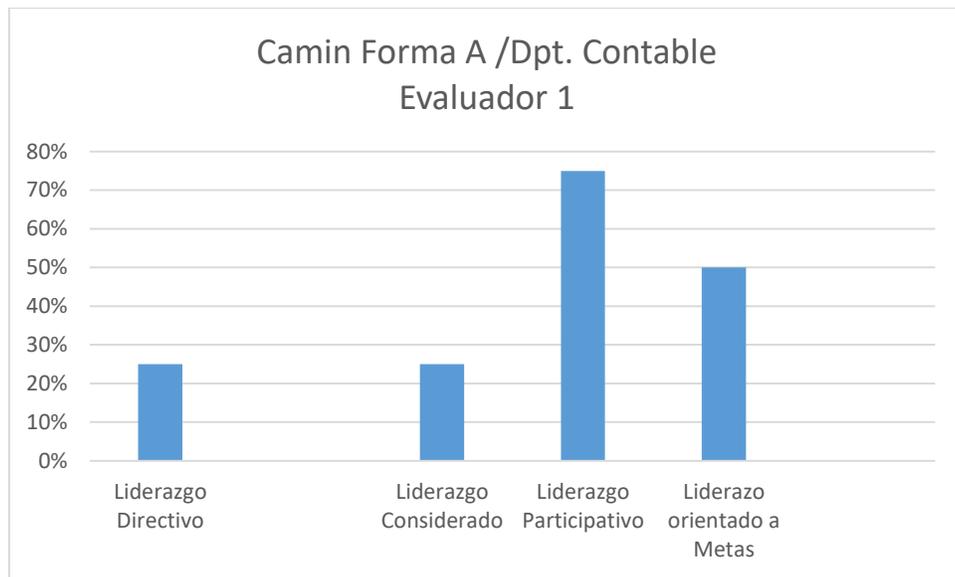


*Gráfico 14. CONLID Forma A departamento contable evaluador 1*

Elaborado por: Autora.

- **Conlid Forma A**

La Contadora General de la empresa considera que tiene una conducta orientada hacia la tarea, esta consiste en saber delegar funciones y dirigir las al mismo tiempo, define responsabilidades y obligaciones siempre en busca de que los objetivos se cumplan con total eficiencia, llenando las expectativas de todo su departamento.

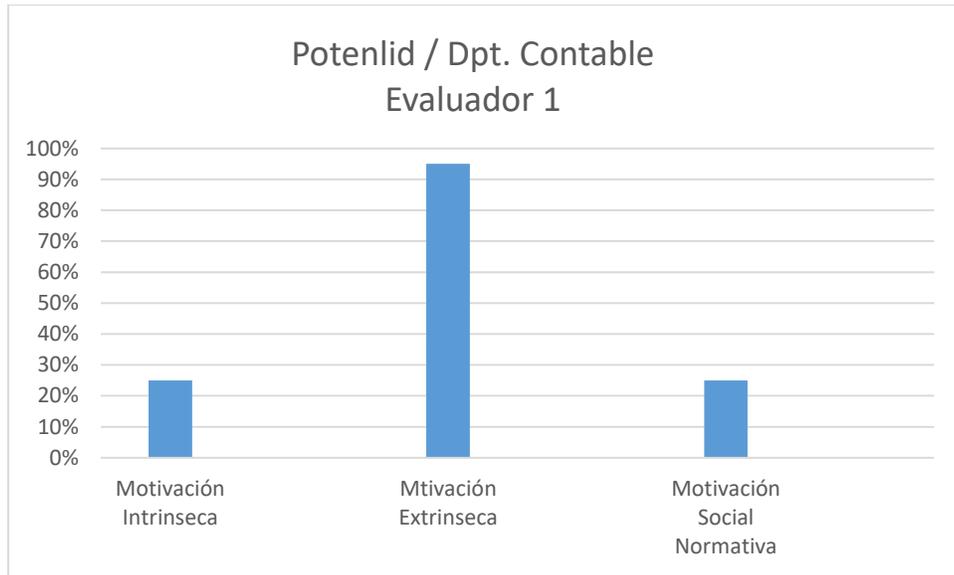


*Gráfico 15. CAMIN Forma A departamento contable evaluador 1*

Elaborado por: Autora.

- Camin Forma A

La Contadora General de la empresa considera que tiene un liderazgo participativo, mismo que se caracteriza por trabajar de manera conjunta con su equipo, basando la toma de decisiones no solo en su palabra, si no guiado también por las opiniones, conocimientos y experiencia de sus subordinados, recayendo así el nivel de importancia, responsabilidad y compromiso en todo su grupo de trabajo.



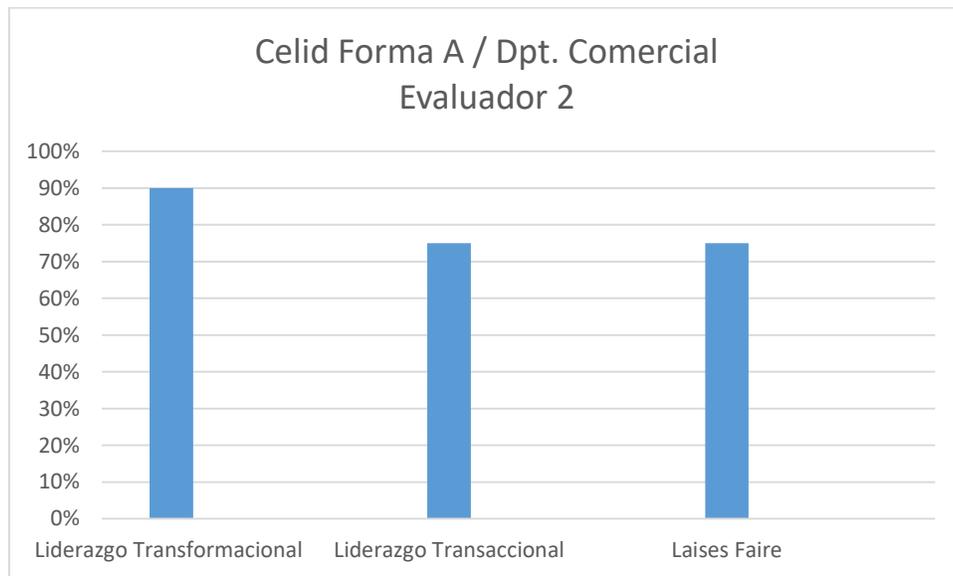
*Gráfico 16. POTENLID departamento contable evaluador 1*

Elaborado por: Autora.

- **Potenlid**

La Contadora General de la empresa considera que tiene una motivación extrínseca, misma que se basa en la motivación por factores externos, tales como el dinero, poder, autoridad, imagen, entre otros.

#### 4.6. Gerente Comercial

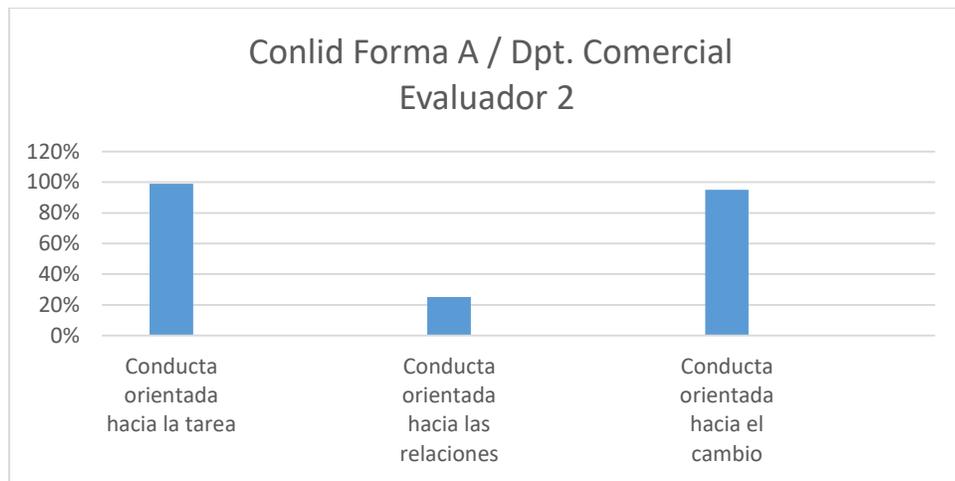


*Gráfico 17. CELID Forma A departamento comercial evaluador 2*

Elaborado por: Autora.

- Celid Formas A

El Gerente Comercial según resultados de la aplicación considera tener un liderazgo transformacional, caracterizado por el trabajo en equipo, innovación, altruismo, logro de objetivos de manera conjunta, desarrollo de habilidades, entre otros.

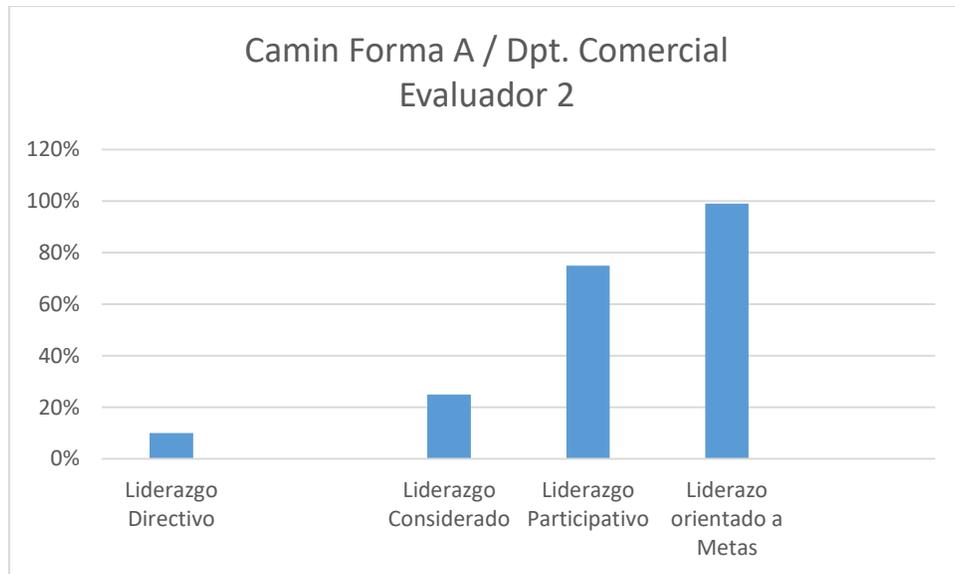


*Gráfico 18. CONLID Forma A departamento comercial evaluador 2*

Elaborado por: Autora.

- **Conlid Forma A**

El Gerente Comercial considera que tiene una conducta orientada hacia la tarea, esta consiste en saber delegar funciones y dirigir las al mismo tiempo, define responsabilidades y obligaciones siempre en busca de que los objetivos se cumplan con total eficiencia, llenando las expectativas de todo su departamento.

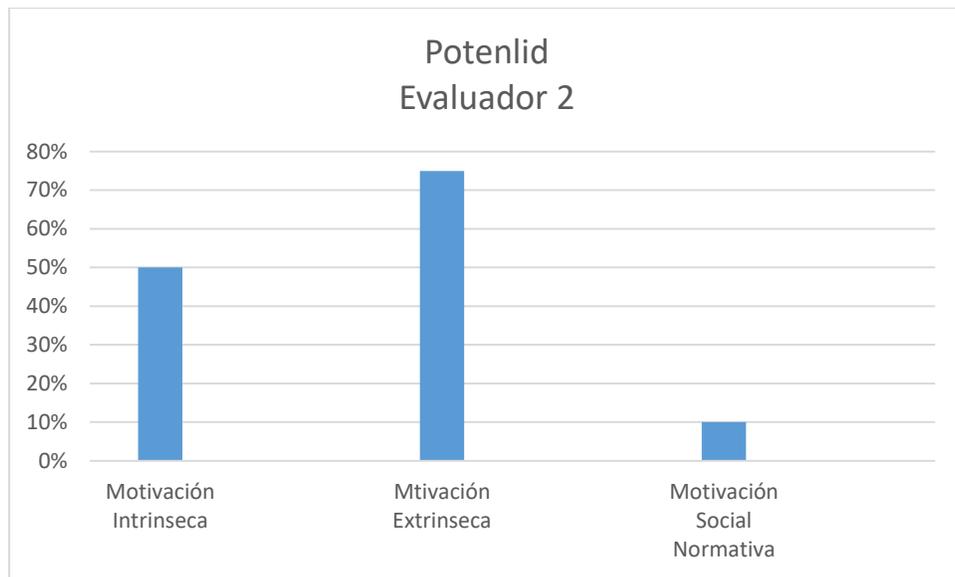


*Gráfico 19. CAMIN Forma A departamento comercial evaluador 2*

Elaborado por: Autora.

- Camin Forma A

El Gerente Comercial considera que tiene un liderazgo orientado a las metas, este se caracteriza por establecer estándares de rendimientos muy exigentes para todos sus subordinados, busca incremento de productividad sobre todas las cosas.



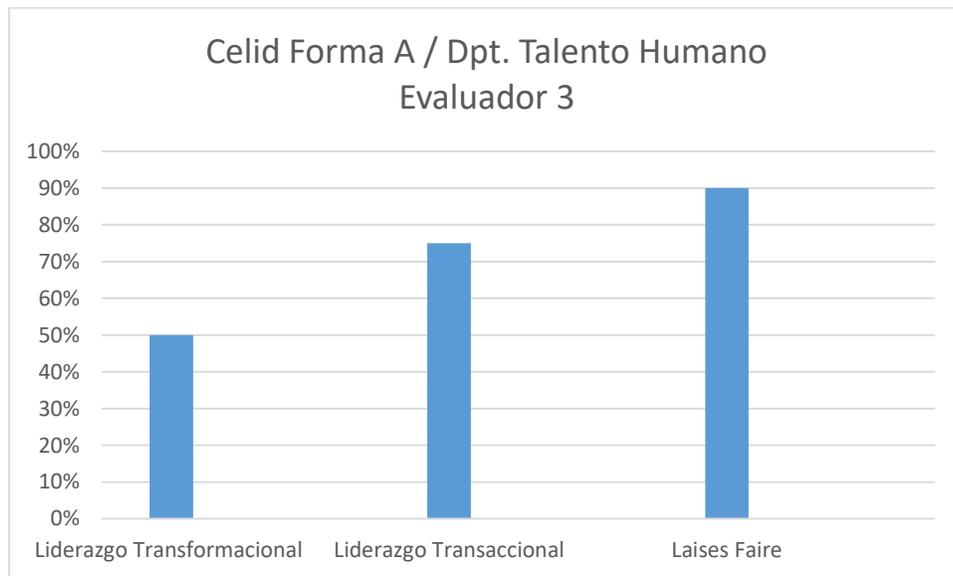
*Gráfico 20. POTENLID evaluador 2*

Elaborado por: Autora.

- **Potenlid**

El Gerente Comercial considera que tiene una motivación intrínseca, este tipo de motivación se caracteriza por querer desarrollarse y crecer uno mismo como persona, busca alcanzar altos niveles de satisfacción, y altruismo.

#### 4.7. Gerente de Talento Humano



*Gráfico 21.* CELID Forma A departamento talento humano evaluador 3

Elaborado por: Autora.

- Celid Forma A

La Gerente de Talento Humano, considera que tiene un liderazgo Laissez Faire, mismo que se caracteriza por una falta de dirección, mando, trabajo en equipo, comunicación y liderazgo.

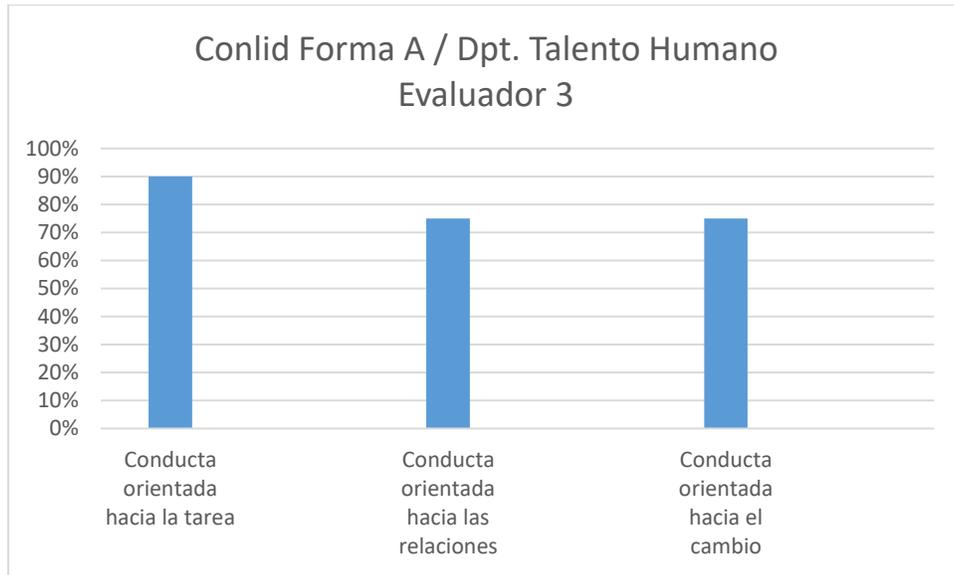
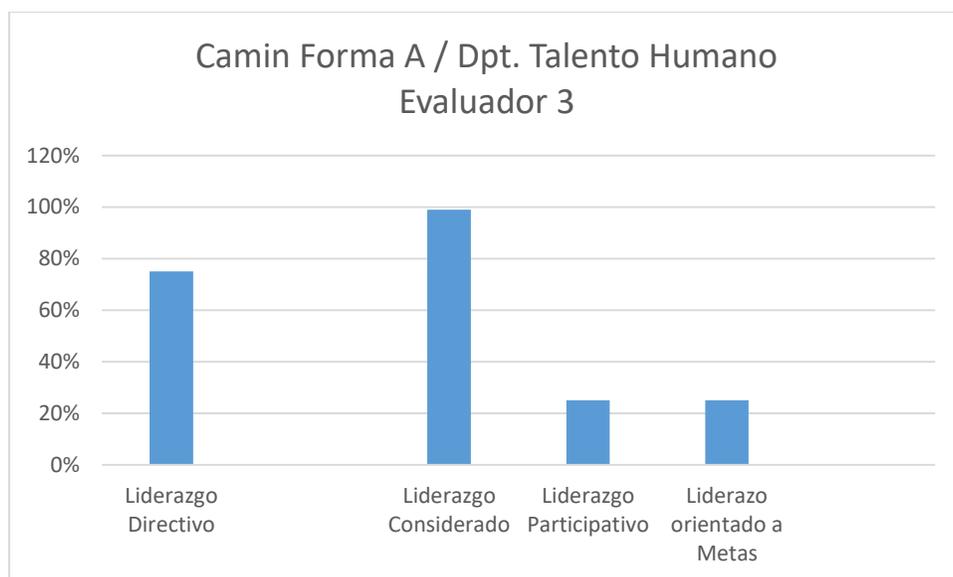


Gráfico 22. CONLID Forma A departamento talento humano evaluador 3

Elaborado por: Autora.

- Conlid Forma A

La Gerente de Talento Humano, según los resultados obtenidos en el cuestionario, considera que tiene una conducta orientada hacia la tarea, esta consiste en saber delegar funciones y dirigir las al mismo tiempo, define responsabilidades y obligaciones siempre en busca de que los objetivos se cumplan con total eficiencia, llenando las expectativas de todo su departamento.

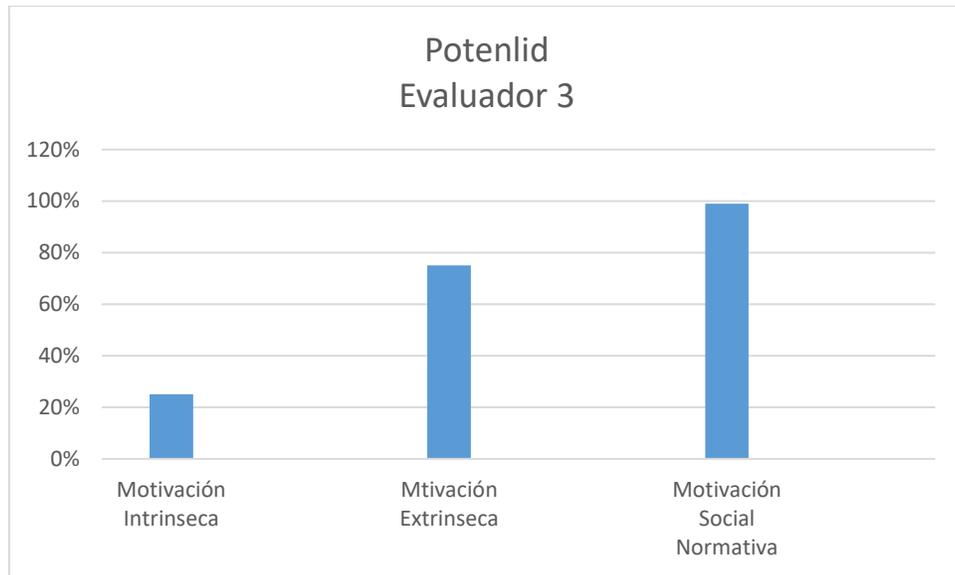


*Gráfico 23. CAMIN Forma A departamento talento humano evaluador 3*

Elaborado por: Autora.

- Camin Forma A

La Gerente de Talento Humano considera que tiene un tipo de liderazgo considerado, significándose esto que el líder se encuentra frecuentemente interesado en el bienestar personal y laboral de todo su equipo de trabajo, se caracteriza por atender sus inquietudes y preocupaciones, se muestra susceptible a las vivencias de sus colaboradores y viéndose como uno más del grupo, mas no como un jefe de jerarquía alta.



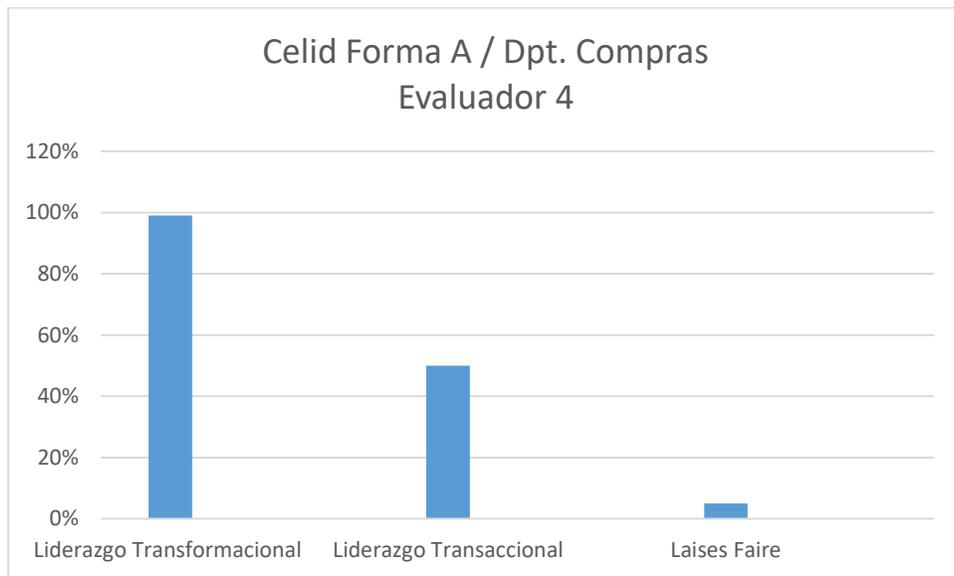
*Gráfico 24. POTENLID evaluador 3*

Elaborado por: Autora.

- **Potenlid**

La Gerente de Talento Humano considera que tiene un tipo de motivación social normativa, misma que se caracteriza por guiar su actuar hacia un reconocimiento y aceptación social.

#### 4.8. Gerente de Compras

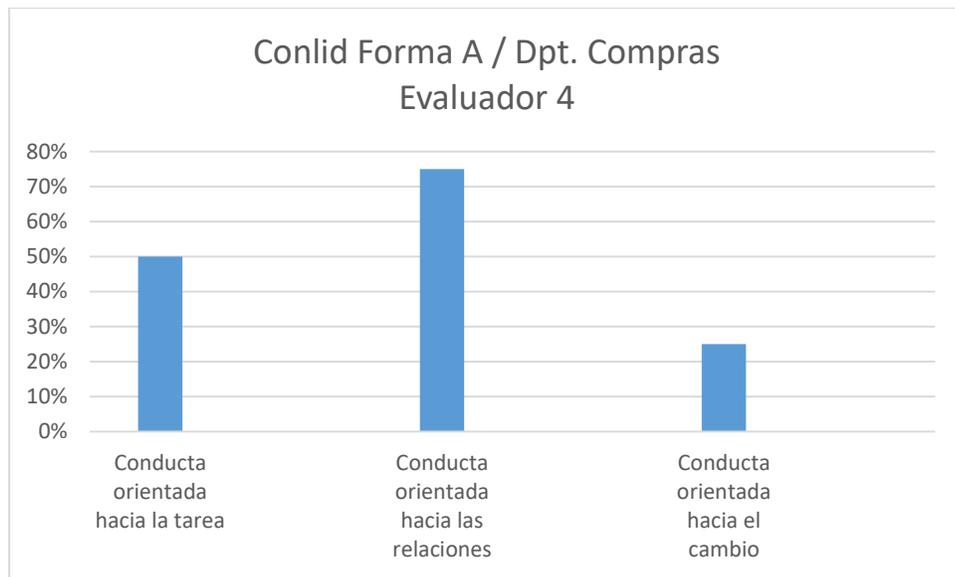


*Gráfico 25. CELID Forma A departamento compras evaluador 4*

Elaborado por: Autora.

- Celid Forma A

La Gerente de Compras, según resultados de la aplicación considera tener un liderazgo transformacional, caracterizado por el trabajo en equipo, innovación, altruismo, logro de objetivos de manera conjunta, desarrollo de habilidades, entre otros.

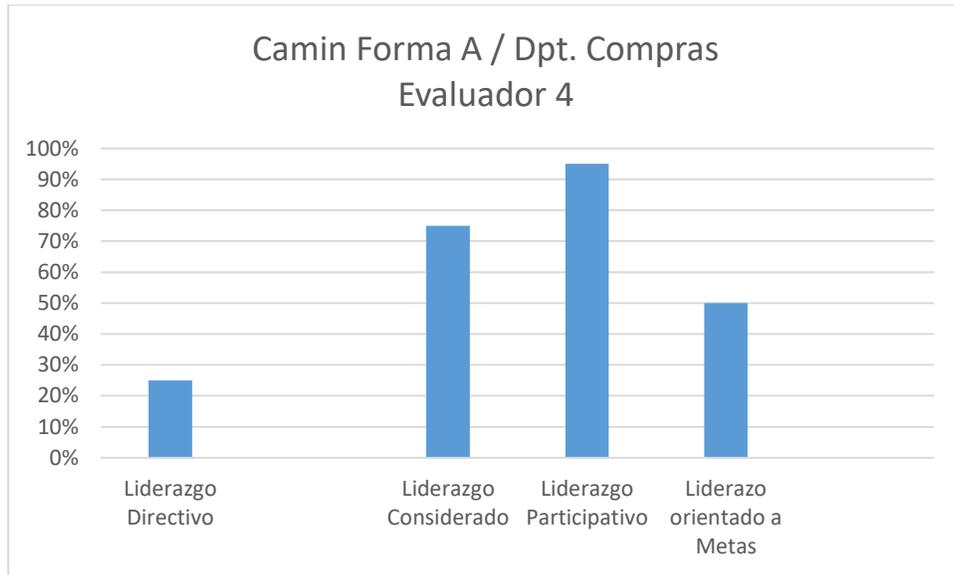


*Gráfico 26. CONLID Forma A departamento compras evaluador 4*

Elaborado por: Autora.

- **Conlid Forma A**

La Gerente de Compras considera que tiene una conducta orientada a las relaciones, significándose esto que su actuar está encaminado en base a las necesidades, intereses y opiniones de su equipo de trabajo, sin olvidar mantener el equilibrio entre organización, colaboradores.

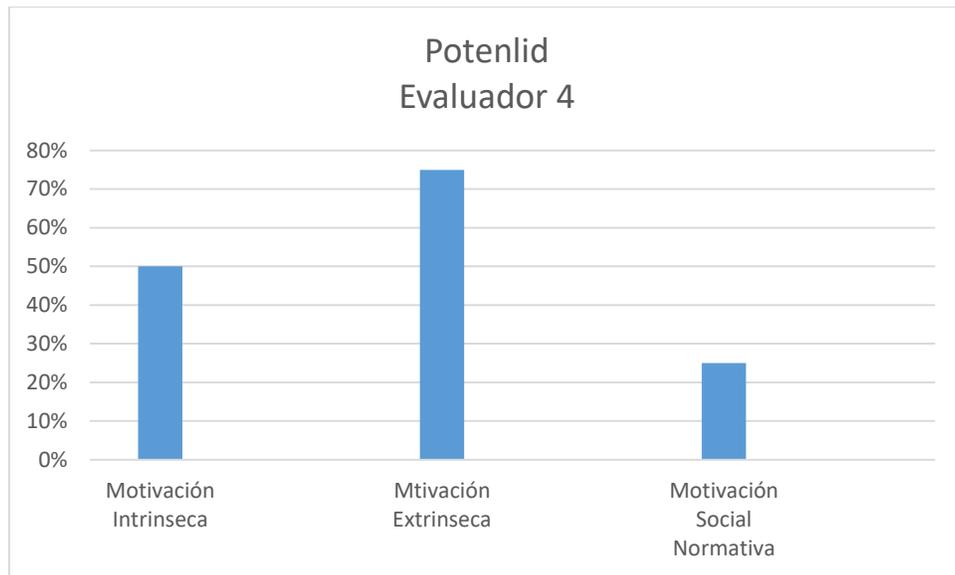


*Gráfico 27. CAMIN Forma A departamento compras evaluador 4*

Elaborado por: Autora.

- Camin Formas A

La Gerente de Compras de la empresa considera que tiene un liderazgo participativo, mismo que se caracteriza por trabajar de manera conjunta con su equipo, basando la toma de decisiones no solo en su palabra, si no guiado también por las opiniones, conocimientos y experiencia de sus subordinados, recayendo así el nivel de importancia, responsabilidad y compromiso en todo su grupo de trabajo.



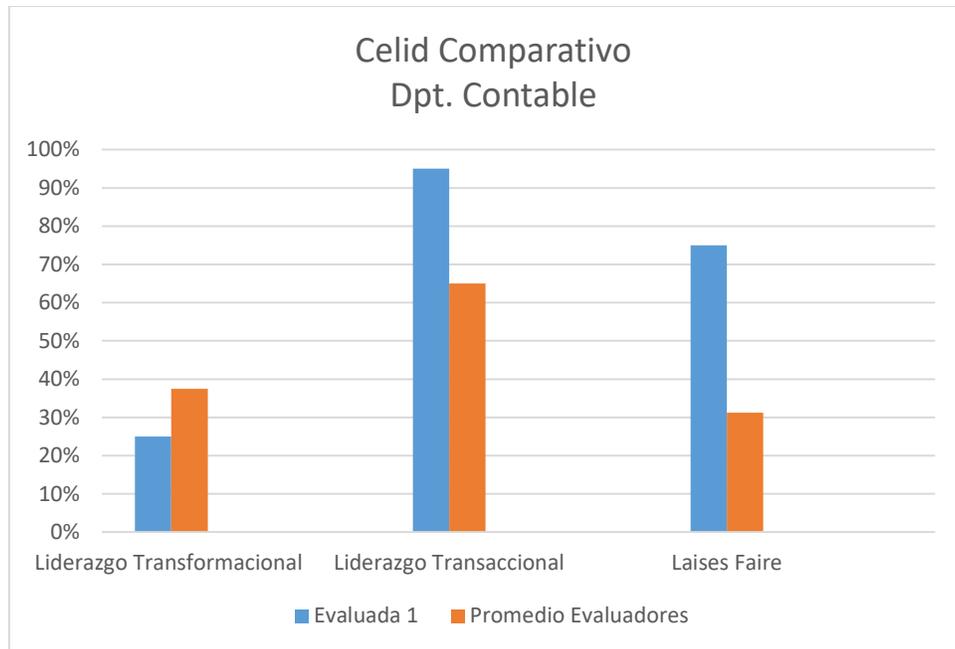
*Gráfico 28. POTENLID evaluador 4*

Elaborado por: Autora.

- **Potenlid**

La Gerente de Compras de la empresa considera que tiene una motivación extrínseca, misma que se basa en la motivación por factores externos, tales como el dinero, poder, autoridad, imagen, entre otros.

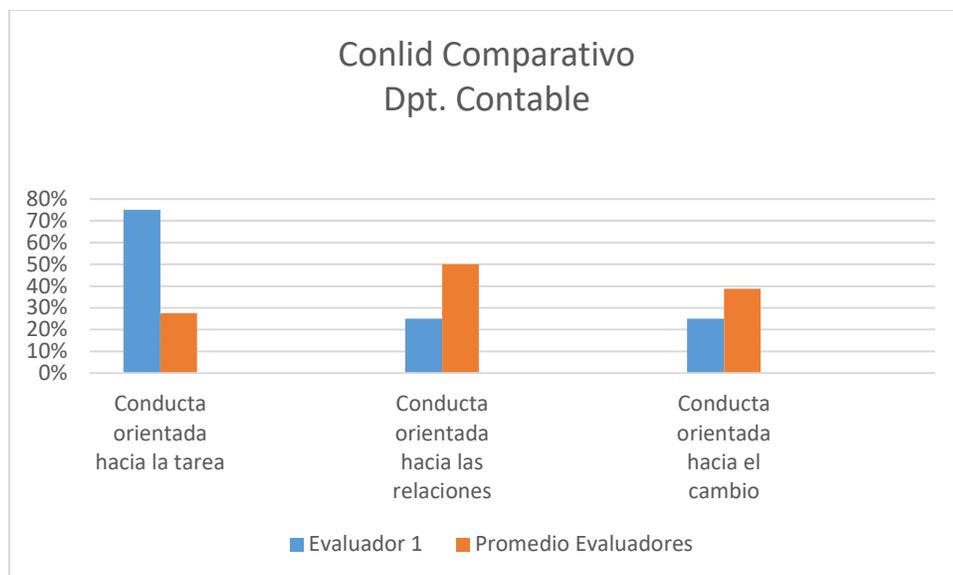
Después de haber realizado el análisis de manera separada a los evaluados y evaluadores, considero prudente realizar una síntesis comparativa acerca de las diferencias y semejanzas de percepción encontradas.



*Gráfico 29. CELID comparativo departamento contable*

Elaborado por: Autora.

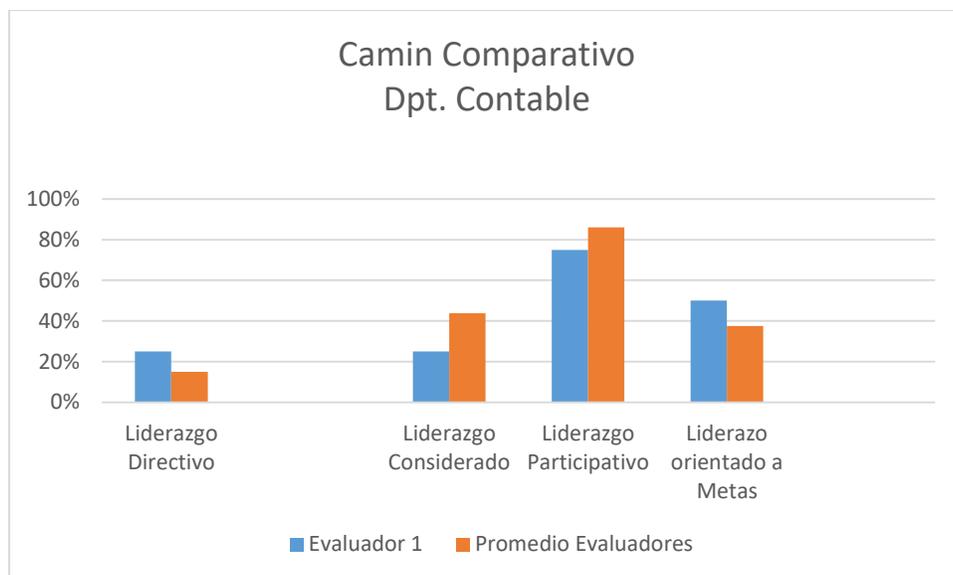
En cuanto al departamento contable se notó que existe congruencia entre la auto percepción del jefe y la percepción de los subordinados, pues consideran que el tipo de liderazgo ejercido es el Transaccional, este tipo de liderazgo tiene aspectos positivos como la facilidad para relacionarse con su equipo de trabajo, el establecimiento de recompensas y reconocimientos en base a resultados, la capacidad de negociación y dirección con sus subordinados, sin embargo también existen aspectos negativos como el rechazo al cambio, a la innovación y sobre todo la resistencia a asumir nuevos retos formando una constante zona de confort.



*Gráfico 30. CONLID comparativo departamento contable*

Elaborado por: Autora.

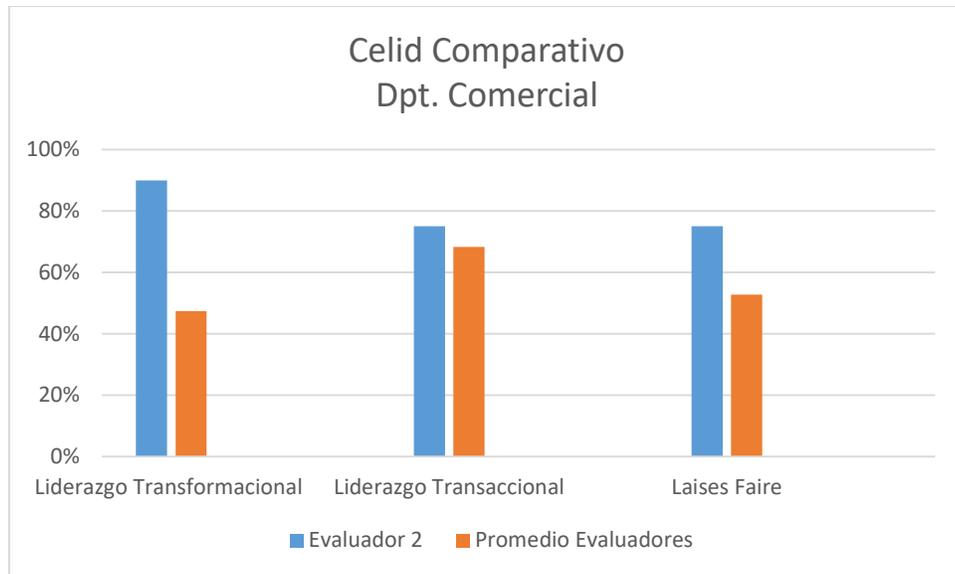
En este caso existe discrepancia en las partes, pues la evaluada considera tener una conducta orientada hacia la tarea, misma que se caracteriza por el saber delegar funciones y dirigirlas al mismo tiempo, tiene como finalidad el cumplimiento de objetivos con total eficiencia, sin embargo no existe mucha tolerancia frente a la demora y falencias en el alcance de las metas propuestas. Por otro lado el grupo evaluador considera que su inmediato superior tiene una conducta orientada hacia las relaciones, significándose esto que su liderazgo y comportamiento siempre contemplan las necesidades, interés y opiniones de su grupo, facilitando así el trabajo en equipo, sin embargo si este no es manejado de la manera adecuada se pueden ver afectados los objetivos empresariales, pues el líder puede centrarse mucho en las necesidades de sus subordinados y dejar de lado el desarrollo de las actividades normales de la compañía.



*Gráfico 31. CAMIN comparativo departamento contable*

Elaborado por: Autora.

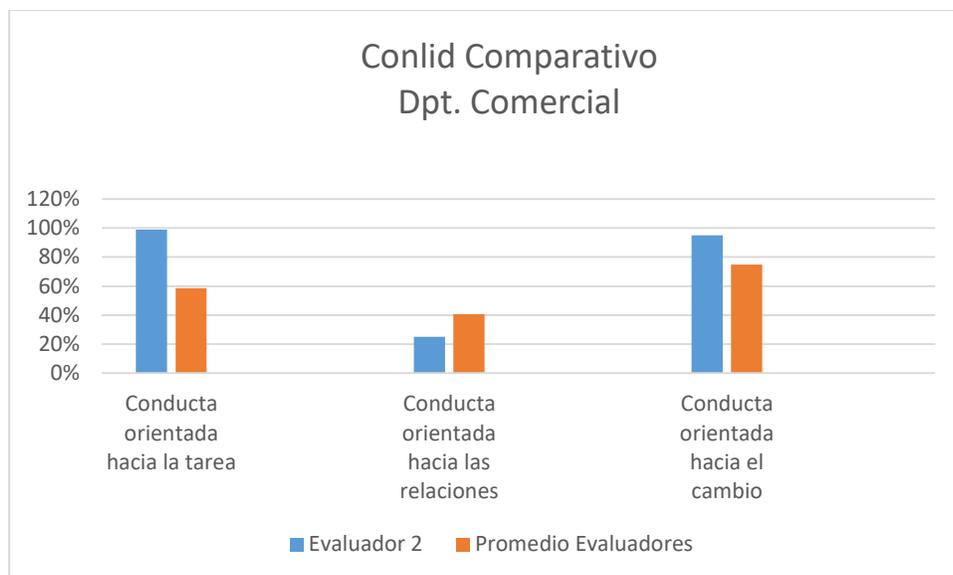
En este caso se evidencia congruencia entre las dos partes, pues consideran que el tipo de liderazgo ejercido es el Participativo, este se caracteriza por el trabajo de manera conjunta con su equipo, la toma de decisiones se basa en la experiencia y conocimiento de su grupo de trabajo, busca que todo el personal a su cargo consigan los mismos logros y mantengan un mismo nivel de intervención en todas las tareas a realizar, en el liderazgo participativo también se corre el riesgo de que el líder no pueda manejar de manera eficiente las opiniones e ideas de su departamento.



*Gráfico 32. CELID comparativo departamento comercial*

Elaborado por: Autora.

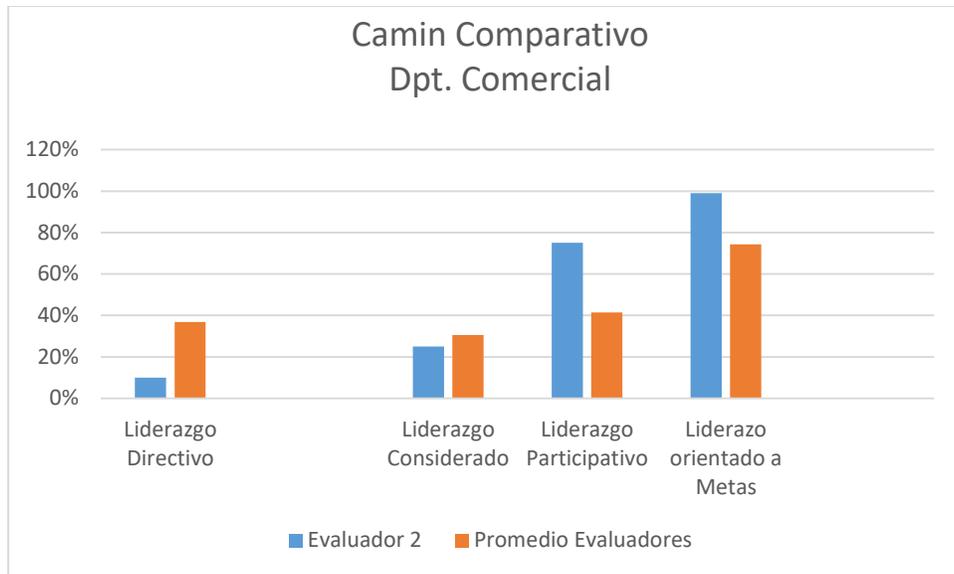
Se puede evidenciar discrepancias entre lo expuesto por las partes, pues el evaluado considera ejercer el liderazgo Transformacional, mismo que se caracteriza por inculcar el interés por la organización a todos sus subordinados, se enfoca en logro tanto personal como laboral de todo su departamento, busca el cumplimiento de objetivos empresariales de manera innovadora, nuevas oportunidades de crecimiento, y desarrollo para su equipo de trabajo, su manera de actuar va ligada directamente a sus valores y creencias predicando su ejemplo no con palabras sino con acciones. Por otro lado el grupo evaluador considera que su inmediato superior tiene un liderazgo Transaccional este tipo de liderazgo tiene aspectos positivos como la facilidad para relacionarse con su equipo de trabajo, el establecimiento de recompensas y reconocimientos en base a resultados, la capacidad de negociación y dirección con sus subordinados, sin embargo también existen aspectos negativos como el rechazo al cambio, a la innovación y sobre todo la resistencia a asumir nuevos retos formando una constante zona de confort.



*Gráfico 33. CONLID comparativo departamento comercial*

Elaborado por: Autora.

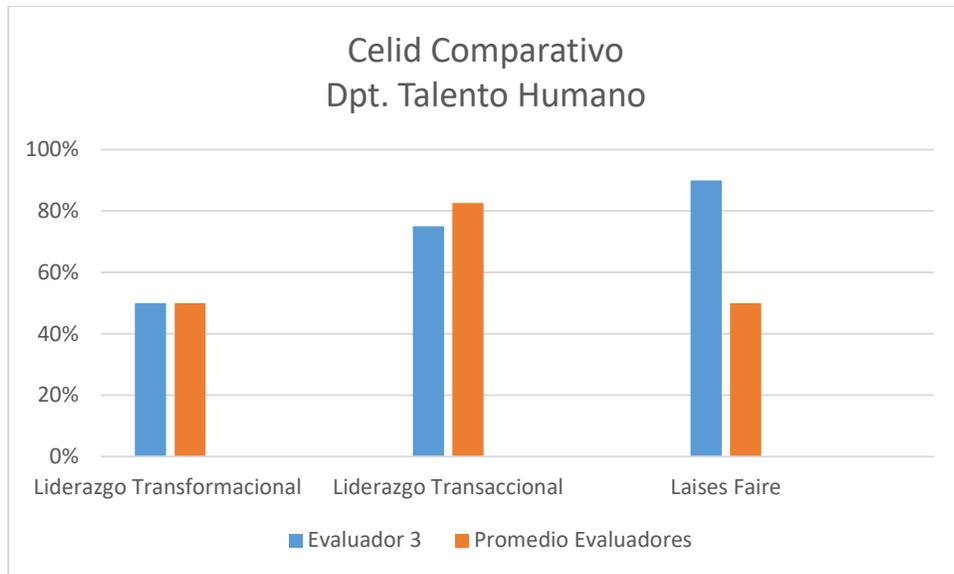
En este caso existen incongruencias pues el evaluado considera tener una conducta orientada a la tarea, misma que se caracteriza por el saber delegar funciones y dirigir las al mismo tiempo, tiene como finalidad el cumplimiento de objetivos con total eficiencia, sin embargo no existe mucha tolerancia frente a la demora y falencias en el alcance de las metas propuestas. Los evaluadores consideran que su inmediato superior tiene una conducta orientada al cambio, esto significa que su actuar va ligado a las necesidades del mercado, trata de lograr sus objetivos con innovación y creatividad, sin embargo puede no concluir un objetivo por cambiar a otro, si este no es manejado con la responsabilidad que requiere no se podría centrar en una meta específica.



*Gráfico 34. CAMIN comparativo departamento comercial*

Elaborado por: Autora.

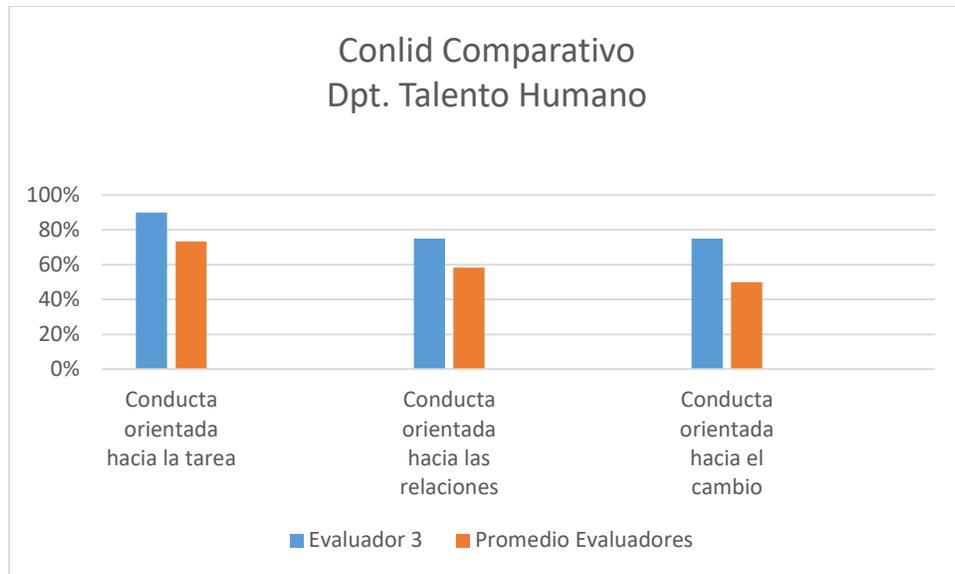
En este caso existe total semejanza en lo expuesto en los resultados, ya que las dos partes consideran que el liderazgo ejercido por la jefatura es el orientado a las metas, este se caracteriza por el establecimiento de estándares de rendimientos muy exigentes, busca el incremento de productividad en sus subordinados, sigue los objetivos sobre todas las cosas sin embargo no se da el tiempo necesario para analizar y especificar el proceso que se debe seguir para el mismo, por lo que se atraviesa una etapa constante de ensayo y error.



*Gráfico 35. CELID comparativo departamento talento humano*

Elaborado por: Autora.

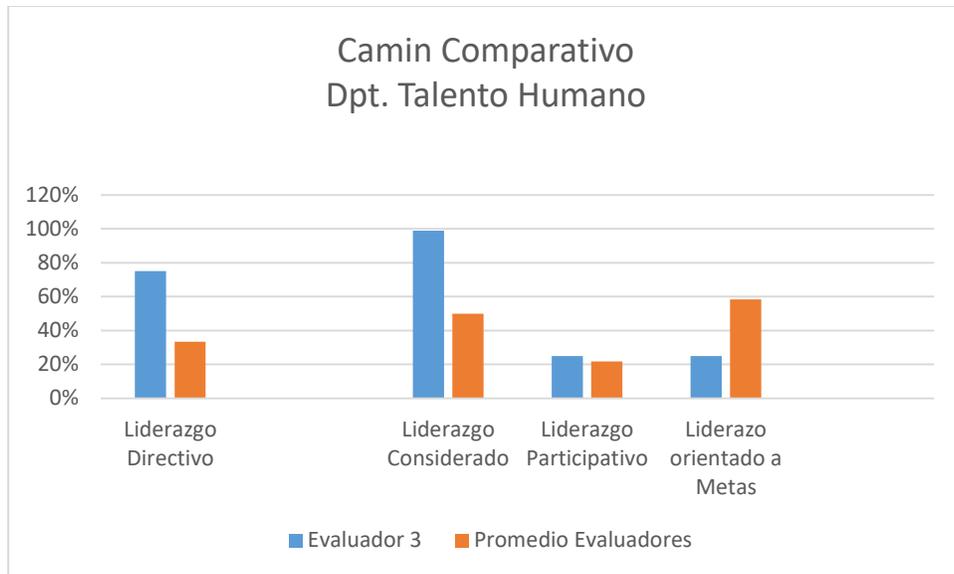
En el cuadro expuesto, se evidencia incongruencia en los resultados, pues la evaluada considera tener un liderazgo Laises Faire, mismo que se caracteriza por la ausencia de dirección y mando, por otro lado los evaluadores consideran que su inmediato superior tiene un liderazgo Transaccional, este tipo de liderazgo tiene aspectos positivos como la facilidad para relacionarse con su equipo de trabajo, el establecimiento de recompensas y reconocimientos en base a resultados, la capacidad de negociación y dirección con sus subordinados, sin embargo también existen aspectos negativos como el rechazo al cambio, a la innovación y sobre todo la resistencia a asumir nuevos retos formando una constante zona de confort.



*Gráfico 36. CONLID comparativo departamento talento humano*

Elaborado por: Autora.

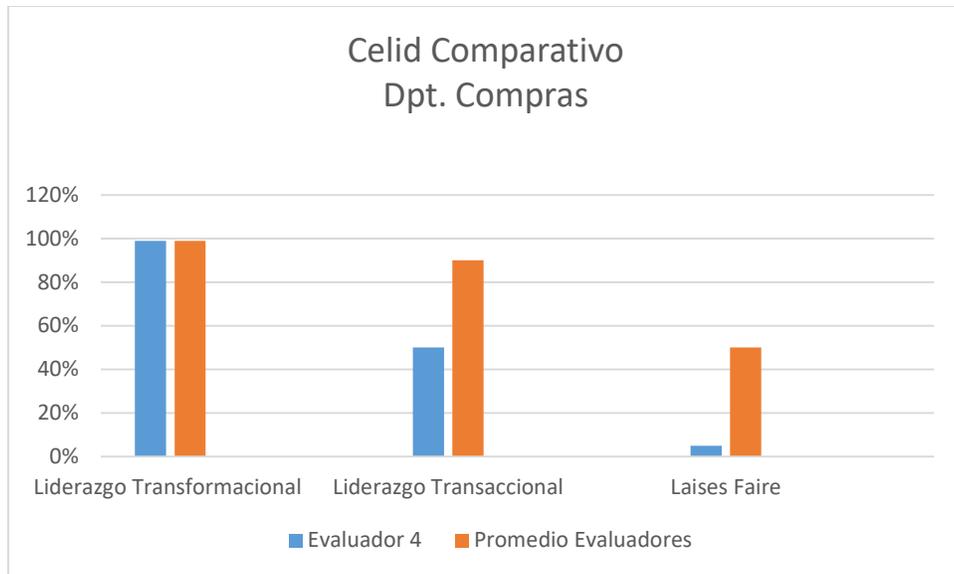
En este caso hay total semejanza en la percepción de los subordinados y la autopercepción de su líder, pues ambas partes concuerdan en que su inmediato superior tiene una conducta orientada hacia la tarea, misma que se caracteriza por el saber delegar funciones y dirigirlas al mismo tiempo, tiene como finalidad el cumplimiento de objetivos con total eficiencia, sin embargo no existe mucha tolerancia frente a la demora y falencias en el alcance de las metas propuestas.



*Gráfico 37. CAMIN comparativo departamento talento humano*

Elaborado por: Autora.

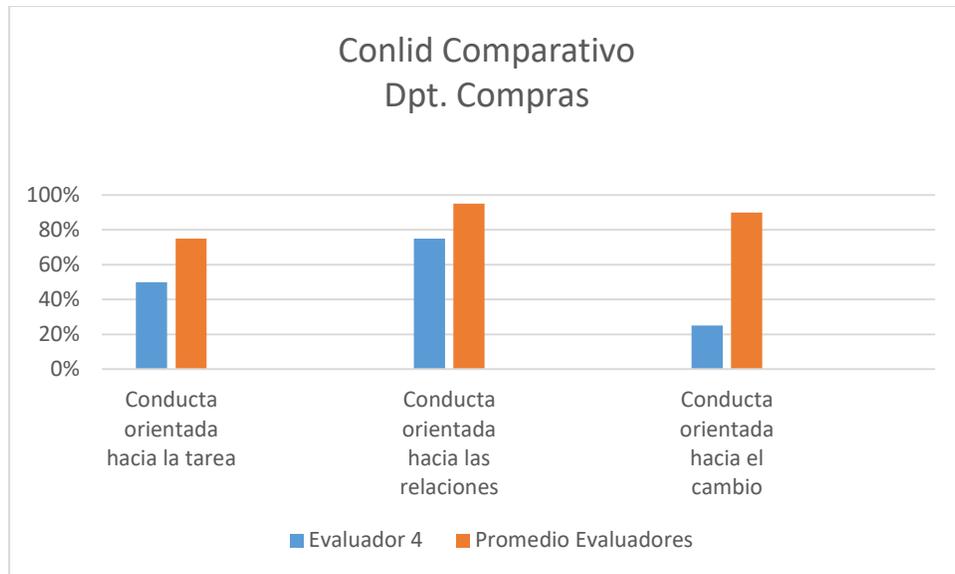
En este caso no existe congruencia, pues la evaluada considera tener un liderazgo considerado, significándose esto que el líder se encuentra frecuentemente interesado en el bienestar personal y laboral de todo su equipo de trabajo, se caracteriza por atender sus inquietudes y preocupaciones, se muestra susceptible a las vivencias de sus trabajadores, sin embargo puede dejar de lado la parte objetiva necesaria para evaluar el desempeño y alcance de objetivos de su equipo de trabajo. El grupo de evaluadores por el contrario consideran que su inmediato superior tiene un liderazgo orientado hacia las metas, este se caracteriza por el establecimiento de estándares de rendimientos muy exigentes, busca el incremento de productividad en sus subordinados, sigue los objetivos sobre todas las cosas sin embargo no se da el tiempo necesario para analizar y especificar el proceso que se debe seguir para el mismo, por lo que se atraviesa una etapa constante de ensayo y error.



*Gráfico 38. CELID comparativo departamento compras*

Elaborado por: Autora.

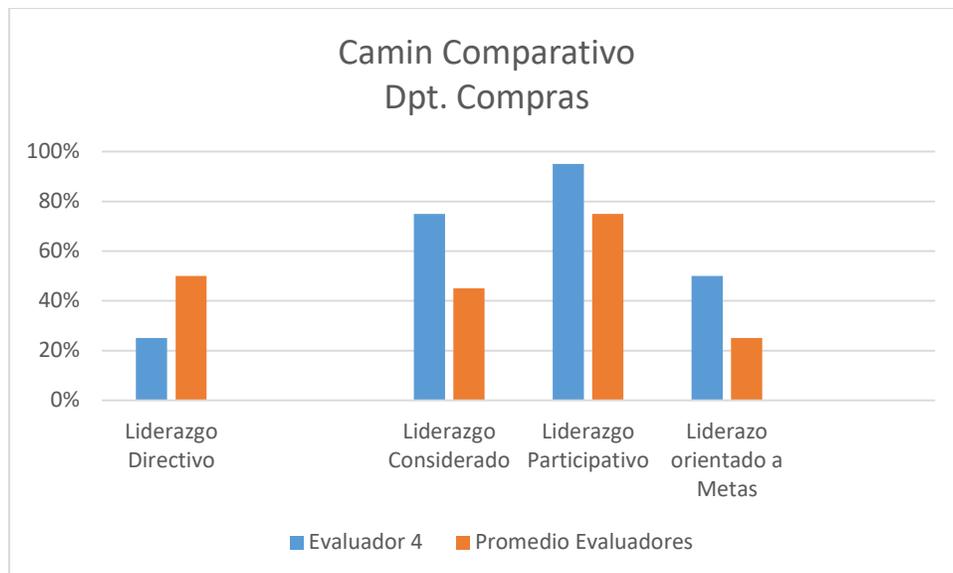
En este caso existe total congruencia en los resultados, pues ambas partes consideran que el liderazgo ejercido por la jefatura es el Transformacional, mismo que se caracteriza por inculcar el interés por la organización a todos sus subordinados, se enfoca en logro tanto personal como laboral de todo su departamento, busca el cumplimiento de objetivos empresariales de manera innovadora, nuevas oportunidades de crecimiento, y desarrollo para su equipo de trabajo, su manera de actuar va ligada directamente a sus valores y creencias predicando su ejemplo no con palabras sino con acciones.



*Gráfico 39. CONLID comparativo departamento compras*

Elaborado por: Autora.

En este caso existe congruencia con los resultados, pues consideran que su inmediato superior tiene una conducta orientada hacia las relaciones, significándose esto que su liderazgo y comportamiento siempre contemplan las necesidades, interés y opiniones de su grupo, facilitando así el trabajo en equipo, sin embargo si este no es manejado de la manera adecuada se pueden ver afectados los objetivos empresariales, pues el líder puede centrarse mucho en las necesidades de sus subordinados y dejar de lado el desarrollo de las actividades normales de la compañía.



*Gráfico 40. CAMIN comparativo departamento compras*

Elaborado por: Autora.

Según el cuadro expuesto existe total semejanza entre la autopercepción de la jefatura y la percepción de sus subordinados, pues consideran que el liderazgo ejercido es el Participativo, este se caracteriza por el trabajo de manera conjunta con su equipo, la toma de decisiones se basa en la experiencia y conocimiento de su grupo de trabajo, busca que todo el personal a su cargo consigan los mismos logros y mantengan un mismo nivel de intervención en todas las tareas a realizar, en el liderazgo participativo también se corre el riesgo de que el líder no pueda manejar de manera eficiente las opiniones e ideas de su departamento.

## Capítulo 5. Discusión.

Después de haber analizado los resultados obtenidos posterior a la aplicación de los cuestionarios de Liderazgo, Celid, Conlid, Camin y Potenlid de Castro y Solano, se pudo observar ciertas discrepancias entre la autopercepción de los líderes empresariales y la percepción de sus seguidores.

En primera instancia se discutirá los resultados obtenidos en el departamento contable, donde la percepción de los colaboradores es igual a la autopercepción de su inmediato superior, en los dos casos consideraron que se manejan con un estilo de liderazgo transaccional, pues el líder basa su desempeño y dirección mediante la negociación y transacción, siempre y cuando esta vaya ligado a una mayor productividad y eficiencia en su equipo de trabajo.

En cuanto a las conductas del líder, existe una discrepancia puesto que los subordinados consideran que su jefe inmediato tiene una conducta orientada hacia las relaciones, mientras que en los resultados de la autopercepción la contadora señala tener una conducta orientada hacia la tarea, esta visión opuesta evidencia que la líder no está transmitiendo de manera clara su dirección y actuar para con su grupo de trabajo, o que sus colaboradores mal interpretan el actuar y relación con su superior.

Con respecto a los estilos de liderazgo, concuerdan que es de tipo participativo, ya que busca la opinión, experiencia y conocimientos de sus subordinados para la toma de decisiones, emprendimientos de nuevos proyectos, entre otros.

La motivación de la Contadora General es extrínseca, lo que tiene total congruencia con los resultados discutidos anteriormente, pues este tipo de motivación basa en el gusto e impulso por factores externos como el dinero, reconocimiento, respeto, entre otros.

En el departamento comercial existió mayor divergencia en la opinión del personal, pues es el departamento con mayor cantidad de subordinados en la compañía, la mayoría de los colaboradores consideran que el Gerente comercial se rige bajo un tipo de liderazgo transaccional y laissez faire, mientras que en la autopercepción, el representante departamental considera tener un liderazgo transformacional.

Puesto que el departamento comercial está constituido por vendedores, choferes, bodegueros y estibadores, es normal que existan discrepancias de este tipo, ya que su jefe

inmediato no ha mantenido el mismo trato ni contacto con todos los colaboradores, afectando así notablemente en la percepción del personal.

Con respecto a las conductas del líder, no se encuentra congruencia en los resultados obtenidos, los colaboradores mantienen la percepción de que su líder se caracteriza por tener conductas orientadas al cambio, buscando nuevas metodologías y procesos para la consecución de sus objetivos, evolucionando según las necesidades del mercado, y por el contrario su directivo considera guiarse bajo conductas orientadas hacia la tarea, significándose esto que el objetivo de él es cumplir con todo lo propuesto sin importar el método utilizado para ello.

En el factor estilos de liderazgo existió convergencia entre la autopercepción del jefe y la percepción de sus colaboradores, ya que los dos coincidieron que tenía un liderazgo orientado al cumplimiento de las metas.

El factor motivacional para el Gerente Comercial es Intrínseco pues busca un crecimiento y desarrollo personal, buscando como estímulos fenómenos internos.

En el departamento de Talento Humano existe una incongruencia notable, puesto que todos los subordinados consideran que su jefa tiene un liderazgo transaccional, basado en la negociación y transacción de necesidades, buscando siempre una relación ganar – ganar, mientras que la gerente de esta área, según aplicación de test tiene un liderazgo Laissez Faire.

Existen similitudes de pensamientos y percepción en conductas de liderazgo y estilos de liderazgo ya que las dos partes involucradas en esta investigación consideran que su inmediato superior enmarca su actuar en conductas orientadas hacia la tarea y su estilo de liderazgo es considerado.

En cuanto a la autopercepción de la motivación de la representante departamental, indica que su actuar está ligado siempre a un reconocimiento y aceptación social.

En el departamento de compras ha existido total homogeneidad en los resultados obtenidos por las dos partes involucradas, calificando el liderazgo de su superior como transaccional, su conducta orientada a las relaciones y que tiene un estilo de liderazgo participativo.

En lo que respecta en el factor motivacional de la Gerente de Compras se maneja bajo estándares internos a su persona, buscando un crecimiento y satisfacción personal ya sea a índole espiritual, psicológica u otros.

Según el estudio realizado en Colombia donde se pretendía establecer que estilos de liderazgo operaban mejor en diversas empresas dedicadas a la misma actividad comercial, se llegó a la conclusión de que las empresas con mejor rendimiento y mayor reconocimiento social estaba dirigida por gerentes que ejercían un liderazgo equilibrado entre la democracia y la libertad; en dicho estudio se pudo apreciar que los jefes del Departamento Contable, Compras y de Ventas, consideran tener un liderazgo transformacional y transaccional, mismos que involucran entre sus características el consenso, la democracia, la participación de sus subordinados y sobre todo brindan una oportunidad de opinión y crecimiento a todo su equipo de trabajo.

En el presente análisis existe congruencia entre el estudio explicado y los resultados obtenidos en esta investigación, pues en ambos casos el liderazgo transaccional ha ido la base para lograr una empresa sólida, fructífera, y con permanencia en el mercado, tal cual ha sucedido con José Ugalde Jerves Cía. Ltda., que a pesar de que fue fundada 43 años tras, ha sabido cambiar e innovar en base a las necesidades sociales y han tenido como frente principal las satisfacción de sus clientes internos como externos, siendo actualmente una de las empresas comercializadoras más conocidas a nivel local.

Entre las características más notables de este liderazgo se encuentran el consenso, la democracia, la participación de sus subordinados y sobre todo la oportunidad de opinión y crecimiento que brindan a todo su equipo de trabajo, mismas que han sido fundamentales para la actividad de las empresas del caso mencionado anteriormente y en la empresa escogida para la realización de este estudio.

## Conclusión

Como conclusión podría decir que después de haber realizado la pertinente investigación para este estudio, no encontré ningún caso en el que una empresa haya sido encaminada por un liderazgo totalmente nítido, lo que podría corroborar que José Ugalde Jerves Cía. Ltda. A pesar de ser una empresa en crecimiento ha logrado mantener mediante sus valores, creencias y liderazgo una empresa solida no solo en el mercado sino también en las relaciones internas logrando un clima organizacional de estabilidad y respeto.

El liderazgo ejercido en la comercializadora José Ugalde Jerves ha demostrado ser eficiente y productivo, pues después de 43 años, la empresa ha seguido creciendo a nivel nacional, cumpliendo con los más altos estándares de atención al cliente tanto interno como externo.

Entre las fortalezas encontradas en los jefes departamentales se encuentran la capacidad de negociación, la relación ganar – ganar, trabajo en equipo, innovación y altruismo, sin embargo también se encontraron ciertas falencias tales como la falta de dirección equitativa a todos sus subordinados, realizar mayor control y seguimiento a las actividades de sus subordinados, claridad al momento de expresar una orden o nueva estrategia a cumplir.

Después de haber discutido los resultados y distintas percepciones, se han cumplido a cabalidad los objetivos propuestos en este trabajo de titulación, pues se ha podido no solo identificar la percepción que tienen los colaboradores acerca del liderazgo ejercido por sus directivos, sino también se pudo indagar en la autopercepción que tuvieron los líderes de sí mismos.

Entre los aportes de dicha investigación se encuentran principalmente la dificultad de saber expresar e interiorizar el estilo de liderazgo de sus directivos cuando el departamento manejado está constituido por muchos colaboradores, pues así se puede perder el contacto con ellos. Sin embargo este fenómeno puede ocurrir en departamentos pequeños, si bien es cierto no con la misma frecuencia pero este se puede dar.

El marco teórico utilizado en esta investigación fue de total ayuda, pues sirvió para esclarecer definiciones y conceptos de toda la terminología usada, además de contar con la información necesaria para entender a cabalidad la temática principal tratada en este estudio.

Entre los conceptos más usados en este estudio se encuentra el liderazgo, pues la variable principal para este análisis, el liderazgo según Ortiz & Amalia, (2011) es el proceso sistemático de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas. Esta influencia, está determinada por dos factores: 1) la posición de poder del líder, que es la autoridad formal que acompaña a un puesto específico y 2) la disposición que tiene el subordinado a obedecer. Sin embargo, la importancia del liderazgo empresarial radica en que éste debe ser el motor fundamental del proceso administrativo y de su gestión para lograr la calidad total en la empresa.

El liderazgo transaccional es uno de los estilos más tratados en mi estudio, pues según el personal de la empresa este es el liderazgo ejercido por la mayoría de sus jefaturas. El liderazgo transaccional se caracteriza por la espera por parte del líder del cumplimiento total de las actividades de sus subordinados logrando los resultados esperados, esto es fomentado por medio de una relación de intercambio simultáneo entre el líder y el seguidor, este tipo de liderazgo evita el riesgo y los cambios, sin embargo puede establecer confianza y cercanía con facilidad logrando que sus compañeros lleguen a la consecución de metas con total eficiencia.

De igual manera se han usado definiciones como la del liderazgo transformacional, concepto que ha sido tratado en mi investigación, Ramírez & Sgambatti, (2008) definen al líder transformacional como aquel que inculca en el individuo el interés por la organización, aumenta su confianza, se enfoca hacia el logro personal además del organizacional, y resulta de especial relevancia en entornos turbulentos, cambiantes y plagados de dificultades; este estilo de liderazgo se caracteriza principalmente por anteponer las necesidades y motivaciones de sus seguidores promoviendo cambios dramáticos en los individuos, grupos y organizaciones.

## **Recomendaciones**

Como recomendaciones se encuentra principalmente el fortalecimiento de relaciones con su personal, claridad en el establecimiento de metas y en la transmisión de objetivos, oportunidades y debilidades, de igual manera se recomienda que los directivos empresariales acentúen más su actuar de líderes en su zona de trabajo esto con la finalidad de que sus subordinados se empapen de conocimiento, experiencias y crecimiento profesional mediante el continuo apoyo de sus jefes.

Se recomienda que el departamento de Talento Humano realice talleres y capacitaciones a todas las jefaturas de la compañía, esto con el fin de pulir y perfeccionar competencias latentes como por ejemplo, emprendimiento, empatía, iniciativa, control y seguimiento de tareas, nivel de supervisión, mismas que se han detectado como debilidades para los mismos; cabe recalcar que las capacitaciones son la mayor inversión que pueden realizar las empresas pues el conocimiento y experiencia adquirida no solo se queda con la persona capacitada si no esta es aplicada para bien de la Compañía.

Este tipo de medidas ayudarían notablemente al liderazgo ejercido por las gerencias, además de verse evidenciado esto en el actuar de sus subordinados y en la consecución de sus objetivos.

## Bibliografía

- Castro, A., & Fernández, M. (2006). Teorías implícitas del liderazgo Estructura factorial y generalizabilidad de una escala de atributos del líder en diferentes grupos. *Boletín de psicología*, 86, 85–107.
- Castro Solano, A. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo con cuestionario de estilos de liderazgo (CELID), cuestionario de conductas del líder (CONLID), cuestionario de liderazgo camino-meta (CAMIN), cuestionario de motivación para liderar (POTENLID)*. Buenos Aires: Paidós.
- Contreras Torres, F., & Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 2(39), 152–164.
- Escandón-Barbosa, D. M., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137–145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- Gamba, M. G. D., & Zapata, D. I. C. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicio. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(1), 135–147.
- Ortiz, G., & Amalia, R. (2011). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 0(24). Recuperado a partir de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3506>
- Pedraja R, L., & Rodríguez P, E. (2004). Efectos del estilo del liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Facultad de Ingeniería - Universidad de Tarapacá*, 12(2), 63–73. <https://doi.org/10.4067/S0718-13372004000200009>
- Ramírez, J. J., & Sgambatti, V. (2008). Liderazgo transformacional y transaccional en estudiantes de postgrados en gerencia del Área Metropolitana de Caracas. *Visión gerencial*, (2), 403–416.
- Rubiano, M. G. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. Recuperado 13 de mayo de 2017, a partir de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80118612003>

Sánchez, J. C. (2002). *Psicología de los grupos: teorías, procesos y aplicaciones*. McGraw-Hill-Interamericana de España. Recuperado a partir de <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=CENIDA.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expression=mfn=022390>

Solano, A. C. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires; México: PAIDOS.

## Anexos

### Anexo 1. Cronograma de levantamiento de información Test de liderazgo CELID, CONLID, CAMIN y POTENLID José Ugalde Jerves Cía. Ltda.

<b>DEPARTAMENTO CONTABLE</b>				
<b>COLABORADOR</b>	<b>CARGO</b>	<b>LUGAR</b>	<b>FECHA</b>	<b>HORA</b>
<b>DEPARTAMENTO DE VENTAS</b>				
Colaborador 1	Agente Vendedor	Sala de sesiones		08:00am
Colaborador 2	Agente Vendedor	Sala de sesiones		08:00am
Colaborador 3	Agente Vendedor	Sala de sesiones		08:00am
Colaborador 4	Agente Vendedor	Sala de sesiones		08:00am
<b>DEPARTAMENTO CONTABLE</b>				
Colaborador 5	Auxiliar Contable	Sala de sesiones	24/05/2017	09:00 am
Colaborador 6	Auxiliar Contable	Sala de sesiones	24/05/2017	09:00 am
Colaborador 7	Recepcionista	Sala de sesiones	24/05/2017	09:00 am
Colaborador 8	Analista de Caja	Sala de sesiones	24/05/2017	09:00 am
<b>DEPARTAMENTO DE CARTERA</b>				
Colaborador 9	Auxiliar de Cartera	Sala de sesiones	16/05/2017	09:00am
Colaborador 10	Auxiliar de Cartera	Sala de sesiones	16/05/2017	09:00am
<b>DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN</b>				
Colaborador 11	Facturadora Mayorista	Sala de sesiones	17/05/2017	09:00am
Colaborador 12	Facturadora Minorista	Sala de sesiones	17/05/2017	09:00am
Colaborador 13	Vendedora / Facturadora.	Sala de sesiones	17/05/2017	09:00am
<b>DEPARTAMENTO DE VENTAS</b>				
Colaborador 14	Agente Vendedor	Sala de sesiones	19/05/2017	17:00pm
Colaborador 15	Agente Vendedor	Sala de sesiones	19/05/2017	17:00pm
Colaborador 16	Agente Vendedor	Sala de sesiones	19/05/2017	17:00pm
Colaborador 17	Agente Vendedor	Sala de sesiones	19/05/2017	17:00pm
<b>DEPARTAMENTO DE BODEGA</b>				
Colaborador 18	Despachador	Sala de sesiones	23/05/2017	09:00am
Colaborador 19	Despachador	Sala de sesiones	23/05/2017	09:00am
Colaborador 20	Despachador	Sala de sesiones	23/05/2017	09:00am

<b>DEPARTAMENTO DE BODEGA</b>				
Colaborador 21	Despachador	Sala de sesiones	23/05/2017	09:00am
Colaborador 22	Despachador	Sala de sesiones	23/05/2017	09:00am
Colaborador 23	Chofer	Sala de sesiones	23/05/2017	09:00am
Colaborador 24	Chofer	Sala de sesiones	23/05/2017	09:00am
Colaborador 25	Jefe de bodega 1	Sala de sesiones	23/05/2017	09:00am
Colaborador 26	Jefe de bodega 2	Sala de sesiones	23/05/2017	09:00am
<b>DEPARTAMENTO DE COMPRAS</b>				
Colaborador 27	Asistente de compras	Sala de sesiones	23/05/2017	10:00am

**JEFATURAS DE JOSÉ UGALDE JERVES CÍA. LTDA.**

<b>DEPARTAMENTO DE VENTAS</b>				
Evaluador 1	Gerente de Ventas	Sala de sesiones	04/06/2017	09:00am
<b>DEPARTAMENTO CONTABLE</b>				
Evaluador 2	Contadora	Sala de sesiones	04/06/2017	10:00am
<b>DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>				
Evaluador 3	Gerente de Talento Humano	Sala de sesiones	05/06/2017	10:30am
<b>DEPARTAMENTO DE COMPRAS</b>				
Evaluador 4	Gerente de compras	Sala de sesiones	06/06/2017	10:00am

## Anexo 2. Resultados cuestionarios de liderazgo por departamentos

RESULTADOS CUESTIONARIOS DE LIDERAZGO				
DEPARTAMENTO CONTABLE				
Evaluada 1				
CELID FORMA S				
Evaluadores	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Laises Faire	
Evaluador 1	25%	25%	50%	
Evaluador 2	25%	50%	25%	
Evaluador 3	25%	90%	25%	
Evaluador 4	75%	95%	25%	
CONLID FORMA S				
Evaluadores	Conducta orientada hacia la tarea	Conducta orientada hacia las relaciones	Conducta orientada hacia el cambio	
Evaluador 1	10%	25%	10%	
Evaluador 2	25%	50%	25%	
Evaluador 3	25%	50%	25%	
Evaluador 4	50%	75%	95%	
CAMIN FORMA S				
Evaluadores	Liderazgo Directivo	Liderazgo Considerado	Liderazgo Participativo	Liderazo orientado a Metas
Evaluador 1	25%	25%	75%	50%
Evaluador 2	25%	50%	95%	50%
Evaluador 3	0%	25%	75%	50%
Evaluador 4	10%	75%	99%	0%

**RESULTADOS CUESTIONARIOS DE LIDERAZGO**

**DEPARTAMENTO COMERCIAL**

Evaluado 2

**CELID FORMA S**

<b>Evaluadores</b>	<b>Liderazgo Transformacional</b>	<b>Liderazgo Transaccional</b>	<b>Laises Faire</b>
Evaluador 1	50%	75%	50%
Evaluador 2	50%	75%	50%
Evaluador 3	10%	10%	50%
Evaluador 4	90%	95%	50%
Evaluador 5	25%	50%	75%
Evaluador 6	75%	95%	75%
Evaluador 7	25%	75%	50%
Evaluador 8	95%	10%	5%
Evaluador 9	95%	95%	99%
Evaluador 10	90%	50%	99%
Evaluador 11	10%	75%	50%
Evaluador 12	25%	75%	95%
Evaluador 13	50%	95%	25%
Evaluador 14	50%	99%	5%
Evaluador 15	50%	50%	75%
Evaluador 16	25%	75%	50%
Evaluador 17	25%	25%	50%
Evaluador 18	50%	75%	25%
Evaluador 19	10%	99%	25%

**CONLID FORMA S**

<b>Evaluadores</b>	<b>Conducta orientada hacia la tarea</b>	<b>Conducta orientada hacia las relaciones</b>	<b>Conducta orientada hacia el cambio</b>
Evaluador 1	50%	75%	90%
Evaluador 2	50%	50%	75%
Evaluador 3	10%	50%	25%
Evaluador 4	25%	50%	75%
Evaluador 5	50%	25%	25%
Evaluador 6	99%	95%	90%
Evaluador 7	90%	90%	95%
Evaluador 8	90%	75%	95%

Evaluador 9	50%	25%	90%
Evaluador 10	25%	25%	75%
Evaluador 11	25%	75%	90%
Evaluador 12	90%	25%	50%
Evaluador 13	95%	25%	50%
Evaluador 14	50%	10%	99%
Evaluador 15	50%	5%	99%
Evaluador 16	50%	5%	75%
Evaluador 17	25%	10%	99%
Evaluador 18	99%	50%	75%
Evaluador 19	90%	5%	50%

**CAMIN FORMAS**

<b>Evaluadores</b>	<b>Liderazgo Directivo</b>	<b>Liderazgo Considerado</b>	<b>Liderazgo Participativo</b>	<b>Liderazgo orientado a Metas</b>
Evaluador 1	75%	50%	99%	90%
Evaluador 2	25%	50%	75%	25%
Evaluador 3	10%	50%	25%	25%
Evaluador 4	10%	50%	25%	25%
Evaluador 5	10%	50%	75%	25%
Evaluador 6	50%	25%	99%	90%
Evaluador 7	25%	25%	10%	90%
Evaluador 8	75%	50%	50%	99%
Evaluador 9	25%	10%	25%	75%
Evaluador 10	50%	5%	10%	99%
Evaluador 11	25%	5%	25%	99%
Evaluador 12	25%	10%	25%	75%
Evaluador 13	50%	25%	10%	75%
Evaluador 14	75%	25%	50%	90%
Evaluador 15	75%	75%	25%	99%
Evaluador 16	25%	50%	50%	75%
Evaluador 17	50%	10%	50%	75%
Evaluador 18	10%	10%	50%	90%
Evaluador 19	10%	5%	10%	90%

<b>DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>				
Evaluada 3				
<b>CELID FORMAS</b>				
<b>Evaluadores</b>	<b>Liderazgo Transformacional</b>	<b>Liderazgo Transaccional</b>	<b>Laises Faire</b>	
Evaluador 1	25%	50%	25%	
Evaluador 2	50%	99%	75%	
Evaluador 3	75%	99%	50%	
<b>CONLID FORMAS</b>				
<b>Evaluadores</b>	<b>Conducta orientada hacia la tarea</b>	<b>Conducta orientada hacia las relaciones</b>	<b>Conducta orientada hacia el cambio</b>	
Evaluador 1	50%	50%	75%	
Evaluador 2	75%	50%	25%	
Evaluador 3	95%	75%	50%	
<b>CAMIN FORMAS</b>				
<b>Evaluadores</b>	<b>Liderazgo Directivo</b>	<b>Liderazgo Considerado</b>	<b>Liderazgo Participativo</b>	<b>Liderazgo orientado a Metas</b>
Evaluador 1	25%	75%	50%	50%
Evaluador 2	25%	0%	5%	75%
Evaluador 3	50%	75%	10%	50%

<b>RESULTADOS CUESTIONARIOS DE LIDERAZGO</b>				
<b>DEPARTAMENTO DE COMPRAS</b>				
Evaluada 4				
<b>CELID FORMA S</b>				
<b>Evaluadores</b>	<b>Liderazgo Transformacional</b>	<b>Liderazgo Transaccional</b>	<b>Laises Faire</b>	
Evaluador 1	99%	90%	50%	
<b>CONLID FORMA S</b>				
<b>Evaluadores</b>	<b>Conducta orientada hacia la tarea</b>	<b>Conducta orientada hacia las relaciones</b>	<b>Conducta orientada hacia el cambio</b>	
Evaluador 1	75%	95%	90%	
<b>CAMIN FORMA S</b>				
<b>Evaluadores</b>	<b>Liderazgo Directivo</b>	<b>Liderazgo Considerado</b>	<b>Liderazgo Participativo</b>	<b>Liderazgo orientado a Metas</b>
Evaluador 1	50%	45%	75%	25%

<b>RESULTADOS CUESTIONARIOS DE LIDERAZGO</b>			
<b>DEPARTAMENTO COMERCIAL</b>			
Evaluado 2			
<b>CELID FORMA S</b>			
<b>Evaluadores</b>	<b>Liderazgo Transformacional</b>	<b>Liderazgo Transaccional</b>	<b>Laises Faire</b>
Evaluador 1	50%	75%	50%
Evaluador 2	50%	75%	50%
Evaluador 3	10%	10%	50%
Evaluador 4	90%	95%	50%
Evaluador 5	25%	50%	75%
Evaluador 6	75%	95%	75%
Evaluador 7	25%	75%	50%
Evaluador 8	95%	10%	5%
Evaluador 9	95%	95%	99%
Evaluador 10	90%	50%	99%
Evaluador 11	10%	75%	50%
Evaluador 12	25%	75%	95%
Evaluador 13	50%	95%	25%
Evaluador 14	50%	99%	5%
Evaluador 15	50%	50%	75%
Evaluador 16	25%	75%	50%
Evaluador 17	25%	25%	50%
Evaluador 18	50%	75%	25%
Evaluador 19	10%	99%	25%
<b>CONLID FORMA S</b>			
<b>Evaluadores</b>	<b>Conducta orientada hacia la tarea</b>	<b>Conducta orientada hacia las relaciones</b>	<b>Conducta orientada hacia el cambio</b>
Evaluador 1	50%	75%	90%
Evaluador 2	50%	50%	75%
Evaluador 3	10%	50%	25%
Evaluador 4	25%	50%	75%
Evaluador 5	50%	25%	25%
Evaluador 6	99%	95%	90%
Evaluador 7	90%	90%	95%
Evaluador 8	90%	75%	95%

Evaludador 9	50%	25%	90%
Evaludador 10	25%	25%	75%
Evaludador 11	25%	75%	90%
Evaludador 12	90%	25%	50%
Evaludador 13	95%	25%	50%
Evaludador 14	50%	10%	99%
Evaludador 15	50%	5%	99%
Evaludador 16	50%	5%	75%
Evaludador 17	25%	10%	99%
Evaludador 18	99%	50%	75%
Evaludador 19	90%	5%	50%

**CAMIN FORMAS**

<b>Evaluadores</b>	<b>Liderazgo Directivo</b>	<b>Liderazgo Considerado</b>	<b>Liderazgo Participativo</b>	<b>Liderazgo orientado a Metas</b>
Evaludador 1	75%	50%	99%	90%
Evaludador 2	25%	50%	75%	25%
Evaludador 3	10%	50%	25%	25%
Evaludador 4	10%	50%	25%	25%
Evaludador 5	10%	50%	75%	25%
Evaludador 6	50%	25%	99%	90%
Evaludador 7	25%	25%	10%	90%
Evaludador 8	75%	50%	50%	99%
Evaludador 9	25%	10%	25%	75%
Evaludador 10	50%	5%	10%	99%
Evaludador 11	25%	5%	25%	99%
Evaludador 12	25%	10%	25%	75%
Evaludador 13	50%	25%	10%	75%
Evaludador 14	75%	25%	50%	90%
Evaludador 15	75%	75%	25%	99%
Evaludador 16	25%	50%	50%	75%
Evaludador 17	50%	10%	50%	75%
Evaludador 18	10%	10%	50%	90%
Evaludador 19	10%	5%	10%	90%

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO				
Evaluada 3				
CELID FORMA S				
Evaluadores	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Laises Faire	
Evaluador 1	25%	50%	25%	
Evaluador 2	50%	99%	75%	
Evaluador 3	75%	99%	50%	
CONLID FORMA S				
Evaluadores	Conducta orientada hacia la tarea	Conducta orientada hacia las relaciones	Conducta orientada hacia el cambio	
Evaluador 1	50%	50%	75%	
Evaluador 2	75%	50%	25%	
Evaluador 3	95%	75%	50%	
CAMIN FORMA S				
Evaluadores	Liderazgo Directivo	Liderazgo Considerado	Liderazgo Participativo	Liderazgo orientado a Metas
Evaluador 1	25%	75%	50%	50%
Evaluador 2	25%	0%	5%	75%
Evaluador 3	50%	75%	10%	50%

DEPARTAMENTO DE COMPRAS				
Evaluada 4				
CELID FORMA S				
Evaluadores	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Laises Faire	
Evaluador 1	99%	90%	50%	
CONLID FORMA S				
Evaluadores	Conducta orientada hacia la tarea	Conducta orientada hacia las relaciones	Conducta orientada hacia el cambio	
Evaluador 1	75%	95%	90%	
CAMIN FORMA S				
Evaluadores	Liderazgo Directivo	Liderazgo Considerado	Liderazgo Participativo	Liderazgo orientado a Metas
Evaluador 1	50%	45%	75%	25%

### Anexo 3. Resultados cuestionarios de liderazgo área directiva

RESULTADOS CUESTIONARIOS DE LIDERAZGO				
ÁREA DIRECTIVA				
CELID FORMA A				
Evaluadores	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional		Laises Faire
Evaluador 1	25%	95%		75%
CONLID FORMA A				
Evaluadores	Conducta orientada hacia la tarea	Conducta orientada hacia las relaciones		Conducta orientada hacia el cambio
Evaluador 1	75%	25%		25%
CAMIN FORMA A				
Evaluadores	Liderazgo Directivo	Liderazgo Considerado	Liderazgo Participativo	Liderazgo orientado a Metas
Evaluador 1	25%	25%	75%	50%
POTENLID				
Evaluadores	Motivación Intrínseca	Motivación Extrínseca		Motivación Social Normativa
Evaluador 1	25%	95%		25%