



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

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

**Carrera de Psicología Organizacional**

**“DETERMINACIÓN DE LOS TIPOS DE  
LIDERAZGO PRESENTES EN UNA EMPRESA DE  
ELABORACIÓN DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS Y  
NO ALCOHÓLICAS DE LA CIUDAD DE CUENCA”**

**Trabajo previo a la obtención del título de Psicólogo  
Organizacional.**

**Autor: Patricio Jaramillo Cuesta**

**Director: Mgt. Carlos González Proaño**

**Cuenca – Ecuador**

**2019**

## **DEDICATORIA**

Mi tesis se la dedico a mi padre, por su arduo esfuerzo y dedicación de toda la vida para que yo logre mis sueños, su amor incondicional y por ser pilar fundamental en mi desarrollo tanto personal como profesional.

A mis hermanos, por su apoyo y paciencia. Gracias por estar a mi lado en las derrotas y logros que he experimentado. Para ustedes todo mi cariño.

**Jonnathan Patricio Jaramillo Cuesta.**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco de manera muy sincera al Mgt. Carlos González que como director de tesis, ha realizado un trabajo excepcional, permitiéndome desarrollarla de manera ideal, apoyándome y guiándome de una forma sobresaliente, y además por su excelencia catedrática lo que representa una de las tantas razones por las cuales extrañaré mis estudios de pregrado.

También agradezco al Ing. Nixon Vergara y al Psic. Lab. Carlos Ordóñez por la apertura para realizar este proceso organizacional dentro de la empresa, a mis compañeros de aula, con los cuales compartimos momentos de alegría y esfuerzo para llegar a esta meta.

**Jonnathan Patricio Jaramillo Cuesta.**

## RESUMEN

La razón de esta investigación, es determinar tipos de liderazgo presentes en una organización embotelladora en Cuenca- Ecuador, que forma parte de un corporativo empresarial encabezado por una familia renombrada de esta ciudad, evidenciar las percepciones de los subordinados y autopercepciones de los líderes en esta organización y correlacionarlas, para así encontrar diferencias frecuentes en las dimensiones de los test aplicados y en general en los tipos de liderazgo presentes en esta organización.

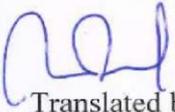
Conforme a estas diferencias, realizar el planteamiento de cambios o reforzamientos de conducta y proponer programas de liderazgo encaminados hacia los líderes, los subordinados o el departamento en general de la organización; lo cual puede mejorar el desempeño, el clima organizacional y la satisfacción laboral; con el fin de satisfacer o sobrepasar las expectativas del grupo familiar dueño de la organización, la cohesión grupal de los departamentos y la mejora de los líderes en sus actividades.

**PALABRAS CLAVE:** Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional, Liderazgo laissez faire, Análisis de percepciones, Empresa familiar.

## ABSTRACT

The objective of this research is to determine the types of leadership in a bottling organization in Cuenca that is part of a corporation headed by a renowned family of this city. The perceptions of the subordinates and self-perceptions of the leaders in this organization were evidenced to correlate them and find the frequent differences in the sub dimensions of the applied tests and the general differences in the types of leadership present in this organization. According to these differences, an approach to behavior changes or reinforcements were presented to propose leadership programs aimed at leaders, subordinates or the organization department in general. This can improve performance, organizational climate and job satisfaction to meet or exceed the expectations of the family group that owns the organization, the group cohesion of the departments and the improvement of leaders in their activities.

**Keywords:** Transformational leadership, transactional leadership, Laissez Faire leadership, perceptions analysis, family business.



Translated by  
Ing. Paúl Arpi

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT.....	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....	VIII
CAPÍTULO 1	
Introducción.....	I
MARCO TEÓRICO.....	I
1.1.LIDERAZGO: CONCEPTO, CLASIFICACIÓN Y EVOLUCIÓN DE SU ESTUDIO EN EL TIEMPO.....	I
1.2.TEORIAS CONTEMPORÁNEAS DE LIDERAZGO.....	7
1.2.1. LIDERAZGO CARISMÁTICO.....	7
1.2.2. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.....	9
1.2.3. LIDERAZGO TRANSACCIONAL.....	10
1.2.4. LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE.....	11
1.3.EMPRESAS FAMILIARES: EL RETO DEL LIDERAZGO DENTRO DE ESTE TIPO DE ORGANIZACIONES.....	11
1.4.EVALUACIÓN DE TIPOS DE LIDERAZGO.....	15
1.4.1. METODOLOGIA DE EVALUACIÓN DE TIPOS DE LIDERAZGO.....	15
1.5.MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) BATERÍA PSICOLÓGICA PARA EVALUACIÓN DE TIPOS DE LIDERAZGO.....	16
1.5.1. CELID (A) – (S).....	16

1.5.2. CONLID (A) – (S).....	17
1.5.3. CAMÍN (A) – (S).....	17
1.5.4. POTENLID (A).....	18
1.6. MODELO DE CAMBIO O REFORZAMIENTO DE CONDUCTAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.....	18
1.6.1. MODELADO DE COMPORTAMIENTOS.....	19
1.6.2. PROGRAMAS DE LIDERAZGO.....	21
CAPÍTULO 2	
METODOLOGÍA.....	24
2.1. POBLACIÓN.....	26
2.2. INSTRUMENTOS.....	26
2.2.1. Celid A y S. ....	26
2.2.2. Conlid A Y S. ....	28
2.2.3. Camin A Y S. ....	29
2.2.4. Potenlid A. ....	31
2.3. PROCEDIMIENTO.....	32
CAPÍTULO 3	
RESULTADOS. ....	33
3.1. RESULTADOS BATERÍAS DE LIDERAZGO AUTO PERCEPCIÓN VS PERCEPCIÓN SUBORDINADOS.....	33
3.1.1. CELID CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO .....	33
3.1.2. CONLID CUESTIONARIO DE CONDUCTAS DEL LÍDER .....	34
3.1.3. CAMIN CUESTIONARIO DE LIDERAZGO CAMINO – META ....	35

3.1.4. POTENLID CUESTIONARIO DE POTENCIAL PARA LIDERAR ..36

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN.....38

4.1.ESQUEMA DE CAMBIO O REFORZAMIENTO DE CONDUCTAS Y  
PROGRAMAS DE LIDERAZGO DENTRO DE LA  
ORGANIZACIÓN.....44

CONCLUSIONES.....74

RECOMENDACIONES.....76

BIBLIOGRAFÍA.....77

ANEXOS.....82

**ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS**

**Tablas**

Tabla 1 Resultados Líder 1. Esquema de cambio o reforzamiento de conducta; Programas de liderazgo.....45

Tabla 2 Resultados Líder 2. Esquema de cambio o reforzamiento de conducta; Programas de liderazgo.....47

Tabla 3 Resultados Líder 3. Esquema de cambio o reforzamiento de conducta; Programas de liderazgo.....50

Tabla 4 Resultados Líder 4. Esquema de cambio o reforzamiento de conducta; Programas de liderazgo.....53

Tabla 5 Resultados Líder 5. Esquema de cambio o reforzamiento de conducta; Programas de liderazgo.....	55
Tabla 6 Resultados Líder 6. Esquema de cambio o reforzamiento de conducta; Programas de liderazgo.....	58
Tabla 7 Resultados Líder 7. Esquema de cambio o reforzamiento de conducta; Programas de liderazgo.....	60
Tabla 8 Resultados Líder 8. Esquema de cambio o reforzamiento de conducta; Programas de liderazgo.....	62
Tabla 9 Resultados Líder 9. Esquema de cambio o reforzamiento de conducta; Programas de liderazgo.....	65
Tabla 10 Resultados Líder 10. Esquema de cambio o reforzamiento de conducta; Programas de liderazgo.....	69
Tabla 11 Resultados Líder 11. Esquema de cambio o reforzamiento de conducta; Programas de liderazgo.....	71

### **Gráficos**

Gráfico 1 Promedio general de estilos de liderazgo .....	34
Gráfico 2 Promedio general de conductas del líder.....	35
Gráfico 3 Promedio general de liderazgo camino - meta .....	36
Gráfico 4 Promedio general de potencial para liderar .....	37

Gráfico 5 Tipos de liderazgo por áreas.....	39
---	----

### **Anexos**

Anexo 1 CELID Cuestionario de Estilos de Liderazgo.....	83
Anexo 2 CELID-A Protocolo de administración .....	84
Anexo 3 CELID-S Protocolo de administración .....	86
Anexo 4 CELID A-S Clave de corrección .....	88
Anexo 5 CELID-A Baremos .....	89
Anexo 6 CELID-S Baremos .....	90
Anexo 7 CONLID Cuestionario de Conductas del Líder.....	91
Anexo 8 CONLID-A Protocolo de administración .....	92
Anexo 9 CONLID-S Protocolo de administración.....	93
Anexo 10 CONLID A-S Clave de corrección.....	94
Anexo 11 CONLID A-S Baremos.....	95
Anexo 12 CAMIN Cuestionario de Liderazgo Camino - Meta.....	96
Anexo 13 CAMIN-A Protocolo de administración.....	97
Anexo 14 CAMIN-S Protocolo de administración .....	98
Anexo 15 CAMIN A-S Clave de corrección.....	99
Anexo 16 CAMIN A-S Baremos.....	100
Anexo 17 POTENLID Cuestionario de Motivación para liderar .....	101
Anexo 18 POTENLID Protocolo de administración.....	102
Anexo 19 POTENLID Clave de corrección; Baremos.....	103

Anexo 20 JEFE DE NORMALIZACIÓN Y CALIDAD .....	103
Anexo 21 SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN.....	110
Anexo 22 SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO.....	116
Anexo 23 CONTADOR GENERAL.....	122
Anexo 24 JEFE DE MERCADEO .....	128
Anexo 25 SUBGERENTE .....	134
Anexo 26 JEFE DE ENVASADO .....	140
Anexo 26 JEFE DE TALENTO HUMANO .....	146
Anexo 28 JEFE DE CANTINA .....	152
Anexo 29 JEFE DE BODEGA.....	158
Anexo 30 GERENTE GENERAL.....	163

# **CAPÍTULO 1**

## **Introducción**

Dentro de los procesos de recursos humanos encontramos a la capacidad de manejo de grupos o liderazgo como parte primordial y significativa de la evaluación de desempeño, clima laboral y desarrollo del personal, las cuales forman parte fundamental de los procesos de la organización, puesto que de estas sub áreas depende el bienestar individual, tanto de los colaboradores dentro del cargo que ejercen en la organización como de sus jefes, pues ellos dependen del desempeño, satisfacción y desarrollo de sus subordinados dentro de la empresa, para así conllevar un correcto progreso de las labores de su área, satisfacer las necesidades tanto individuales como organizacionales y lograr los objetivos propuestos para el área y la empresa en general.

Es por esto que la investigación del liderazgo dentro de las empresas es primordial y se convierte en un pilar fundamental, pues de esta evaluación se pueden derivar procesos de mejora que permitan el desarrollo integral de la empresa y los integrantes de ella.

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1. LIDERAZGO: CONCEPTO, CLASIFICACIÓN Y EVOLUCIÓN DE SU ESTUDIO EN EL TIEMPO**

El liderazgo es primordial para definir la cohesión, la participación y los resultados obtenidos por grupos humanos (Navarro-Corona, 2016); se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de una visión o un conjunto de metas. Sin embargo, no todos los líderes son gerentes, ni todos los gerentes son líderes, estos pueden surgir desde el interior de un grupo o bien por asignación formal (Robbins, 2017).

El tipo de liderazgo se relaciona directamente con el clima organizacional, puesto que si la elección es incorrecta, encontraremos organizaciones insatisfechas o expuestas a problemáticas (Bernasconi & Rodríguez-Ponce, 2018), entonces hablamos de que el liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes; el interés por estudiar el liderazgo, ha dado lugar a muchas investigaciones, de las cuales han surgido diferentes teorías, esto demuestra que el tema es muy complejo y falta mucho por conocer (Chiavenato, 2017).

Los primeros estudios sobre liderazgo partieron de la identificación de los principales rasgos de personalidad del líder, que diferenciaban a las grandes personas de las masas, como por ejemplo: Jesucristo, Moisés, Atila, Pedro “el Grande” y Napoleón, los cuales sacan a relucir ciertos rasgos que están relacionados con el éxito personal (Chiavenato, 2017).

Las diferencias individuales de las personas se consideran importantes dentro del estudio de las teorías de liderazgo basadas en el comportamiento de las personas, las cuales plantean la posibilidad de capacitar a los individuos para convertirlos en líderes (Robbins, 2017).

La teoría de los rasgos y la teoría del comportamiento poseen un papel un poco más pasivo, enfocado en la identificación con el líder y en la percepción que éste tiene sobre sí mismo (García Solarte, 2015); como se visualizan, cómo actúan y cómo los ven los demás; para poder manejar e inspirar a las masas a seguirlos, según los autores, es la razón de esta etapa de estudio del liderazgo.

Según investigaciones realizadas en universidades prestigiosas como lo son las de Iowa, Michigan y Ohio encontramos que existen tres tipos de liderazgo: Autocrático, Liberal y Democrático (Chiavenato, 2017).

Corroborándolo con lo que dicen Escandón & Hurtado (2016) en su artículo científico “Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas”, el líder democrático tiene un direccionamiento mucho más ligado a las personas y su desempeño, se esfuerza por ser organizado en sus actividades, encasillándose a la participación y al manejo de los colaboradores que constituyen su equipo de trabajo, se consideran como un instrumento para promover el bienestar del grupo, y su poder reside en la interacción con sus colaboradores, dado que el grupo le otorga el poder, éste como respuesta asume la responsabilidad de dirigirlos sin llegar a centralizar la toma de decisiones, el líder comparte el poder, lo cual implica la discusión de todas las políticas y decisiones de la organización, que finalmente son tomadas por el grupo con la guía y participación activa del líder en las actividades.

Diferenciándolo del anterior, el líder autocrático toma en cuenta solamente las actividades y el desempeño de sus colaboradores, pero pierde el lineamiento hacia el bienestar de ellos, asumiendo que las personas son perezosas, irresponsables y poco fiables; basado en el control, la centralización del poder y la toma de decisiones unitaria, asume que estas deben realizarse por él, con una mínima participación de otras personas (Escandon & Hurtado, 2016). En este marco de liderazgo podemos encasillar a las empresas familiares, las cuales tienen un modo de gestión tradicional, los miembros de la empresa tienden a realizar siempre lo mismo y de la misma manera, la multiplicidad de objetivos hace que en este tipo de empresas se prioricen unos criterios sobre otros y un tipo de objetivos

sobre otros, lo que conlleva a un alejamiento del liderazgo , esto trae consigo el abandono en la consideración de las necesidades de los subordinados y se cae en una administración tradicional (Vallejo, 2009); teniendo consecuencias graves a la hora de enfrentar las transformaciones, el cambio de administración, el posicionamiento de personas afines a la familia en cargos de confianza o de niveles jerárquicos medios y altos; por ello es importante entender la necesidad de que cada líder resuelva sus propios conflictos y también facultar y legitimar a sus descendientes, incluyendo la preparación hacia la futura sucesión o posicionamiento para liderar los grupos de trabajo (Goyzueía, 2013); y como nos habla Chiavenato (2017), este tipo de liderazgo puede ser visto como centrado en la producción, el cual tiene un antónimo o contrario: el liderazgo centrado en el trabajador; Aguilar, Rodríguez & Salanova (2002), en su metodología de evaluación de liderazgo hacen alusión a una sub área llamada “LIDPER” o “liderazgo centrado en las personas” en la cual el líder está proyectado a enfatizar las necesidades de sus colaboradores.

Y por último encontramos el liderazgo liberal, en el cual el jefe o la cabeza del área no influye dentro del grupo, no cree pertinente hacerlo y mucho menos en las actividades de éste, tiene un papel de facilitador en el ámbito logístico y justamente allí termina su incidencia, evita dilemas tanto internos como externos a su área y solamente interviene cuando se le solicita o es estrictamente necesario, para no influir en la cohesión del grupo o el desarrollo de las actividades (Escandon & Hurtado, 2016).

Otras investigaciones buscaron dimensiones independientes de la conducta de liderazgo y después de compilar varias, se redujo la lista a las dos que mejor explicaban la mayoría de las conductas, las cuales son: estructura de iniciación y consideración (Robbins, 2017), los líderes enfocados a la estructura de iniciación están relacionados con la organización,

la definición de actividades de grupo y su relación con ellos, son determinantes en enfocar a su grupo a los objetivos organizacionales y a trabajar para que los subordinados se enfoquen a estos objetivos. En tanto los líderes enfocados a la consideración son los que crean espacios que fomentan amistad, confianza mutua, respeto y cordialidad entre los subordinados (Chamorro, 2005).

En una siguiente etapa, encontramos que los estudios estaban ligados a los rasgos y el comportamiento de los líderes, los cuales se conjugan con la contingencia de la situación para determinar los resultados. Precursores de esta teoría consideran que el líder debe escoger las pautas de liderazgo más adecuadas para cada situación, entre ellas las fuerzas del líder, las fuerzas de los subordinados y las fuerzas de la situación (Chiavenato, 2017). Figueroa-Soledispa (2012), hace alusión en su investigación, a que en esta etapa de estudios de los rasgos y comportamientos del líder, se identifica tres fuerzas que conducen a la acción en el liderazgo: las fuerzas de la situación, las de los seguidores y las del líder; los líderes no sólo toman en consideración que los colaboradores acepten sugerencias o indicaciones, sino las sanciones que obtendrán por una actitud o acción mal llevada. Por ejemplo, es más probable que un líder pase a un estilo autoritario si es que tiene la percepción de que los subordinados obtendrán consecuencias por sus acciones.

En un segundo momento se establece que el desempeño del grupo depende de la coincidencia adecuada entre el estilo del líder y el grado de control que le permite la situación. Se determinan tres dimensiones, las cuales son: relaciones líder miembro, estructura de la tarea y poder de la posición. Un liderazgo exitoso depende de que se seleccione el tipo de liderazgo correcto, el cual debe ser contingente a la disposición de los trabajadores (Robbins, 2017).

Según este modelo los líderes pueden cambiar su estilo de liderazgo, que debe ser seleccionado de acuerdo a la madurez de los seguidores y su nivel de preparación, también el líder debe encasillar este estilo de liderazgo a las situaciones, aceptar la responsabilidad por sus acciones y los subordinados deben realizar actividades en prosecución a una orden (Figuroa-Soledispa, 2012).

Consecuentemente a estos estudios, encontramos que se trata de demostrar la influencia que el líder ejerce en la percepción de las metas de trabajo de los subordinados, sus metas de desarrollo personal y los caminos para alcanzarlas, House (1971, citado por Robbins, 2017) propone 4 tipos específicos de liderazgo que son:

**Liderazgo directivo:** La labor del líder es simple y sencillamente ordenar, o atribuir actividades a sus subordinados.

**Liderazgo solidario:** El líder se preocupa por enseñar y ayudar a sus subordinados, además de eso toma en consideración sus sentimientos y necesidades personales.

**Liderazgo orientado a los resultados:** Es un tipo de liderazgo directivo, en el cual la consecución de objetivos es lo que prima; la manera en que se lo haga no tiene mucha importancia en el pensamiento del líder y los subordinados son compensados siempre y cuando se obtengan los objetivos planteados.

**Liderazgo participativo:** Los líderes socializan las ideas del departamento, piden acotaciones de sus subordinados y estos a la vez sienten que se integra su percepción para tomar decisiones, lo cual les motiva.

Dansereau, Grawn y Haga (1975, citados por Robbins, 2017) Sugieren que el comportamiento distinto del líder con los empleados de su grupo logra afectar el desempeño de los mismos, debido a las presiones de tiempo pueden identificarse dos grupos de subordinados: el grupo interno, al que pertenecen los individuos que gozan de relaciones positivas con el líder, son seleccionados de forma espontánea y tienen características personales similares a las del líder como género, edad o rasgos de personalidad afines, etc. El líder mantiene con ellos relaciones de alta calidad caracterizadas por mayores niveles de confianza, habilidad interpersonal, competencia, mayor atención, sensibilidad, soporte, aceptación, reconocimiento, mayor tiempo laboral, valora más sus aportes y les asigna más recursos; ellos, a su vez, le responden trabajando más, asumiendo mayores responsabilidades, expresándole su lealtad y apoyándolo. Y el grupo externo conformado por los subalternos que tienen relaciones menos satisfactorias con su líder, éste mantiene relaciones de intercambio de baja calidad manifestadas a través de actitudes como menor posibilidad de acceso a él, suministro de una menor cantidad de recursos o restricción de información laboral. Estos subalternos aunque son colaboradores del área, no contribuyen en la misma forma, expresan menor lealtad al líder, así como insatisfacción en el trabajo y menor compromiso organizacional (Salgado, Orejuela, Molina, & Pérez, 2002).

## **1.2. TEORIAS CONTEMPORÁNEAS DE LIDERAZGO**

### **1.2.1. LIDERAZGO CARISMÁTICO**

House (1997, citado por Robbins 2017) considera que el liderazgo carismático se contextualiza a que, en este estilo, los seguidores atribuyen habilidades heroicas o extraordinarias al líder por su personalidad; por sus virtudes estos líderes permanecen apartados de la gente común y son tratados como si tuvieran cualidades sobrenaturales o

al menos poderes específicos excepcionales; están dispuestos a correr riesgos personales para alcanzar sus objetivos, son sensibles a las necesidades de los seguidores y tienen comportamientos fuera de lo normal; cuando se observan este tipo de conductas los seguidores tienden a otorgar poder a esos líderes, los cuales tienen como base comportamental una visión específica; difundir esta visión, empapar a sus seguidores y hacer que estos se empoderen de ella es importante para ellos. Estos líderes son extrovertidos, confían en sí mismos, y están orientados al logro. Se habla de que una persona para llegar a ser carismática necesita desarrollar el aura del carisma al verse optimista, usar la pasión como catalizador para generar entusiasmo y comunicarse con todo el cuerpo. Debe crear una atmósfera que inspire a sus subordinados a seguirlo y apelar a sus emociones para lograr explotar su potencial.

Es un tipo de liderazgo basado en sólidos principios morales o valores, por lo tanto el líder obtiene sus objetivos inspirando, motivando y esperando niveles altos de desempeño por parte de sus seguidores; los cuales se dejan influir o sienten la pertenencia hacia su líder dado que él presenta cualidades como: entusiasmo, generación de confianza, habilidad para anticiparse a las situaciones, honestidad, inteligencia, intuición, justicia, lógica, motivación, orientación a la excelencia, positivismo, previsión, sinceridad, visión, voluntad (Castro Solano, 2006). Este tipo de liderazgo tiene un lado oscuro, muchos estudios toman en consideración que muchos líderes de tipo carismático los cuales se apalancaban salarios más altos, ya que su capacidad de involucrarse y moldear a la organización a su antojo se los permitía, en estos casos es normal que los líderes de este tipo de conducción establezcan sus metas y necesidades personales como primordiales en vez de las de la organización o área de la cual están a cargo (Robbins, 2017).

### **1.2.2. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

El liderazgo transformacional es aquel que representa una motivación para generar propósitos y metas desafiantes, este podría llegar a ser un recurso no sólo para la amortiguación de la presencia de estados negativos como el Burnout, sino, también para fomentar estados psicológicos positivos y así cuidar la salud de los trabajadores (Trógolo, Pereyra, & Sponton, 2013), este tipo de liderazgo se singulariza pues el líder genera propósitos y metas que son desafiantes, las que se intentan alcanzar tanto a nivel de institución o equipo; para lo cual se empodera a los seguidores, se construye un clima moral basado en los valores institucionales y se destaca la relevancia del aporte de cada miembro del equipo a los propósitos institucionales (Bernasconi & Rodríguez - Ponce, 2018).

Dentro de casi todas las empresas existe una nueva fuerza de trabajo, la cual está planificada, es intercambiable en cuanto a las tareas, inmaterial por los contenidos y flexible en referencia a las prestaciones o compensaciones (León, Morales, Ramos, Goyenechea, & Rojas, 2017), esta fuerza enfatiza a los directivos con ideas de motivar, realizar un cambio social, comprometerse organizacionalmente y desarrollar a su equipo, haciendo hincapié en los directivos de tipo transformacional (Salvador Cornelio & Ortega Sánchez, 2018). Este tipo de liderazgo destaca como uno de los más adecuados para orientar las organizaciones hacia el cambio y la innovación (Hermosilla, Amutio, da Costa, & Páez, 2016), pero a pesar de ser tan positivo tiene ciertas limitaciones, debido a que los líderes transformacionales necesitan tiempo para crear una situación de confianza con los seguidores, por lo que los resultados suelen evidenciarse a largo plazo. Los líderes organizacionales intentan crear una cultura de organización promoviendo compromiso,

lealtad y motivación tanto individual como grupal (Almirón-Arévalo, Tikhomirova, Trejo-Toriz, & García-Ramírez, 2015).

### **1.2.3. LIDERAZGO TRANSACCIONAL**

El liderazgo transaccional se destaca por generar un acuerdo explícito con los seguidores respecto a las metas y las expectativas de recompensa, a lo que se suma el monitoreo y control de los subordinados por parte del líder a partir de mediciones respecto a las metas convenidas. (Bernasconi & Rodríguez - Ponce, 2018). Suele darse cuando los líderes premian, o por el contrario “sancionan” en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado; se basa en un intercambio de promesas y favores entre el líder y el seguidor; este tipo de líder negocia transacciones para conseguir los objetivos de la organización (Castro, Lupano, Benatuil, & Nader, 2007).

El papel del líder transaccional estaría más acorde con los modelos tradicionales de cambio, en el que los líderes planean y generan las estrategias para garantizar el cumplimiento de los procesos que llevarán al resultado deseado. Para ello, un estilo instruccional y directivo puede ser más funcional. Así mismo, desde los paradigmas tradicionales, premiar los comportamientos esperados es usual cuando el cambio está orientado hacia la búsqueda de la eficiencia mediante la reducción máxima del riesgo; lo cual se refuerza a través del reconocimiento a las personas cuando se logran las metas pre establecidas por el líder, características fundamentales de este tipo de liderazgo (Contreras-Torres & Barbosa-Ramírez, 2013). Acotando a esta propuesta y tomando en cuenta la presión del trabajo, el número de horas trabajadas y los horarios rotativos o nocturnos en los cuales los colaboradores realizan sus actividades, en industrias con diferentes giros de negocio como, por ejemplo, el de servicios, y haciendo hincapié en

este tipo de trabajo en específico, podemos dar a conocer que este tipo de liderazgo, que se asemeja al trueque, es el más utilizado e idóneo a aplicarse (León, Morales, Ramos, Goyenechea, & Rojas, 2017).

#### **1.2.4. LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE**

Basado en un tipo de liderazgo liberal, el líder renuncia a las responsabilidades, evita tomar decisiones u omite el intervenir en el trabajo de los colaboradores, a menos que sea necesario o a petición de estos (Chiavenato, 2017). Es también llamado ausencia de liderazgo y es, por definición, el estilo más ineficaz e inactivo (Castro Solano, 2006). Así mismo en estudios realizados se encontró que este tipo de liderazgo moderaba la relación entre el conflicto de rol, la justicia procedimental y el acoso psicológico en el trabajo, de tal forma que las personas que se encontraban en situaciones de liderazgo pasivo presentaron mayores niveles de acoso en situaciones de alto conflicto de rol y de baja justicia procedimental. Estos resultados sugieren que las organizaciones deberían tener presente que una definición clara del rol de los empleados, la aplicación equitativa de los procedimientos, así como la evitación del liderazgo “laissez-faire” disminuirían la aparición de conductas de acoso (Arenas, León-Pérez, Munduate, & Medina, 2015).

### **1.3. EMPRESAS FAMILIARES: EL RETO DEL LIDERAZGO DENTRO DE ESTE TIPO DE ORGANIZACIONES**

Leach (1999, citado por Pacheco Moreira, 2015) en su libro sobre las empresas familiares considera que son aquellas que están influenciadas por una familia o por un vínculo familiar. En el caso más evidente, la familia puede controlar efectivamente las

operaciones de la empresa porque posee más del 50% de las acciones, o porque miembros de la familia ocupan importantes posiciones en la administración de esta. las empresas familiares tienen un tinte capitalista, dado que el factor monetario resulta decisivo para el financiamiento de este tipo de compañías, lo demuestra la historia del desarrollo industrial y ejemplos internacionales como Disney Corporation, Microsoft, Toyota, Televisa, Mercedes-Benz, Michelin, Ford entre otras (Rueda Galvis, 2011); también son determinantes las empresas en las cuales los fundadores gracias a su ingenio, a su conocimiento específico o a una metodología secreta en un área de producción ha logrado altos índices de desempeño y ganancia.

Dado el interés de análisis de este tipo de empresas, es necesario mencionarlas ya que representan el 95.4% del total general de empresas de una provincia del Ecuador y constituyen fuentes de empleo para 3 miembros de la familia y al menos dos personas externas, es decir, es una de las principales fuentes de ingresos económicos para esta provincia. La vida de las empresas familiares está ligada al bienestar familiar, por ello el 96% de empresas tienen más de dos años, llegando incluso el 4% a superar los 33 años de funcionamiento (Santamaría-Freire & Pico, 2015).

Sus pilares se basan en la idea de esfuerzo familiar emprendedor y luchador, lo cual crea un sentimiento de lealtad hacia sus proyectos, que refleja unos índices de rotación de personal inferiores al resto de empresas y en menores tasas de absentismo laboral, una cultura bien definida y conocida por todos, además de un liderazgo que, si entiende esta actividad como primordial para el futuro de la empresa, logra una identificación organizacional fuerte (Quintana, 2005). En este tipo de empresas podemos encontrar ventajas como el compromiso empresarial, dado que al construir una empresa desde sus

cimientos, los individuos suelen llegar a sentir pasión por la misma, alimentan a su organización, la impulsan, la desarrollan y puede llegar a tener un significado importante en sus vidas, además de propiciarles un know how comercial específico, que normalmente no posee la competencia, la cual puede ser cedida a hijos o personas que tomarán el poder de la organización; esto les otorga flexibilidad en el trabajo, tiempo y dinero, lo que es determinante en estas organizaciones, dado que al llevar las riendas de la empresa completa, no están inmersos en horarios extendidos ni compensaciones extras por realizar su trabajo, al contrario que un colaborador que se encuentra bajo dependencia laboral, el cual normalmente, realiza sus labores por un sueldo pactado y su único interés sería en que gastará su salario mensual, cosa que no pasa en los administrativos o dueños de empresas familiares, dado que para mantener a flote o desarrollar su organización sus compensaciones tienden a ser reinvertidas en la misma y, además de esto, presentan culturas estables, las cuales son arraigadas y se encuentran impregnadas en los trabajadores de la empresa, pero esta podría verse como arma de doble filo, ya que estructuras culturales muy fuertes tienden a convertirse en ambientes peligrosamente cerrados, en los cuales la distorsión cognitiva empresarial es resumida en: “siempre lo hemos hecho así y no podemos cambiarlo”; esto también es visto como punto fuerte, puesto que los compradores tienden a preferir hacer negocios con empresas con larga trayectoria y posicionamiento en el mercado (Leach, 1999).

Dentro de las desventajas de este tipo de organizaciones, encontramos como primer ítem la rigidez de la empresa, tomando en cuenta que la capacidad de innovación dentro de ellas es probablemente imposible que se dé y existe poca disposición al cambio; estas tendencias también pueden ser vistas en el ámbito de poca apertura a la modernización, prácticas obsoletas, manejo de las transiciones e incremento del capital, lo cual causa

incertidumbre, tanto interna como externa y deben ser abordadas con especial cautela, puesto que su mal manejo puede significar una quiebra inminente de la organización. Y como última, pero no menos importante, encontramos el tipo de liderazgo en estas empresas; la sucesión en este tipo de empresas suele darse de padres a hijos y es normal que el poder o la administración de estas empresas tienda a repartirse en partes, ya que la herencia que obtuvieron los hijos del fundador o cabeza de la organización de tipo familiar se reparte así; la discusión en este tipo de organizaciones es el control de las decisiones y dado el caso de la sucesión de estas, las organizaciones tienden a proyectar un declive, puesto que al no tener un liderazgo o administración estructuralmente sostenida, los colaboradores divagan tanto en sus labores como en a quien remitir estas (Leach, 1999).

El factor más crítico de una organización longeva, que ha sucedido su administración de generación en generación, es el liderazgo y la personalidad de los líderes; estos se caracterizan por participar en un proceso perseverante de construcción lenta, de un proyecto empresarial sólido y resistente. Los líderes de empresas longevas dan mucha importancia a la preparación de sus sucesores y al trabajo en equipo, el liderazgo juega un papel importante en la formulación y renovación de la misión y visión de la empresa, estas a su vez crean metas ambiciosas, audaces y visibles, que promueven el compromiso y el entusiasmo, con el fin de obtener las metas establecidas, se desarrolla la arquitectura organizacional, es decir, el modelo organizativo que comprende la cultura, la estrategia y la estructura de la organización; la arquitectura organizacional influye en las personas, ya que estas deben estar comprometidas con la empresa e identificarse con los logros de la organización (Gómez-Betancourt, Betancourt-Ramírez, & Zapata-Cuervo, 2012).

Se encuentra que el estilo de dirección en la empresa está relacionado al tipo de liderazgo que aplica el propietario en la familia, es decir, puede ser autocrático o participativo con la familia y dentro de la empresa con los subordinados (Santamaría-Freire & Pico, 2015). Las empresas familiares, además de tomar decisiones apropiadas con respecto a los problemas comerciales que afectan a todas las compañías, tienen que ser capaces de evaluar las dinámicas que rigen las conductas de su fundador, la familia y la firma. Necesitan desarrollar habilidades especiales que les permitan identificar, resolver las dificultades que plantean esas dinámicas y adoptar estrategias ingeniosas para fomentar el crecimiento de la empresa, transferir el poder y el control dentro de la misma (Leach, 1999).

Pero tomando en consideración la estructura de la evaluación de liderazgo y los resultados planteados por Vallejo-Martos (2009), podemos inferir que el liderazgo ejercido en las empresas familiares es más transformacional que el ejercido en empresas no familiares; aspectos como un liderazgo más visionario, más carismático, actitud innovadora, más decidida, un comportamiento más coherente, más atención a la promoción de los colaboradores, más empowerment y facultad impulsadora, son factores determinantes dentro de este tipo de organizaciones.

## **1.4. EVALUACIÓN DE TIPOS DE LIDERAZGO**

### **1.4.1. METODOLOGIA DE EVALUACIÓN DE TIPOS DE LIDERAZGO**

Para la evaluación de los tipos de liderazgo se utilizará como material principal la batería de aplicación de cuatro cuestionarios psicológicos conocidos como (MLQ) o Multifactor Leadership Questionnaire.

Dentro de la evaluación de liderazgo encontramos varias formas de evaluarlo en las organizaciones, una de ellas es la de los 4 tipos de liderazgo que está formada por: Liderazgo Estructural, De Recursos Humanos, Simbólico y Político (Contreras Pacheco, Vesga Morales, & Barbosa Calderón, 2016), que en comparación con la batería de evaluación MLQ, esta es una herramienta multidimensional que posibilita la autoevaluación, además de la percepción de los colaboradores con respecto al estilo de liderazgo (Benavides, 2017). Las medidas de resultados de esta batería de evaluación también incluyen evaluaciones de la efectividad, satisfacción con el líder y motivación en el trabajo (Hermosilla, Amutio, da Costa, & Páez, 2016), las cuales consideramos idóneas para la investigación.

## **1.5. MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) BATERÍA PSICOLÓGICA PARA EVALUACIÓN DE TIPOS DE LIDERAZGO**

### **1.5.1. CELID (A) – (S)**

Esta prueba consiste en una operacionalización de la teoría de liderazgo propuesta por Bass (1985). Deriva de la prueba MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), es especialmente útil en tareas de investigación o en evaluaciones psicológicas donde resulta necesario evaluar a gran cantidad de personas en poco tiempo. Esta evaluación consta de las aplicaciones A (autopercepción) y S (superior), y arroja una idea acerca de los estilos de liderazgo que predominan y las dimensiones que lo componen; la prueba consta de 34 ítems. Dentro de la propuesta de este test encontramos que existen tres tipos de liderazgo: Transformacional, Transaccional y Laissez Faire, superando la distinción entre liderazgo

democrático vs autocrático o participativo vs directivo. Cobran especial importancia las percepciones y actitudes que tienen los seguidores respecto a sus líderes.

### **1.5.2. CONLID (A) – (S)**

Diseñado sobre la base del modelo Yukl (2002), con el objetivo de evaluar conductas de los líderes, cuenta con 18 ítems de evaluación que están estructurados sobre frases que evidencian conductas de los líderes dentro de la organización, consta de las aplicaciones A (autopercepción) y S (superior). Basados en los estudios de Ohio University (1940), los cuales concluyeron en que los líderes presentan conductas como iniciación, membresía, representación, integración, organización, dominación, comunicación, reconocimiento y orientación a la producción. Estas conductas, posteriormente, fueron agrupadas en tres tipos Orientadas a la tarea, a las relaciones y al cambio.

### **1.5.3. CAMÍN (A) – (S)**

Su significación está basada en la batería PGQ (Path Goal Questionnaire), creada por Indvik (1985), la cual evalúa los tipos de liderazgo basados en la teoría camino-meta planteada por House (1974); está estructurado por 12 ítems de evaluación; consta de las aplicaciones A (autopercepción) y S (superior). Se basa en como los líderes motivan a sus seguidores para que rindan mejor y estén más satisfechos en sus trabajos, éste relaciona el estilo del líder, las características de los subordinados y el tipo de ambiente laboral. El desafío que tiene el líder es poder utilizar un estilo de liderazgo que se adapte mejor a las necesidades motivacionales de sus seguidores y al ambiente laboral. De esta investigación surgen 4 dimensiones las cuales son: Líder directivo, líder considerado, líder participativo y líder orientado a metas.

#### **1.5.4. POTENLID (A)**

Basada en una prueba elaborada por Chan y Dasgrow (2001), tiene como objetivo evaluar la motivación que existe para liderar; está estructurado por 9 ítems de evaluación y consta únicamente de la aplicación de tipo A (autopercepción). Los autores indican que los constructos personalidad y valores están relacionados con la motivación para liderar; la cual, a su vez, afecta la participación de los sujetos en roles y posiciones de liderazgo, la experiencia adquirida durante el aprendizaje del liderazgo actúa sobre esta motivación produciendo mejores o peores resultados. Es así que se compilan en tres tipos que son: Motivación intrínseca, motivación extrínseca y motivación social normativa,

#### **1.6. MODELO DE CAMBIO O REFORZAMIENTO DE CONDUCTAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**

Para determinar y poner en práctica una intervención, tanto a nivel individual como grupal, se toma en cuenta la cultura organizacional y el estudio del tipo de liderazgo presente en la empresa, puesto que si el nivel de desarrollo de esta arroja resultados hacia modelos de liderazgo transaccional o laissez faire, se necesitaran programas de reforzamiento o cambio de conductas, contrario si el nivel de desarrollo de la empresa presenta un lineamiento hacia un liderazgo de tipo transformacional, se necesitarán programas de liderazgo para mejora o mantenimiento de este estilo.

### **1.6.1. MODELADO DE COMPORTAMIENTOS**

Los líderes tienen que ver la forma de enseñar a sus empleados a comportarse, de modo que la organización se beneficie al máximo. Una necesidad y obligación pertinente de ellos es modelar individuos guiando su aprendizaje. El comportamiento se modela al reforzar de modo sistemático cada etapa sucesiva en que el individuo avanza hacia la respuesta deseada (Robbins, 2017).

Las personas suelen realizar comportamientos con el objetivo de obtener algún beneficio y evitan o dejan de hacer aquellas conductas que conllevan un daño. Para este enfoque toda modificación de conducta se realiza, básicamente, a través de refuerzos, recompensas o mediante la evitación u omisión de aquello que sea desagradable (Naranjo-Pereira, 2009).

Se puede tomar en cuenta:

**Reforzamiento positivo:** Consiste en proporcionar algo agradable después de que se da cierta respuesta deseada, fortalece esta respuesta y se incrementa la probabilidad de que se repita; para este debe identificarse de forma específica el o los comportamientos que van a reforzarse, deben seleccionarse los motivadores apropiados, tomarse en cuenta otros aspectos como la inmediatez en la presentación del refuerzo, la privación, la saciedad, la cantidad de reforzamiento y la novedad del refuerzo. Cuando el reforzamiento se da de inmediato, la persona puede identificar más fácilmente las conductas por las que recibe el refuerzo y las que no. Un ejemplo puede ser elogiar a un empleado por su buen desempeño (Naranjo-Pereira, 2009).

Reforzamiento negativo: Hace alusión a evitar una consecuencia desagradable después de concluir algo “negativo”, la recompensa no consiste en la obtención de un estímulo sino en su ausencia; en el reforzamiento negativo se elimina un estímulo considerado aversivo para lograr una conducta. Para que los programas de reforzamiento negativo sean eficaces siempre deben ir combinados con reforzamiento positivo, un ejemplo de este podría ser revisar apuntes de una materia para evitar una pregunta del profesor.

Castigo: Como técnica de modificación de conducta, su finalidad es la de disminuir o extinguir la repetición de un comportamiento no deseado, se administra una consecuencia aversiva a la aparición de una conducta. Es una forma de que la persona aprenda que es lo que no tiene que hacer, en lugar de lo que tiene que hacer (Naranjo-Pereira, 2009), ejemplificando este tipo de cambio de conducta, podríamos mencionar las multas a los trabajadores por conductas no deseadas dentro de la organización.

Extinción: Se basa en eliminar cualquier reforzamiento que sostenga un comportamiento, que conllevará la finalización de la consecución de este comportamiento (Robbins, 2017), podemos ejemplificar con el anuncio de que no se pagará horas suplementarias, para que los trabajadores no se queden más allá de la hora de salida de la empresa.

Los programas de reforzamiento pueden tomar diferentes direccionamientos, entre los cuales identificamos los siguientes:

Reforzamiento continuo: Estimula el comportamiento deseado cada vez que se presenta, un ejemplo de este podría ser a un empleado que llega tarde casi siempre, se le felicita cuando no se atrasa a sus actividades.

Reforzamiento intermitente: No se da en cada ocasión en que ocurre el comportamiento deseado, pero sí con la frecuencia suficiente como para que el comportamiento se mantenga; el cual se subdivide en dos tipos:

- Reforzamiento de razón, este depende del número de respuestas que realice el sujeto, que puede ser **fijo**, en la cual la recompensa se da una vez que se ha obtenido un número fijo o constante de respuestas, y **variable** en la cual el premio varía en relación con el comportamiento del individuo.
- Reforzamiento de intervalo, que depende de cuánto tiempo haya pasado desde el reforzamiento anterior y de este se proyectan dos tipos; de **intervalo fijo** cuando los premios o reforzadores están espaciados a intervalos de tiempo uniformes, y de **intervalo variable**, si las recompensas se aplican a espacios de tiempo impredecibles (Robbins, 2017).

### **1.6.2. PROGRAMAS DE LIDERAZGO**

Dentro de los programas de cambio o reforzamiento de conductas en la organización se hace mención a los programas de liderazgo; este tipo de programas están orientados a reforzar o mejorar las habilidades profesionales de los líderes con el objetivo de facilitar el aprendizaje, proveer recursos guiando y apoyando a sus colaboradores, con el fin de mejorar sus niveles de desempeño (Echeverría & Pizarro, 2018).

El coaching empresarial es un tipo de coaching que debe fomentar la concientización y sostener los cambios conductuales, utilizando información que conduzca al éxito de la empresa. Se considera que el coaching es una herramienta que favorece el apoyo de la formación, la gestión del conocimiento, el cambio, la evolución cultural y la gestión de personas. Por tales circunstancias, el coach opta por la transformación, la cual se logra a

través de las interrelaciones sociales, la negociación y el consenso; al respecto, una de las funciones esenciales del coach es ayudar a establecer los mecanismos para que la persona aprenda y pueda contribuir a su transformación, adaptándose así a los retos y condiciones que le exige su entorno. Emplear el coaching implica invertir en el desarrollo de talentos y potencialidades que tienen los principales encargados de una organización, pero también sirve para desarrollar las competencias y comportamientos de los colaboradores que participan en la empresa (Chávez-Hernández, 2012).

Otro programa a utilizarse es el coaching ontológico, que se concibe como una técnica gerencial que asume la crisis de los modelos tradicionales, los cuales se muestran inaplicables para trabajadores no manuales, personal cuyo trabajo depende del carácter generativo de las conversaciones o la utilización de sus capacidades cerebrales o mentales más que su fuerza física (Gonnet, 2013). A lo que acotamos que es vista como una disciplina que aporta una manera diferente de interpretar a los seres humanos, la cual nace del reconocimiento de las insuficiencias que exhibe el directivo para responder adecuadamente a los desafíos que enfrenta, su modo de relacionarse, de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen para sí mismos, para sus empresas y para la sociedad, en la cual se debe expandir la capacidad de desempeño de los colaboradores y que estos logren comportamientos en los que muestren lo mejor de ellos (Echeverría & Pizarro, 2018).

Por último encontramos el ejercicio de simulación o role playing, que sirve principalmente para asimilar y detectar distorsiones o errores en la percepción de la información de una forma bilateral, tanto del líder a sus seguidores como viceversa, para analizar exhaustivamente los comportamientos del personal en situaciones críticas y así

modificarlos. Dramatizar una situación de la vida real mediante la representación de roles diversos, para la posterior discusión y comprensión de la situación (García-Ruíz, 2006), es estimulante y preciso para mejorar las capacidades de comprensión tanto de los colaboradores hacia su líder y al contrario.

## **CAPÍTULO 2**

### **METODOLOGÍA**

La empresa evaluada se funda en Cuenca en el año de 1998 como parte de un importante grupo empresarial del Ecuador, que nace gracias a la inversión de capitales por parte del miembro más antiguo de la familia, que es el fundador de este grupo; en esta empresa ideada por su hijo, encontramos la especialización en producción de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, la cual con el paso del tiempo se ha convertido en una de las productoras más reconocidas a nivel regional; este proceso se llevó a cabo gracias a la obtención y la creación de marcas y sobre todo gracias a la capacidad de innovación, liderazgo e inventiva del personal.

La organización evaluada es una empresa versátil e innovadora que materializa las tendencias mundiales en una gran variedad de bebidas de calidad, que acompañan los momentos especiales de sus consumidores, comprometidos en satisfacer los requisitos aplicables de todas las partes interesadas pertinentes para el desempeño eficaz y eficiente de la empresa, incluyendo dentro de estos requisitos aquellos parámetros legales y reglamentarios concernientes con la calidad e inocuidad de sus productos, fomentando una cultura de calidad, mejora continua e innovación, que busque conseguir resultados eficaces, desarrollando un equipo de trabajo competente, motivado y comprometido con el logro de los objetivos asociados a la estrategia de desarrollo de la empresa y como consecuencia de este accionar desean conseguir mayor participación en el mercado, un control eficaz de los costos, garantizando la rentabilidad del negocio.

La empresa, para el 2020 pretende ser la empresa número uno en facturación en la industria de bebidas alcohólicas y no alcohólicas del Ecuador, proyectándose al mundo con exportaciones que representen un 15% de su facturación.

Luego de analizar la información obtenida a través de la técnica de observación directa, de administrar una evaluación de desempeño, además de un cuestionario de clima laboral, se pudo identificar la necesidad de definir los tipos de liderazgo que están presentes en las personas que ocupan los mandos de esta organización, tanto desde un punto de vista de la autoevaluación como desde la percepción de sus subordinados, dado que en las ponderaciones de evaluación y mediciones de clima laboral, los trabajadores presentan insatisfacción con el tipo de liderazgo en los diferentes cargos jerárquicos.

Tomando en cuenta los artículos como “Marcos de liderazgo en las empresas: caso Bucaramanga y su área metropolitana” (Contreras Pacheco, Vesga Morales, & Barbosa Calderón, 2016), así como “Impacto de diferentes estilos de liderazgo sobre el engagement y burnout: evidencia en una muestra de trabajadores argentinos” (Trógolo, Pereyra, & Sponton, 2013) como base investigativa, pues los autores realizaron la misma aplicación de la batería psicológica implementada para este trabajo de titulación; podemos corroborar la metodología a utilizarse en esta investigación y hacemos alusión a que:

Esta es una investigación con un alcance exploratorio descriptivo, de tipo no experimental con un enfoque cuantitativo, y una ponderación de tipo escala de Likert dentro de la batería de 4 test psicológicos.

## **2.1. POBLACIÓN**

Para realizar la investigación se tomó en cuenta a la organización en general, es decir, jefaturas y sus respectivos subordinados, tomando en cuenta el tamaño de la empresa; dado que está comprendida de una población de 40 personas, entre las cuales a excepción del Gerente General, todos remiten sus labores a un líder o jefatura; la empresa cuenta con 11 líderes, a los cuales se les aplicó 4 cuestionarios de estilos de liderazgo, lo que conlleva un total de 44 evaluaciones, y el número de subordinados como antes mencionamos son 39, a los que se les aplicaron 3 cuestionarios de estilos de liderazgo, los cuales conforman un total de 117 evaluaciones, que agregadas a las evaluaciones de los líderes dan un total de 161 evaluaciones levantadas para esta investigación.

## **2.2. INSTRUMENTOS**

Para realizar el análisis, se utilizó la batería MLQ de liderazgo con sus aplicaciones A y S, los rasgos inmersos en el análisis y sus ítems de evaluación fueron:

### **2.2.1. Celid A y S.**

Esta prueba nos permite identificar 3 tipos de liderazgo, que se indican a continuación con sus respectivas dimensiones:

Liderazgo transformacional y sus dimensiones:

- **Carisma:** Hace alusión a la capacidad del líder para influir en sus subordinados con la creación de una visión o un proyecto.
- **Inspiración:** Consiste en que el líder transmite a los seguidores su visión de futuro con la intención de involucrarlos en el proyecto de cambio.

- Estimulación intelectual: El líder lleva a pensar en nuevas soluciones a sus colaboradores.
- Consideración individualizada: El líder se ocupa de cada uno de sus miembros de equipo y su bienestar.

Liderazgo transaccional se basa en el intercambio de promesas y favores entre el líder y sus seguidores; sus dimensiones son:

- Recompensa contingente: Donde el líder recompensa a su seguidor si este cumplió con los objetivos que debía llevar a cabo.
- Dirección por excepción: Puede ser activa o pasiva.
- ✓ En la primera el líder monitorea de forma constante para que las actividades se mantengan dentro de los procedimientos y reglamentaciones.
- ✓ En la segunda el líder actúa castigando o reforzando cuando el error o el acierto ya ocurrieron.

Liderazgo laissez faire el cual es determinado por un tipo de administración en la cual el líder no toma rienda de su grupo, sino que para evitar problemas evita delegar a menos que sea necesario (Castro, Lupano, Benatuil, & Nader, 2007).

La aplicación de este test consta de una escala de Likert de 1 a 5; siendo 1: Total desacuerdo con la afirmación, 5 indica: Total acuerdo con la afirmación y 3 es intermedio (Ni de acuerdo ni en desacuerdo).

Se suman los ítems correspondientes a cada dimensión, se divide la suma para el número de ítems de cada dimensión (para ello se utiliza la clave de corrección planteada en los

anexos de este documento) y a continuación se transforma la puntuación obtenida (entre 1 y 5), en valores percentilares (utilizando el baremo correspondiente a la aplicación A – S, planteado en los anexos de este documento).

Para calcular la puntuación de cada estilo de liderazgo, se deberán obtener las puntuaciones brutas correspondientes a cada una de las dimensiones que integran el estilo, sumar las puntuaciones de cada dimensión y dividir las por la cantidad de dimensiones que componen cada estilo; seguido de esto se transforma este total a percentiles (utilizando el baremo correspondiente A – S).

Dentro de este test, los percentiles de corte son 25 y 75; 25% o percentiles menores a este, representa un nivel medio bajo o bajo de desarrollo del tipo de liderazgo, un nivel de desarrollo intermedio estaría representado por 50% en la escala percentilar y los percentiles de 75% y mayores a este, determinarían un nivel alto de desarrollo del estilo de liderazgo o dimensión.

### **2.2.2. Conlid A Y S.**

Este test arroja resultados correspondientes a la orientación del líder en la empresa y sus conductas, las cuales pueden ser:

Orientadas a la tarea: Consisten en aquellas que están encaminadas a la consecución de una tarea e incluyen actos como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.

Orientadas a las relaciones: Tienen como fin el mantenimiento o la mejora de las relaciones entre el líder y los seguidores.

Orientadas al cambio: Consisten en acciones implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones (Castro, Lupano, Benatuil, & Nader, 2007).

La aplicación de este test consta de una escala de Likert de 1 a 5; siendo 1: Nada y 5: Mucho.

Se suman los ítems correspondientes a cada orientación (para ello se utiliza la clave de corrección planteada en los anexos de este documento); y a continuación se transforma la puntuación bruta obtenida (entre 6 y 30), en valores percentilares (utilizando el baremo correspondiente a la aplicación A – S, planteado en los anexos de este documento).

Dentro de este test, los percentiles de corte son 25 y 75; 25% o percentiles menores a este, representan un nivel medio bajo o bajo de desarrollo de la orientación de cada líder, un nivel de desarrollo intermedio estaría representado por 50% en la escala percentilar y los percentiles de 75% y mayores a este, determinarían un nivel alto de desarrollo de las orientaciones del líder.

### **2.2.3. Camin A Y S.**

Dentro de este test encontramos los lineamientos de los líderes, los cuales pueden ser:

Líder directivo: Da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, el tiempo a emplearse y que es lo que espera de ellos.

Líder considerado: Atiende a sus subordinados de forma personalizada, se preocupa por su bienestar y los trata como iguales.

Líder participativo: Escucha sugerencias de sus subordinados y las integra en el conjunto de decisiones del área u organización.

Líder orientado a metas: Establece estándares de rendimiento muy exigentes de modo que sus seguidores tengan el mayor nivel de productividad (Castro, Lupano, Benatuil, & Nader, 2007).

La aplicación de este test consta de una escala de Likert de 1 a 7; siendo 1: Nunca y 7: Siempre.

Se suman los ítems correspondientes a cada dimensión (para ello se utiliza la clave de corrección planteada en los anexos de este documento); y a continuación se transforma la puntuación bruta obtenida (entre 3 y 21), en valores percentilares (utilizando el baremo correspondiente a la aplicación A – S, planteado en los anexos de este documento).

Dentro de este test, los percentiles de corte son 25 y 75; 25% o percentiles menores a este, representa un nivel medio bajo o bajo de desarrollo de las conductas o actitudes del líder, un nivel de desarrollo intermedio estaría representado por 50% en la escala percentilar y los percentiles de 75% y mayores a este, determinarían un nivel alto de desarrollo de las conductas o actitudes del líder.

#### **2.2.4. Potencilid A.**

En este test psicológico se presentan tres tipos de motivación para liderar, las cuales pueden ser:

Motivación intrínseca: Se refiere a la atracción que tienen las personas por asumir posiciones de liderazgo y conducir grupos.

Motivación extrínseca: Se presenta cuando los sujetos eligen liderar a otros luego de haber calculado los costos y beneficios que ello les reportará.

Motivación social normativa: Los sujetos que eligen liderar a otros creen que es su responsabilidad o su deber y su lineamiento tiene un tinte ético (Castro, Lupano, Benatuil, & Nader, 2007).

La aplicación de este test consta de una escala de Likert de 1 a 5; siendo 1: Total desacuerdo con la afirmación, 5 indica: Total acuerdo con la afirmación y 3 es intermedio (Ni de acuerdo ni en desacuerdo).

Se suman los ítems correspondientes a cada tipo de motivación (para ello se utiliza la clave de corrección planteada en los anexos de este documento); y a continuación se transforma la puntuación obtenida (entre 3 y 15), en valores percentilares (utilizando el baremo correspondiente a la aplicación A, planteada en los anexos de este documento).

Dentro de este test, los percentiles de corte son 25 y 75; 25% o percentiles menores a este, representa un nivel medio bajo o bajo de desarrollo del tipo de motivación que posee el

líder, un nivel de desarrollo intermedio estaría representado por 50% en la escala percentilar y los percentiles de 75% y mayores a este, determinarían un nivel alto de desarrollo del tipo de motivación que posee el líder.

### **2.3. PROCEDIMIENTO**

En primer lugar se realizó una socialización de la batería de liderazgo MLQ con el personal del área administrativa de la empresa, en la cual existieron preguntas breves y simples con respecto a que es lo que se evaluaría dentro de la empresa y se procedió a entregar las carpetas realizadas previamente con el número de encuestas que se realizaría por persona. Después de esto se realizó de la misma manera, la socialización de la batería de evaluación de liderazgo MLQ con el personal de producción, los cuales decidieron realizar la aplicación enseguida de la entrega de esta batería.

El levantamiento de información tomó 30 días en los cuales existieron ciertas “trabas” como la poca disposición de los empleados administrativos para llenar las encuestas, lo cual atrasó el proceso, después de esto se procedió a la tabulación y ponderación que se realizó mediante la utilización del software Excel, en el cual se realizó la tabulación de resultados tanto en autopercepción de los líderes como en percepción de los subordinados, luego de lo cual se realizó un promedio de las percepciones de los subordinados hacia sus líderes y se realizó la conversión percentilar de cada uno de los puntajes de los líderes y subordinados; para finalizar este paso se graficó el nivel de correlación entre estas dos percepciones del tipo de liderazgo inmerso en la empresa evaluada.

## **CAPITULO 3**

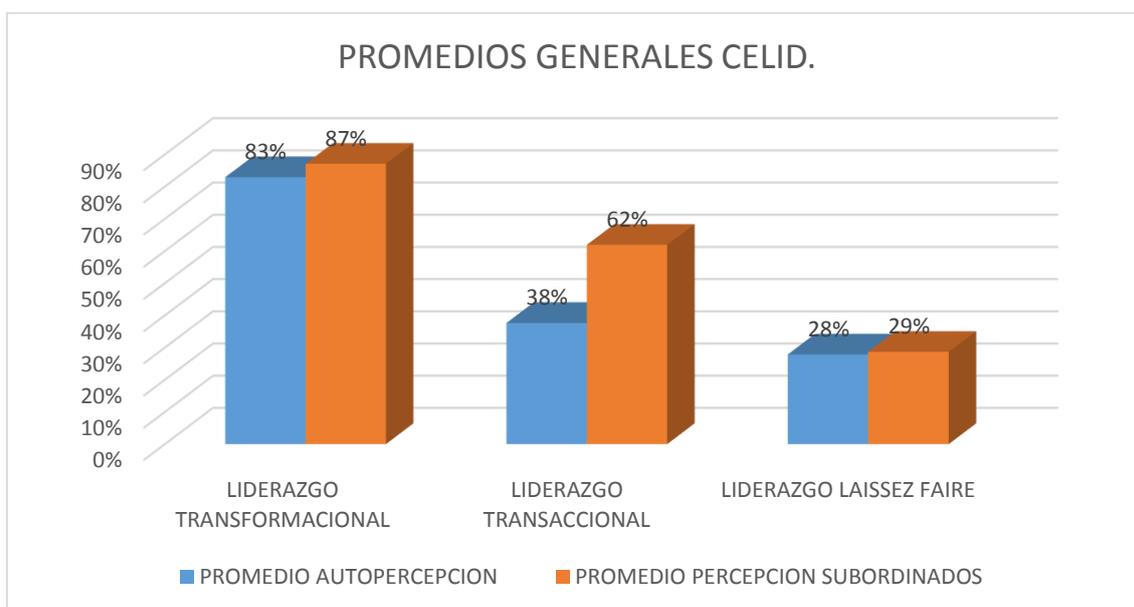
### **RESULTADOS.**

#### **3.1. RESULTADOS BATERÍAS DE LIDERAZGO AUTO PERCEPCIÓN VS PERCEPCIÓN SUBORDINADOS**

##### **3.1.1. CELID CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO**

Los resultados generales de la organización dan un indicio de que el estilo predominante dentro de la empresa evaluada es de tipo transformacional, la percepción de los subordinados y la de los líderes corrobora esto con su similitud y la brecha presente entre estas percepciones es 4% en lo que respecta al análisis general, también pongo en consideración que la percepción del estilo de liderazgo de tipo transaccional tiene una brecha entre percepciones, tanto de los líderes como de los subordinados de 24%, lo cual plantea que un porcentaje de líderes tienden a pedir a sus trabajadores que realicen sus actividades y la consecución de estas está pactada por la recompensa de los líderes o intercambio de ellos con su subordinados. Y según las percepciones de los subordinados, y la autopercepción de los líderes, un porcentaje de líderes del conglomerado son vistos como jefes, que les permiten a sus trabajadores realizar sus actividades sin tener ningún indicio de cambiarlas o intervenir en ellas y la brecha en este liderazgo de tipo laissez faire es de 1%.

**Gráfico 1 Promedio general de estilos de liderazgo**



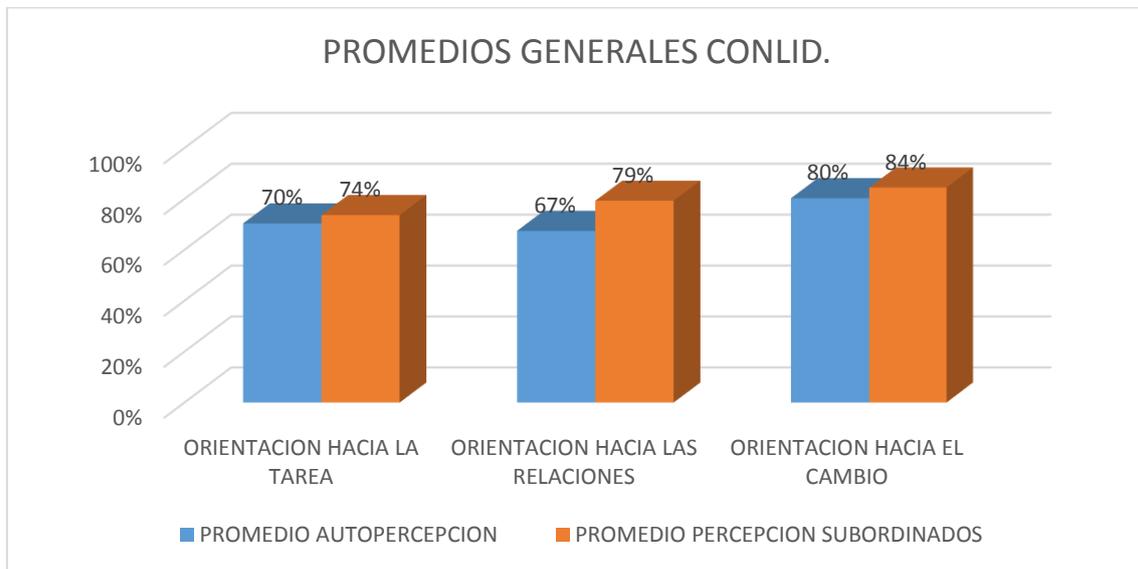
Elaborado por: Jaramillo (2019)

### **3.1.2. CONLID CUESTIONARIO DE CONDUCTAS DEL LÍDER**

Dentro de este test los resultados generales arrojan, en primer lugar, que la orientación de los líderes en la organización está situada más comúnmente al cambio, representado por una percepción de 84%, ello permite a los trabajadores que sus actividades estén orientadas a mejorar su estilo de vida o desarrollar sus capacidades dentro de la empresa, los cuales presentan un nivel de percepción de 80% con una brecha existente de 4%; en segundo plano dentro de la empresa evaluada, los subordinados tienen el pensamiento de que sus líderes tienden a permitir que las relaciones laborales se tomen en consideración, los subordinados sienten que en la organización pueden encontrar un lugar reconfortante y ellos encuentran en sus líderes a personas en las cuales pueden confiar y contar con su apoyo, con una percepción de 79%; esto es corroborado con la percepción de 67% por parte de los líderes, y presenta una brecha de 12%. Como tercer punto encontramos que

un 74% de las percepciones de los subordinados ubican a los líderes con una orientación a la tarea, la intención de los líderes es que sus subordinados realicen sus actividades alineándose a lo pactado o predispuesto por ellos, la consecución de estas es primordial para ellos, lo que es evidenciado con una percepción de 70% y presenta una brecha entre percepciones de 4%.

**Gráfico 2 Promedio general de conductas del líder**



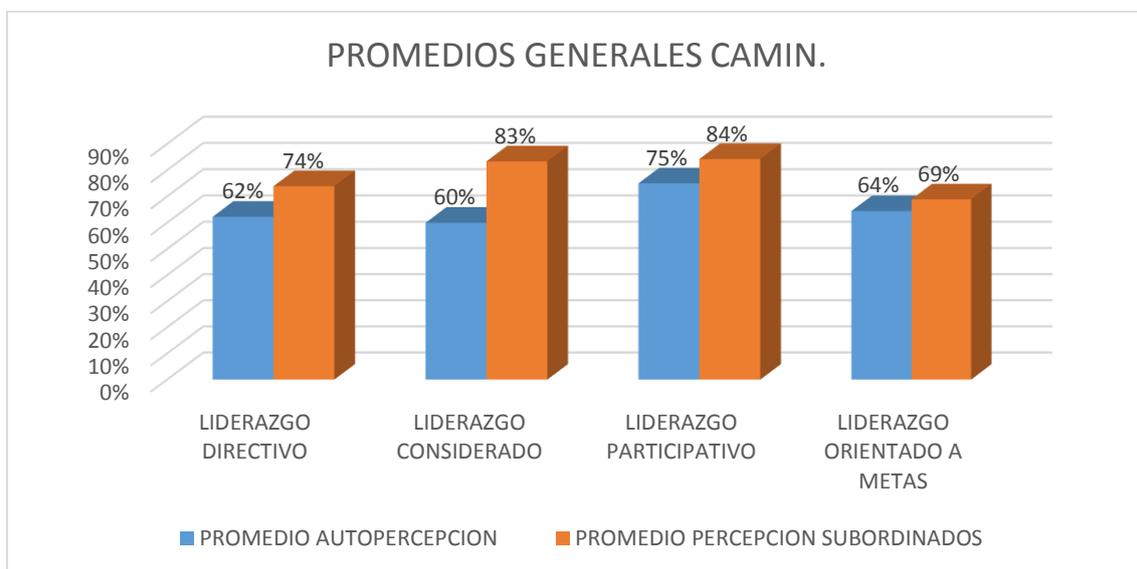
Elaborado por: Jaramillo (2019)

### **3.1.3. CAMIN CUESTIONARIO DE LIDERAZGO CAMINO – META**

En este test, en primer lugar, encontramos que en la empresa prima el liderazgo de tipo participativo, los líderes toman decisiones considerando los argumentos de sus colaboradores, lo cual les permite estar conscientes de la pertenencia que tienen en la empresa y esto está corroborado con la percepción de los líderes con una brecha de 9%; en segundo lugar encontramos que la percepción de los subordinados hacia sus líderes se

encasilla en que ellos son considerados y su bienestar dentro de la organización es primordial para los líderes, en este apartado encontramos una brecha de 13%, lo cual debe ser considerado; en tercer lugar encontramos que los líderes, según los subordinados, tienden a encasillarse a un liderazgo directivo, a hacer cumplir las órdenes y la consecución de las actividades; y por último el liderazgo orientado a metas, el cual tiene una brecha de 5%, y que indica que los líderes de la organización tienden a especificar las metas de su departamento e impulsan a sus subordinados a llegar a estas metas.

**Gráfico 3 Promedio general de liderazgo camino - meta**



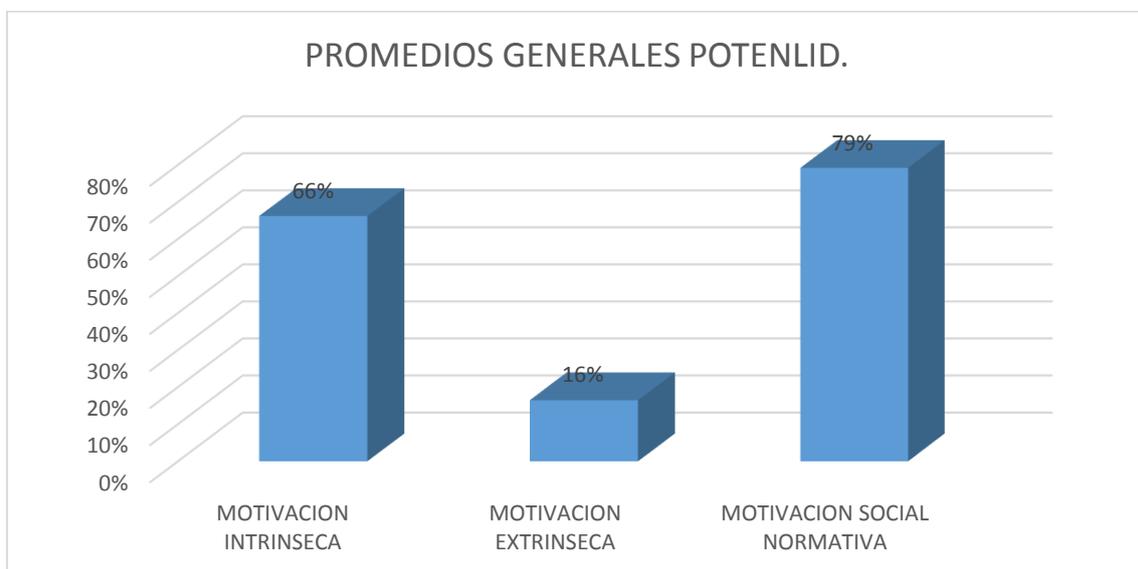
Elaborado por: Jaramillo (2019)

### **3.1.4. POTENLID CUESTIONARIO DE POTENCIAL PARA LIDERAR**

Dentro de este test encontramos tres tipos de motivación para liderar en las organizaciones; en primer lugar se encuentra la motivación de tipo social normativa, a estas personas la capacidad y la necesidad de liderar grupos, equipos o personas es impartida por la sociedad, estar a la cabeza de algo puede ser infundido en casa o

asimilado socialmente. En segundo lugar encontramos la motivación intrínseca, a estas personas la necesidad de liderar se les atribuye internamente, el papel de estar al frente de las personas es generado por su capacidad intelectual o física y tienden a enfocarse en satisfacer las necesidades de los demás. Por último, encontramos una motivación extrínseca donde los líderes de la organización se atribuyen una percepción menor a los otros tipos de motivación y creen pertinente que las recompensas que generan para ellos el liderar grupos o equipos no son relevantes dentro de la empresa.

**Gráfico 4 Promedio general de potencial para liderar**



Elaborado por: Jaramillo (2019)

## CAPITULO 4

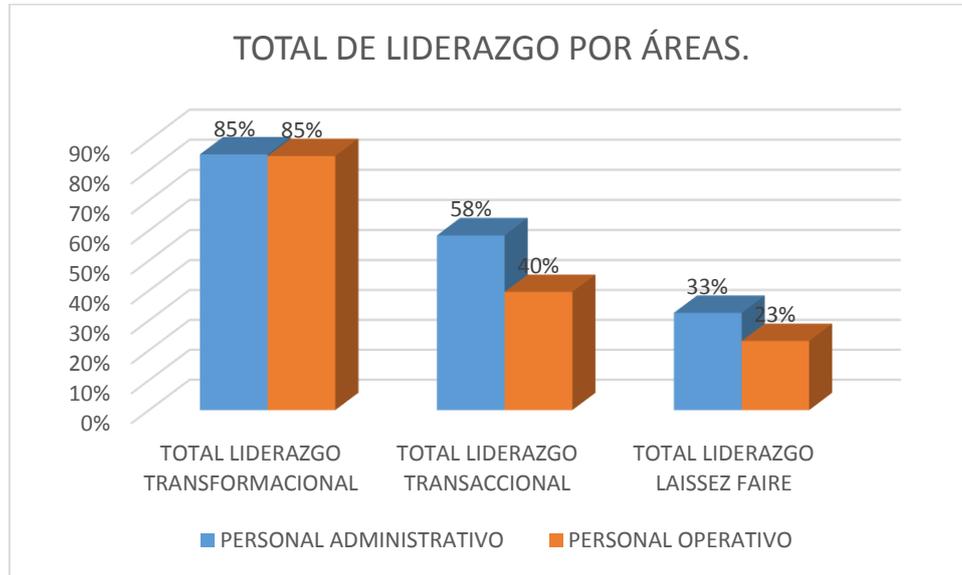
### DISCUSIÓN

A partir de la obtención de resultados de la aplicación de la batería MLQ de liderazgo encontramos deducciones interesantes, las cuales comprenden varios puntos de divergencia entre percepciones de los subordinados y sus líderes y autopercepciones de los líderes con valoraciones muy bajas o muy altas, las cuales serán abordadas tomando en cuenta cada una de los 4 test psicológicos aplicados en la organización y serán comparadas a continuación con estudios similares.

La cantidad total de trabajadores dentro de la empresa evaluada es de 40 colaboradores. Inicialmente encontramos a los trabajadores que dentro de sus labores ejercen actividades alineadas a elaborar innovaciones y plantearse objetivos con expectativas altas para su desarrollo de competencias o capacidades, los cuales representan el 60% del personal total inmerso en la empresa, que en significancia da resultado a un total de 24 personas dentro del área administrativa, ejecutiva o de servicios; 40% del personal total de la empresa que significan 16 personas que dentro de su puesto realizan actividades que están ligadas a la manufactura y toman muy poco en cuenta el factor innovación dentro de sus actividades, añadido a los resultados de nuestra investigación, que evidencian que en esta organización la brecha entre percepciones tanto de los líderes, como de sus subordinados en lo que respecta a liderazgo transformacional es de 4% y la media general entre percepciones es de 85%, lo cual da pertinencia a este tipo de liderazgo como el primario dentro de la empresa evaluada; en segundo lugar dentro de la empresa evaluada, encontramos al liderazgo transaccional, con una brecha entre percepciones de 24% y una media general de percepciones de 50%. Y por último encontramos al liderazgo laissez

faire (pasivo evitativo), dentro del cual la brecha entre percepciones es de 1% y la media general de percepciones es de 28.5%.

**Gráfico 5 Tipos de liderazgo por áreas**



Elaborado por: Jaramillo (2019)

Para corroborar nuestra investigación tomamos en consideración la muestra tomada de 47 directivos y 107 subordinados de diferentes organizaciones del norte de España, País Vasco y Navarra. En esta investigación se constató que las medias del liderazgo transformacional son más elevadas que las del transaccional y ambas más elevadas que el pasivo-evitativo (o laissez-faire) en directivos y subordinados, al igual que en la investigación realizada en una empresa que se ha desarrollado la presente investigación.

El principal resultado obtenido hace mención a que el liderazgo transformacional se correlaciona positivamente con la eficacia percibida del directivo, el esfuerzo que señalan los subordinados que están dispuestos a realizar para cumplir con las tareas que su directivo les solicita y el grado de satisfacción con el mismo. Esta investigación muestra

que los directivos confían más en el liderazgo transaccional a la hora de lograr mayor eficacia, aunque consideran que la satisfacción y la motivación se obtienen con el liderazgo transformacional (Hermosilla, Amutio, da Costa, & Páez, 2016); lo cual comparado con la investigación realizada en la ciudad de Cuenca nos permite corroborar los resultados, puesto que la organización permite que el liderazgo transformacional se aplique notoriamente en los cargos de tipo administrativo y operativo en niveles variables, y con un nivel menor el liderazgo transaccional.

Podemos también hacer mención a la investigación de Benavides (2017), dentro de la cual la aplicación de la encuesta de tipo MLQ se realizó en dos momentos. El primero a 200 directores y editores de Santiago y regiones (Antofagasta, Iquique, Valparaíso, Concepción, Ñuble, Araucanía y Los Lagos) vía mail y el segundo, a través de 52 encuestas personales, de su totalidad, 6 son directores y 46 editores de medios chilenos de difusión de información; en la cual se establece que los resultados determinan que estos líderes se consideran a sí mismos como transformadores, motivadores e innovadores, que logran que las personas que trabajan con ellos desarrollen sus talentos y confíen en ellos. Tomando en cuenta el mercado laboral actual, en el que existe una alta rotación de personas, el lograr equipos consolidados y motivados puede ser una ventaja relevante para mantenerse competitivo. Los resultados de esta investigación realizada en Chile corroboran los resultados de liderazgo de la organización evaluada en esta investigación, puesto que el mayor porcentaje de líderes cuencanos se consideran transformacionales y sus colaboradores tienden a pensar igual que ellos.

Según Bernasconi & Rodríguez-Ponce (2018) en su investigación realizada a 56 líderes de 4 instituciones chilenas de pregrado, se encuentra un nivel elevado de percepción del

estilo de liderazgo transformacional dentro de las organizaciones evaluadas, el cual tiene un impacto directo sobre la orientación a la excelencia académica; en todo caso, este hallazgo tiene importancia en el conjunto de valores institucionales, pues el líder transformacional genera metas desafiantes, logra que sus seguidores se sumen a la consecución de tales metas y congratula la contribución de cada uno en los logros del equipo, lo cual corrobora los resultados de los líderes de la organización evaluada de la ciudad de Cuenca; también se hace mención de que el estilo de liderazgo *laissez faire* no es inofensivo, sino que es potencialmente negativo para lograr mayores niveles de calidad, esto evidenciado en la investigación realizada en la organización embotelladora de la ciudad de Cuenca arroja el planteamiento de que en los cargos en los cuales es necesario un liderazgo transformacional o transaccional cuando estos no existen, suele reprimirse a los subordinados, su nivel de rendimiento dentro del cargo y la capacidad de innovación de las áreas. Los líderes necesitan considerar y plantear la mejora de los niveles de innovación y la proposición de metas que los retengan a desarrollarse y esforzarse en sus actividades, al igual que a los líderes que puntúan con niveles bajos en estos tipos de liderazgo.

También podemos hacer hincapié en la investigación de León y Morales (2017) en la cual participaron 728 colaboradores de una organización internacional de servicios ubicada en la ciudad de Lima, en la cual se observó que el efecto benéfico de LOG (liderazgo orientado a la gente) alineado a los preceptos de liderazgo transformacional, tiende a tener significancia solamente en la mitad de la muestra de la población investigada, correspondiente al turno diurno dentro de call centers, es decir, los resultados del estudio son consistentes solo hasta cierto punto, pues el LOG no alcanzó efectos significativos sobre el ausentismo de los subordinados en los turnos anormales, lo que

contrasta nuestra investigación, en la cual hacemos mención que los trabajadores del área operativa cuentan con turnos rotativos, horarios extendidos y presión de trabajo, ellos perciben a sus líderes como transformacionales; y tomando en cuenta los resultados del liderazgo por áreas, la percepción tanto de estos líderes como de sus subordinados no presenta diferenciación con los colaboradores del área administrativa de la empresa, que cuentan con turnos normales de 8 horas, en los cuales es imperativa la presencia de liderazgo transformacional.

Así como en la investigación de Trógolo, Pereyra & Sponton (2013) en la cual encontramos relación entre diferentes estilos de liderazgo, el engagement y burnout de los trabajadores en una empresa de servicios ubicada en la ciudad de Córdoba, Argentina. Los resultados obtenidos mostraron que el liderazgo transformacional se asoció de manera positiva con la dedicación, el vigor y la absorción de los trabajadores y de manera negativa con el agotamiento, el cinismo y la despersonalización; lo que corrobora nuestra investigación puesto que dentro de todas las áreas, existe evidencia de que los líderes con una ubicación correcta del liderazgo transformacional, tienen relaciones positivas con sus subordinados y la correlación de las percepciones del líder y sus subordinados no presenta brechas altas; y los que tienen infra valoración o supra valoración en su autopercepción de este liderazgo, presentan relaciones pasivas o negativas dentro del área en la que se desenvuelven, además de presentar brechas altas en la correlación de percepciones.

Similares patrones se hallaron en la investigación de Córdoba con respecto al liderazgo transaccional, aunque las relaciones observadas en este caso resultaron menos intensas, al igual que la organización cuencana evaluada en este trabajo de titulación.

Por contrario, el liderazgo *laissez faire* evidenció relaciones positivas con el agotamiento, el cinismo, la despersonalización y relaciones negativas con la dedicación de los trabajadores; que comparada con la evaluación de la ciudad de Cuenca, marca un contraste entre investigaciones, puesto que los líderes de la organización evaluada tanto en el área administrativa como en el área operativa, suelen presentar percepciones alineadas a el liderazgo transformacional, pero al mismo tiempo puede corroborar nuestra investigación, dado que los líderes que presentan ausencia de liderazgo dentro del área en la que se desenvuelven, tienden a mantener un equipo de trabajo poco motivado.

Además, nos permitimos hacer alusión a que la empresa evaluada forma parte de un conglomerado de empresas de la ciudad de Cuenca, las cuales han estado al mando de una importante familia y el liderazgo de estas ha ido pasando de generación en generación por los integrantes de esta; los resultados evidenciados en la empresa, además de tomar en cuenta el *know how* de este negocio, sacan a relucir el liderazgo transformacional como el más utilizado según las percepciones internas de los colaboradores, lo cual corroboramos con la investigación de Vallejo (2008) que toma en cuenta 410 cuestionarios de empresas del sector de distribución automovilística, basándose en la Federación de Asociaciones de Concesionarios de Automoción formada por 1704 concesionarios alrededor de Europa, pues esta saca a relucir que el liderazgo en la empresa familiar no sólo va a tener que atender los propios objetivos de los liderados, sino también los de la familia propietaria. En el ejercicio de estas organizaciones se relacionan criterios emocionales y humanos, con criterios racionales y empresariales, acercándose así al liderazgo transformacional y alejándose del liderazgo transaccional; dentro las empresas familiares que no logran unir ambos criterios y priorizan unos criterios sobre otros y un tipo de objetivos sobre otros, se puede producir un alejamiento

del liderazgo de las características de lo transformacional y el abandono en la consideración de las necesidades de los subordinados; lo que aplicado y analizado junto con los resultados de la investigación realizada para este trabajo de titulación, nos permite hacer alusión a que los preceptos, filosofía y necesidades de la familia dueña de esta empresa obtienen respuestas y resultados positivos, puesto que un gran porcentaje de los líderes de esta organización utilizan los estilos de liderazgo idóneos y tienden a compaginar con cada una de las situaciones de las áreas internas, no pierden de vista y satisfacen las necesidades de sus subordinados y esto conlleva a satisfacer sus necesidades corporativas y familiares, siendo esto positivo para la organización en general desde el punto de vista del liderazgo.

#### **4.1. ESQUEMA DE CAMBIO O REFORZAMIENTO DE CONDUCTAS Y PROGRAMAS DE LIDERAZGO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**

Tomando en consideración los resultados de las Baterías de liderazgo MLQ, las diferencias entre percepciones (A) y (S) y la observación directa de los comportamientos de cada líder dentro de su área de trabajo, detallamos la propuesta elaborada para cada uno de estos líderes a continuación:

**Tabla 1 Resultados Líder 1. Esquema de cambio o reforzamiento de conducta; Programas de liderazgo**

CARGO.	MISIÓN DEL CARGO.	TOTAL BATERÍAS PSICOLÓGICAS.	CAMBIO O REFORZAMIENTO DE CONDUCTAS.	PROGRAMAS DE LIDERAZGO.		
JEFE DE NORMALIZACIÓN Y CALIDAD.	Dirigir, monitorear, supervisar y evaluar procesos de mejoramiento de la calidad e inocuidad. Controlar la calidad en general de los insumos (MP) y producto terminado acorde a los	TOTAL CELID.			*Reforzamiento intermitente a los subordinados cuando exista consecución de las tareas establecidas	*Coaching ontológico, con lineamiento a potenciar la capacidad de innovación de los subordinados, y plantear acuerdos alineados a consecución de metas planteadas por el líder.
		L.TF.	L. TR.	L. LF.		
		A:49%	A:5%	A:25%		
			S:96%	S:71%	S:8%	*Reforzamiento intermitente por parte del líder a sus subordinados cuando se divise capacidad de innovación de los productos.
		TOTAL CONLID.				
		O.T.	O.R.	O.C		
		A:24%	A:23%	A:25%		
	S:83%	S:83%	S:86%			
TOTAL CAMIN.						
L.D.	L.C.	L.P.	L.O.M.			

	procedimientos descritos.	A:10%	A:10%	A:75%	A:10%	*Reforzamiento de razón fija por parte del jefe directo del líder, cuando el planteamiento de actividades específicas se realice hacia los subordinados.	*Role playing- presentación de material audiovisual que potencie motivación intrínseca para liderar.
		S:43%	S:85%	S:94%	S:23%		
		TOTAL POTENLID.					
		M.I.	M.E.	M.S.N.			
		A:50%	A:10%	A:90%			
<p>SIGNIFICACIÓN: L.TF: Liderazgo transformacional; L. TR: Liderazgo transaccional; L. LF: Liderazgo laissez faire.</p> <p>O.T: Orientación a la tarea; O.R: Orientación a resultados; O.C: Orientación al cambio.</p> <p>L.D: Liderazgo directivo; L.C: Liderazgo considerado; L.P: Liderazgo participativo; L.O.M: Liderazgo orientado a metas.</p> <p>M.I: Motivación intrínseca; M.E: Motivación extrínseca; M.S.N: Motivación social normativa.</p>							
<p>JUSTIFICACIÓN: Los reforzamientos planteados están basados en las autopercepciones bajas de las Subdimensiones del test CONLID; las autopercepciones bajas de L.D; L.C y L.O.M, y su propuesta está encaminada a intervenir individualmente en el líder, puesto que este no suele celebrar los logros de sus subordinados, ni su capacidad de innovación; al igual que tampoco suele plantear metas específicas.</p>							

Elaborado por: Jaramillo (2019)

**Tabla 2 Resultados Líder 2. Esquema de cambio o reforzamiento de conducta; Programas de liderazgo**

CARGO.	MISIÓN DEL CARGO.	TOTAL BATERÍAS PSICOLÓGICAS.	CAMBIO O REFORZAMIENTO DE CONDUCTAS.	PROGRAMAS DE LIDERAZGO.		
SUPERVISOR DE PRODUCCION.	Controlar diariamente el cumplimiento del plan de producción acorde con los procedimientos descritos con los estándares de calidad que requiere la empresa.	TOTAL CELID.			*Reforzamiento negativo de tipo verbal por parte del jefe de este líder cuando exista ausencia de liderazgo en las actividades del área.  *Reforzamiento de razón fija al líder cuando especifique las actividades del día de una manera asertiva y se	* Role Playing, en el cual los subordinados le permitan conocer al líder su forma de liderar y como debería hacerlo.  *Coaching ontológico con lineamiento a relaciones interpersonales.
		L.TF.	L. TR.	L. LF.		
		A:85%	A:56%	A:50%		
		S:47%	S:70%	S:48%		
		TOTAL CONCLID.				
		O.T.	O.R.	O.C		
		A:90%	A:50%	A:87%		
		S:24%	S:5%	S:75%		
TOTAL CAMIN.						
L.D.	L.C.	L.P.			L.O.M.	
A:95%	A:95%	A:71%	A:95%			

		S:71%	S:66%	S:65%	S:75%	orienta a sus subordinados como parte del equipo.	*Role playing enfocado a permitirles a los subordinados explicarle a su líder como se sienten con la poca afinidad que tiene con ellos.
		TOTAL POTENLID.					
		M.I.	M.E.	M.S.N.			
		A:75%	A:10%	A:95%		* Reforzamiento negativo por parte del jefe del líder, cuando la manera de dar instrucciones del líder sea poco asertiva.	
SIGNIFICACIÓN: L.TF: Liderazgo transformacional; L. TR: Liderazgo transaccional; L. LF: Liderazgo laissez faire. O.T: Orientación a la tarea; O.R: Orientación a resultados; O.C: Orientación al cambio. L.D: Liderazgo directivo; L.C: Liderazgo considerado; L.P: Liderazgo participativo; L.O.M: Liderazgo orientado a metas. M.I: Motivación intrínseca; M.E: Motivación extrínseca; M.S.N: Motivación social normativa.							
JUSTIFICACIÓN: Los reforzamientos planteados están basados en la percepción de los subordinados sobre O.T y O.R del test CONLID y en el nivel de correlación entre percepciones de la subdimensión L. LF del test CELID; su propuesta está encaminada a							

intervenir individualmente en el líder y grupalmente en los subordinados, puesto que el líder es poco asertivo con sus subordinados, y tiene un sentimiento de superioridad en el área.

Elaborado por: Jaramillo (2019)

**Tabla 3 Resultados Líder 3. Esquema de cambio o reforzamiento de conducta; Programas de liderazgo**

CARGO.	MISIÓN DEL CARGO.	TOTAL BATERÍAS PSICOLÓGICAS.	CAMBIO O REFORZAMIENTO DE CONDUCTAS.	PROGRAMAS DE LIDERAZGO.		
SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO.	Supervisar el funcionamiento, conservación y reparación de máquinas, instalación de equipos nuevos y sistemas, para conseguir óptimos resultados en los procesos de producción.	TOTAL CELID.			* Reforzamiento de razón fija cuando el líder sea claro y conciso en el planteamiento de metas alcanzables del área.  *Reforzamiento de razón fija cuando el líder permita la participación de sus subordinados para la toma de decisiones.	*Coaching empresarial enfocado a habilidades directivas, planteamiento de actividades específicas y consecución de tareas.  *Coaching empresarial enfocado
		L.TF.	L. TR.	L. LF.		
		A:88%	A:24%	A:10%		
		S:99%	S:71%	S:3%		
		TOTAL CONLID.				
		O.T.	O.R.	O.C		
		A:95%	A:90%	A:95%		
		S:99%	S:99%	S:99%		
		TOTAL CAMIN.				
		L.D.	L.C.	L.P.		
A:25%	A:23%	A:47%	A:47%			

		S:99%	S:99%	S:99%	S:99%		a mejorar relaciones interpersonales.
		TOTAL POTENLID.					*Role playing- presentación de material audiovisual que potencie motivación intrínseca para liderar.
		M.I.	M.E.	M.S.N.			
		A:45%	A:10%	A:90%			
<p>SIGNIFICACIÓN: L.TF: Liderazgo transformacional; L. TR: Liderazgo transaccional; L. LF: Liderazgo laissez faire.</p> <p>O.T: Orientación a la tarea; O.R: Orientación a resultados; O.C: Orientación al cambio.</p> <p>L.D: Liderazgo directivo; L.C: Liderazgo considerado; L.P: Liderazgo participativo; L.O.M: Liderazgo orientado a metas.</p> <p>M.I: Motivación intrínseca; M.E: Motivación extrínseca; M.S.N: Motivación social normativa.</p> <p>JUSTIFICACIÓN: Los reforzamientos planteados están basados en la valoración baja de autopercepción del líder sobre L.P y L.O.M del test CAMIN. Su propuesta está encaminada a intervenir individualmente en el líder y grupalmente en los subordinados, puesto que</p>							

el líder no suele permitir intervenciones de los subordinados en la toma de decisiones del área, y el planteamiento de metas del departamento no es el correcto.

Elaborado por: Jaramillo (2019)

**Tabla 4 Resultados Líder 4. Esquema de cambio o reforzamiento de conducta; Programas de liderazgo**

CARGO.	MISIÓN DEL CARGO.	TOTAL BATERÍAS PSICOLÓGICAS.	CAMBIO O REFORZAMIENTO DE CONDUCTAS.	PROGRAMAS DE LIDERAZGO.		
CONTADOR GENERAL.	Revisar y analizar la información resultante del proceso contable y demás transacciones de la empresa a nivel consolidado y por dependencia, a fin de garantizar estados financieros íntegros razonables,	TOTAL CELID.			*Reforzamiento positivo por parte del jefe de este líder cuando exista un contrato verbal de las actividades que se debe realizar en el área.  *Reforzamiento de razón fija por parte del jefe de este líder, cuando exista el planteamiento de metas	*Coaching ontológico con lineamiento al desarrollo de los subordinados y sus competencias dentro del área.
		L.TF.	L. TR.	L. LF.		
		A:99%	A:99%	A:43%		
		S:99%	S:46%	S:5%		
		TOTAL CONLID.				
		O.T.	O.R.	O.C		
		A:99%	A:99%	A:99%		
		S:75%	S:99%	S:83%		
		TOTAL CAMIN.				
		L.D.	L.C.	L.P.		
A:99%	A:99%	A:99%	A:99%			

	confiables y	S:95%	S:99%	S:99%	S:75%	alcanzables y claras a sus subordinados.
	oportunos, normas	TOTAL POTENLID.				
	contables, políticas de	M.I.	M.E.	M.S.N.		
	la empresa y leyes de la república.	A:95%	A:10%	A:99%		
<p>SIGNIFICACIÓN: L.TF: Liderazgo transformacional; L. TR: Liderazgo transaccional; L. LF: Liderazgo laissez faire.</p> <p>O.T: Orientación a la tarea; O.R: Orientación a resultados; O.C: Orientación al cambio.</p> <p>L.D: Liderazgo directivo; L.C: Liderazgo considerado; L.P: Liderazgo participativo; L.O.M: Liderazgo orientado a metas.</p> <p>M.I: Motivación intrínseca; M.E: Motivación extrínseca; M.S.N: Motivación social normativa.</p>						
<p>JUSTIFICACIÓN: Los reforzamientos planteados están basados en la percepción de los subordinados de L.TR del test CELID; la orientación a la tarea, la orientación al cambio del test CONLID y el liderazgo orientado a metas del test CAMIN. Su propuesta está encaminada a intervenir individualmente en el líder y los subordinados, puesto que el líder no suele determinar metas claras ni alcanzables dentro del área; además de no permitirles desarrollarse dentro de esta.</p>						

Elaborado por: Jaramillo (2019)

**Tabla 5 Resultados Líder 5. Esquema de cambio o reforzamiento de conducta; Programas de liderazgo**

CARGO.	MISIÓN DEL CARGO.	TOTAL BATERÍAS PSICOLÓGICAS.	CAMBIO O REFORZAMIENTO DE CONDUCTAS.	PROGRAMAS DE LIDERAZGO.		
JEFE DE MERCADEO.	Diseñar estrategias de captación y fidelización de clientes, y con base en ellas, desarrollar planes de Mercadeo que abran posibilidades reales de negocios y logren alcanzar y mantener el liderazgo de los	TOTAL CELID.			* Reforzamiento de razón variable en el cual exista un reforzador positivo cuando el líder permita a sus subordinados participar o hacer sugerencias en la toma de decisiones del área.  *Reforzamiento de intervalo fijo por parte de los subordinados cuando el	*Coaching empresarial enfocado a habilidades directivas, planteamiento de actividades específicas y consecución de tareas.  *Role Playing o presentación de
		L.TF.	L. TR.	L. LF.		
		A:92%	A:23%	A:25%		
		S:99%	S:86%	S:40%		
		TOTAL CONLID.				
		O.T.	O.R.	O.C		
		A:81%	A:75%	A:92%		
		S:96%	S:96%	S:99%		
TOTAL CAMIN.						
L.D.	L.C.	L.P.	L.O.M.			
A:75%	A:75%	A:50%	A:75%			

<p>productos con los que cuenta la empresa en los diversos mercados objetivos y potenciales.</p>	S:90%	S:94%	S:94%	S:95%	<p>líder establezca objetivos alcanzables dentro del departamento (trimestral).</p>	<p>material audiovisual que fomente el nivel de confianza y trabajo en equipo dentro del área. *Coaching empresarial con enfoque a potenciar motivación intrínseca para liderar el área en la cual la persona se desempeña, y haciendo mención a la importancia de ésta</p>
	TOTAL POTENLID.					
	M.I.	M.E.	M.S.N.			
	A:75%	A:58%	A:90%			

						sobre las otras formas de motivación.
<p><b>SIGNIFICACIÓN:</b> L.TF: Liderazgo transformacional; L. TR: Liderazgo transaccional; L. LF: Liderazgo laissez faire.</p> <p>O.T: Orientación a la tarea; O.R: Orientación a resultados; O.C: Orientación al cambio.</p> <p>L.D: Liderazgo directivo; L.C: Liderazgo considerado; L.P: Liderazgo participativo; L.O.M: Liderazgo orientado a metas.</p> <p>M.I: Motivación intrínseca; M.E: Motivación extrínseca; M.S.N: Motivación social normativa.</p>						
<p><b>JUSTIFICACIÓN:</b> Los reforzamientos planteados están basados la autopercepción del líder y la percepción de los subordinados en la subdimensión L.P y L.O.M del test CAMIN. Su propuesta está encaminada a intervenir individualmente en el líder y los subordinados, puesto que el líder no permite a sus subordinados intervenir en las decisiones del área, pues no confía en su capacidad; y no suele especificar metas alcanzables en el departamento que se desarrolla.</p>						

Elaborado por: Jaramillo (2019)

**Tabla 6 Resultados Líder 6. Esquema de cambio o reforzamiento de conducta; Programas de liderazgo**

CARGO.	MISIÓN DEL CARGO.	TOTAL PSICOLÓGICAS.	BATERÍAS	CAMBIO O REFORZAMIENTO DE CONDUCTAS.	PROGRAMAS DE LIDERAZGO.	
SUBGERENTE.	Dirigir, coordinar y supervisar que las actividades del área de producción de la empresa se cumplan, a través de un seguimiento y control del área de: Envasado, Cantina, Mantenimiento y Compras.	TOTAL CELID.			*Reforzamiento negativo de tipo verbal por parte del jefe de este líder cuando exista ausencia de liderazgo en las actividades del área.  *Reforzamiento de intervalo fijo por parte del jefe de este líder, cuando el líder establezca objetivos alcanzables dentro del	*Coaching empresarial enfocado a habilidades directivas, planteamiento de actividades específicas y consecución de tareas.  *Coaching empresarial enfocado
		L.TF.	L. TR.	L. LF.		
		A:93%	A:5%	A:5%		
		S:94%	S:47%	S:40%		
		TOTAL CONLID.				
		O.T.	O.R.	O.C		
		A:95%	A:95%	A:99%		
		S:90%	S:95%	S:92%		
		TOTAL CAMIN.				
		L.D.	L.C.	L.P.		
A:25%	A:23%	A:47%	A:50%			

		S:90%	S:90%	S:90%	S:81%	departamento (semestral o	a mejorar relaciones
		TOTAL POTENLID.				trimestral dependiendo el	interpersonales.
		M.I.	M.E.	M.S.N.		área a la cual se remita).	
		A:84%	A:10%	A:95%			
<p>SIGNIFICACIÓN: L.TF: Liderazgo transformacional; L. TR: Liderazgo transaccional; L. LF: Liderazgo laissez faire.</p> <p>O.T: Orientación a la tarea; O.R: Orientación a resultados; O.C: Orientación al cambio.</p> <p>L.D: Liderazgo directivo; L.C: Liderazgo considerado; L.P: Liderazgo participativo; L.O.M: Liderazgo orientado a metas.</p> <p>M.I: Motivación intrínseca; M.E: Motivación extrínseca; M.S.N: Motivación social normativa.</p>							
<p>JUSTIFICACIÓN: Los reforzamientos planteados están basados en la valoración baja en autopercepción de la sub dimensión L.O.M y correlación entre percepciones del líder y subordinados del test CAMIN, además del nivel de correlación entre percepciones de la subdimensión L. LF del test CELID. Su propuesta está encaminada a intervenir individualmente en el líder, puesto que no suele establecer metas claras dentro del departamento en el cual desempeña sus labores.</p>							

Elaborado por: Jaramillo (2019)

**Tabla 7 Resultados Líder 7. Esquema de cambio o reforzamiento de conducta; Programas de liderazgo**

CARGO.	MISIÓN DEL CARGO.	TOTAL BATERÍAS PSICOLÓGICAS.	CAMBIO O REFORZAMIENTO DE CONDUCTAS.	PROGRAMAS DE LIDERAZGO.		
JEFE DE ENVASADO.	Planear y controlar los procesos de producción de envasado de vinos y bebidas espirituosas de planta.	TOTAL CELID.			*Reforzamiento negativo de tipo verbal por parte del jefe de este líder, cuando exista ausencia de liderazgo en las actividades del área.	*Coaching empresarial enfocado a habilidades directivas, planteamiento de actividades específicas y consecución de tareas.
		L.TF.	L. TR.	L. LF.		
		A:92%	A:10%	A:10%		
		S:91%	S:69%	S:48%		
		TOTAL CONCLID.				
		O.T.	O.R.	O.C		
		A:95%	A:90%	A:95%		
		S:87%	S:87%	S:90%		
TOTAL CAMIN.						
L.D.	L.C.	L.P.		L.O.M.		
A:95%	A:75%	A:90%	A:95%			

		S:90%	S:85%	S:85%	S:85%		
		TOTAL POTENLID.					
		M.I.	M.E.	M.S.N.			
		A:95%	A:10%	A:99%			
<p>SIGNIFICACIÓN: L.TF: Liderazgo transformacional; L. TR: Liderazgo transaccional; L. LF: Liderazgo laissez faire.</p> <p>O.T: Orientación a la tarea; O.R: Orientación a resultados; O.C: Orientación al cambio.</p> <p>L.D: Liderazgo directivo; L.C: Liderazgo considerado; L.P: Liderazgo participativo; L.O.M: Liderazgo orientado a metas.</p> <p>M.I: Motivación intrínseca; M.E: Motivación extrínseca; M.S.N: Motivación social normativa.</p> <p>JUSTIFICACIÓN: Los reforzamientos planteados están encaminados a intervenir individualmente en el líder, puesto que suele evitar intervenir en las actividades de sus subordinados a menos que sea necesario.</p>							

Elaborado por: Jaramillo (2019)

**Tabla 8 Resultados Líder 8. Esquema de cambio o reforzamiento de conducta; Programas de liderazgo**

CARGO.	MISIÓN DEL CARGO.	TOTAL BATERÍAS PSICOLÓGICAS.	CAMBIO O REFORZAMIENTO DE CONDUCTAS.	PROGRAMAS DE LIDERAZGO.		
JEFE DE TALENTO HUMANO.	Planificar, dirigir y controlar la gestión del departamento de Talento Humano de la organización, a fin de asegurar el cumplimiento de políticas y procedimientos que aporten a lograr los índices de	TOTAL CELID.			*Reforzamiento negativo de tipo verbal por parte del jefe de este líder, cuando exista ausencia de liderazgo en las actividades del área.  *Reforzamiento de razón variable en el cual exista un reforzador positivo por parte del jefe de este líder, cuando permita a sus	*Coaching ontológico enfocado al planteamiento de actividades específicas y consecución de tareas junto con los subordinados de este cargo.  *Coaching ontológico con lineamiento a
		L.TF.	L. TR.	L. LF.		
		A:94%	A:46%	A:10%		
		S:68%	S:69%	S:66%		
		TOTAL CONCLID.				
		O.T.	O.R.	O.C		
		A:25%	A:72%	A:48%		
		S:21%	S:45%	S:38%		
TOTAL CAMIN.						
L.D.	L.C.	L.P.	L.O.M.			
A:75%	A:47%	A:75%	A:25%			

<p>productividad creando una sinergia entre el elemento humano y la organización.</p>	S:23%	S:50%	S:38%	S:10%	<p>subordinados participar o hacer sugerencias en la toma de decisiones del área.</p>	<p>relaciones interpersonales. *Coaching empresarial enfocado a mejorar habilidades directivas y relaciones interpersonales. *Role playing- presentación de material audiovisual que potencie motivación intrínseca para liderar.</p>
	TOTAL POTENLID.					
	M.I.	M.E.	M.S.N.			
	A:45%	A:10%	A:50%			
<p>SIGNIFICACIÓN: L.TF: Liderazgo transformacional; L. TR: Liderazgo transaccional; L. LF: Liderazgo laissez faire. O.T: Orientación a la tarea; O.R: Orientación a resultados; O.C: Orientación al cambio.</p>						

L.D: Liderazgo directivo; L.C: Liderazgo considerado; L.P: Liderazgo participativo; L.O.M: Liderazgo orientado a metas.

M.I: Motivación intrínseca; M.E: Motivación extrínseca; M.S.N: Motivación social normativa.

**JUSTIFICACIÓN:** Los reforzamientos planteados están basados en la subdimensión L.P del test CAMIN. Su propuesta está encaminada a intervenir individualmente en el líder y los subordinados, puesto que dentro de esta área el líder tiende evitar intervenir en las actividades de sus subordinados a menos que sea necesario, no suele plantear metas específicas del departamento, y tiene poca afinidad con sus subordinados lo que no permite que ellos realicen sugerencias.

Elaborado por: Jaramillo (2019)

**Tabla 9 Resultados Líder 9. Esquema de cambio o reforzamiento de conducta; Programas de liderazgo**

CARGO.	MISIÓN DEL CARGO.	TOTAL PSICOLÓGICAS.	BATERÍAS	CAMBIO O REFORZAMIENTO DE CONDUCTAS.	PROGRAMAS DE LIDERAZGO.	
JEFE DE CANTINA.	Supervisar y coordinar el proceso de producción de los líquidos en cantina, de manera que se cumplan con los procedimientos y estándares definidos cumpliendo con el análisis físico,	TOTAL CELID.			*Reforzamiento negativo de tipo verbal por parte del jefe de este líder, cuando exista ausencia de liderazgo en las actividades del área.  *Reforzamiento intermitente a los subordinados cuando exista consecución de las tareas establecidas.	*Coaching ontológico, con lineamiento a potenciar la capacidad de innovación de sus subordinados, y plantear “acuerdos” alineados a consecución de metas planteadas.
		L.TF.	L. TR.	L. LF.		
		A:48%	A:10%	A:43%		
		S:99%	S:71%	S:5%		
		TOTAL CONCLID.				
		O.T.	O.R.	O.C		
		A:48%	A:25%	A:69%		
		S:90%	S:96%	S:92%		
TOTAL CAMIN.			L.D.	L.C.	L.P.	L.O.M.
A:47%	A:71%	A:86%				

	químico de las bebidas.	S:75%	S:94%	S:99%	S:50%		<p>*Coaching ontológico con lineamiento a mejorar relaciones interpersonales.</p> <p>*Role Playing o presentación de material audiovisual que fomente el nivel de confianza y trabajo en equipo dentro del área.</p> <p>*Coaching empresarial enfocado a mejorar habilidades directivas y</p>
		TOTAL POTENLID.					
		M.I.	M.E.	M.S.N.			
		A:45%	A:33%	A:75%			

						<p>relaciones interpersonales.</p> <p>*Coaching empresarial con enfoque a potenciar motivación intrínseca de liderar el área en la cual la persona se desempeña, haciendo mención a la importancia de ésta sobre las otras formas de motivación.</p>
<p>SIGNIFICACIÓN: L.TF: Liderazgo transformacional; L. TR: Liderazgo transaccional; L. LF: Liderazgo laissez faire.</p> <p>O.T: Orientación a la tarea; O.R: Orientación a resultados; O.C: Orientación al cambio.</p>						

L.D: Liderazgo directivo; L.C: Liderazgo considerado; L.P: Liderazgo participativo; L.O.M: Liderazgo orientado a metas.

M.I: Motivación intrínseca; M.E: Motivación extrínseca; M.S.N: Motivación social normativa.

**JUSTIFICACIÓN:** Los reforzamientos planteados están basados en la valoración baja en autopercepción y correlación de percepciones del líder y sus subordinados en la subdimensión L.O.M del test CAMIN. Su propuesta está encaminada a intervenir individualmente en el líder y los subordinados, puesto que el líder no suele intervenir en las actividades de sus subordinados a menos que sea estrictamente necesario, además de que no suele plantear metas alcanzables y claras en el departamento que desarrolla sus actividades.

Elaborado por: Jaramillo (2019)

**Tabla 10 Resultados Líder 10. Esquema de cambio o reforzamiento de conducta; Programas de liderazgo**

CARGO.	MISION DEL CARGO.	TOTAL BATERIAS PSICOLOGICAS.	CAMBIO O REFORZAMIENTO DE CONDUCTAS.	PROGRAMAS DE LIDERAZGO.		
JEFE DE BODEGA.	Controlar el inventario y calidad de los productos que se encuentren en bodega, y velar que estas cumplan y reúnan con las condiciones óptimas de almacenamiento, llevando un control preciso de las	TOTAL CELID.			Dentro del planteamiento de este líder, no son necesarios cambios de este tipo, puesto que las correlaciones entre percepciones son idóneas y los niveles de desarrollo de las sub dimensiones de los test evidencian a este líder y	*Role playing- presentación de material audiovisual que potencie la motivación intrínseca para liderar.
		L.TF.	L. TR.	L. LF.		
		A:99%	A:10%	A:10%		
		S:99%	S:10%	S:4%		
		TOTAL CONCLID.				
		O.T.	O.R.	O.C		
		A:99%	A:99%	A:99%		
		S:95%	S:95%	S:96%		
		TOTAL CAMIN.				
		L.D.	L.C.	L.P.		
A:95%	A:95%	A:95%	A:95%			

entradas y salidas de los productos, de quien los recibe y a quien se los entrega. Organización y limpieza.	S:90%	S:94%	S:94%	S:95%	su desempeño como ideal.
	TOTAL POTENLID.				
	M.I.	M.E.	M.S.N.		
	A:50%	A:10%	A:44%		

SIGNIFICACIÓN: L.TF: Liderazgo transformacional; L. TR: Liderazgo transaccional; L. LF: Liderazgo laissez faire.  
O.T: Orientación a la tarea; O.R: Orientación a resultados; O.C: Orientación al cambio.  
L.D: Liderazgo directivo; L.C: Liderazgo considerado; L.P: Liderazgo participativo; L.O.M: Liderazgo orientado a metas.  
M.I: Motivación intrínseca; M.E: Motivación extrínseca; M.S.N: Motivación social normativa.

Elaborado por: Jaramillo (2019)

**Tabla 11 Resultados Líder 11. Esquema de cambio o reforzamiento de conducta; Programas de liderazgo**

CARGO.	MISIÓN DEL CARGO.	TOTAL BATERÍAS PSICOLÓGICAS.	CAMBIO O REFORZAMIENTO DE CONDUCTAS.	PROGRAMAS DE LIDERAZGO.		
GERENTE GENERAL.	Dirigir, coordinar y supervisar que todas las actividades de la empresa se cumplan, a través de un seguimiento y control de todas y cada una de las áreas que pertenecen a la empresa.	TOTAL CELID.			*Reforzamiento negativo de tipo verbal por parte de su superior cuando exista ausencia de liderazgo en las actividades del área.  *Reforzamiento intermitente a los subordinados cuando exista consecución de las tareas establecidas.	*Coaching ontológico con lineamiento a relaciones interpersonales.  *Role Playing o presentación de material audiovisual que fomente el nivel de confianza y trabajo en equipo dentro del
		L.TF.	L. TR.	L. LF.		
		A:72%	A:71%	A:75%		
		S:67%	S:71%	S:48%		
		TOTAL CONCLID.				
		O.T.	O.R.	O.C		
		A:23%	A:24%	A:75%		
		S:50%	S:72%	S:79%		
TOTAL CAMIN.						
L.D.	L.C.	L.P.		L.O.M.		
A:44%	A:47%	A:90%		A:47%		

		S:47%	S:61%	S:70%	S:70%	*Reforzamiento de razón	área que encabeza el
		TOTAL POTENLID.				variable por parte de su	líder.
		M.I.	M.E.	M.S.N.		superior en el cual exista un	*Role playing-
		A:69%	A:10%	A:44%		reforzador positivo cuando	presentación de
						el líder permita a sus	material audiovisual
						subordinados participar o	que potencie y
						hacer sugerencias en la	mantenga motivación
						toma de decisiones del	intrínseca para liderar
						área.	
						*Reforzamiento de	
						intervalo fijo por parte de	
						su superior cuando	
						establezca objetivos	
						alcanzables dentro del	
						departamento (semestral o	

					trimestral dependiendo el área a la cual se remita).	
<p>SIGNIFICACIÓN: L.TF: Liderazgo transformacional; L. TR: Liderazgo transaccional; L. LF: Liderazgo laissez faire.</p> <p>O.T: Orientación a la tarea; O.R: Orientación a resultados; O.C: Orientación al cambio.</p> <p>L.D: Liderazgo directivo; L.C: Liderazgo considerado; L.P: Liderazgo participativo; L.O.M: Liderazgo orientado a metas.</p> <p>M.I: Motivación intrínseca; M.E: Motivación extrínseca; M.S.N: Motivación social normativa.</p>						
<p>JUSTIFICACIÓN: Los reforzamientos planteados están basados en la subdimensión O.T del test CONLID, L.D, L.P Y L.O.M del test CAMIN. Su propuesta está encaminada a intervenir individualmente en el líder y grupalmente en el departamento en el cual el líder desarrolla sus actividades, puesto que el líder suele evitar intervenir en las actividades de sus subordinados a menos que sea estrictamente necesario, no suele establecer metas específicas y alcanzables para el área, no suele permitir que sus subordinados den su punto de vista en la toma de decisiones del área y tampoco suele celebrar el logro de sus subordinados.</p>						

Elaborado por: Jaramillo (2019)

## CONCLUSIONES

En base a la teoría y a los resultados obtenidos en las investigaciones, se destaca que los estilos de liderazgo dentro de las empresas son herramientas que sirven tanto a los directivos de las organizaciones como a las personas que encabezan las diferentes áreas inmersas en las empresas, para influir en sus subordinados, ellos con sus actividades logren la consecución de metas tanto para la organización como para ellos mismos, y esto satisfaga las necesidades tanto organizacionales como individuales, tomando en consideración estos planteamientos, podemos dar a conocer que los estilos de liderazgo no tienen un lineamiento bueno o malo, pues depende el área a la cual se remita o se utilice o la actividad que se realice en ella; podemos diferenciar que dentro de áreas, por ejemplo manufactureras, existe tendencia a primar el liderazgo de tipo transaccional y laissez faire, pero en áreas en las cuales es necesaria la innovación e inventiva como por ejemplo ventas o marketing, los líderes tienden a permitirles a sus subordinados la innovación o establecen metas que se visualizan como interesantes para ellos, pero considerando que el éxito del liderazgo está enfocado a utilizar el indicado en las diferentes circunstancias que se le presenten, mas no en utilizar solamente un tipo para todas, pues esto tiende a arrojar percepciones del líder poco convencionales o infravaloradas dentro de la organización, lo cual representa problemáticas para la organización tanto en ámbitos de satisfacción como en rotación de personal.

El análisis realizado evidencio coincidencias entre percepciones que hacen alusión al estilo de liderazgo de tipo transformacional como el más utilizado dentro de la organización debido al nivel de necesidad de la empresa hacia este, puesto que el área operativa de la empresa cuenta con un total de 16 colaboradores, los cuales en general tienden a percibir a sus líderes como personas encasilladas al liderazgo de tipo

transformacional, el área administrativa o personal que normalmente realiza actividades más mentales que manuales se encuentra en mayor porcentaje de la empresa y tiende a encasillar a sus líderes como transformacionales.

El análisis de resultados permite determinar que la utilización de liderazgo transformacional es positivo para la empresa, pues este liderazgo, complementado con los otros tipos de liderazgo tanto transaccional como pasivo evitativo o laissez faire, genera una cultura, cohesión, satisfacción y un ambiente agradable en esta empresa; los objetivos tanto generales de la organización como los específicos de cada área pueden ser logrados y hasta generar resultados más allá de los deseados.

## **RECOMENDACIONES**

Como recomendaciones generales hacemos mención a analizar los resultados de las baterías psicológicas como fuente de información que sirva de inicio para programas de mejora continua, tanto para las áreas planteadas o para la organización en su totalidad; esto permitirá evidenciar progresos en el desempeño laboral, clima organizacional o diferentes procesos necesarios para el perfeccionamiento de la empresa investigada en este trabajo de titulación.

Profundizar en los planes de cambio o reforzamiento de conductas planteado para la organización es necesario encontrar los reforzadores idóneos para cada líder o subordinados permitiendo mejorar las competencias de estos dentro de su área de trabajo. Implementar los programas de liderazgo tanto ontológico, empresarial; y la presentación de material visual (Role Playing) propuestos para la organización, realizar un feedback organizacional de estos programas y dar seguimiento a las mejoras que remiten.

Debemos ponerles un especial énfasis a los líderes que encabezan el área de producción y a los programas propuestos para ellos, puesto que es la razón de ser o know how de la organización.

Y por último permitirles a los líderes que cuentan con percepciones infra o supra valoradas de sí mismos, sus estilos de liderazgo y comportamientos dentro de la organización, la mejora continua tanto de sus capacidades y percepciones dentro de la organización con los planes propuestos para ellos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, A., Rodríguez, A., & Salanova, M. (2002). Estilos de liderazgo y riesgos psicosociales en los empleados. *Fòrum de recerca nº 8*.
- Almirón-Arévalo, V., Tikhomirova, A., Trejo-Toriz, A., & García-Ramírez, J. (2015). Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional. *REIDOCREA*, 24-27.
- Arenas, A., León-Pérez, J., Munduate, L., & Medina, F. (2015). Workplace bullying and interpersonal conflicts: the moderation effect of supervisor's power / Acoso laboral y conflictos interpersonales: el papel moderador de las bases de poder del supervisor. *Revista de Psicología Social.*, 295-322.
- Benavides, C. (2017). Estilos de liderazgo en las redacciones chilenas: estudio de la autopercepción de los directivos. *Cuadernos.Info*.
- Bernasconi, A., & Rodríguez-Ponce, E. (2018). Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo, el Clima Académico y la Calidad de la Formación de Pregrado. *Formación universitaria*.
- Castro Solano, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de Psicología*, 89-97.
- Castro, A., Lupano, M., Benatuil, D., & Nader, M. (2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. Buenos Aires : PAIDOS.
- Chamorro, D. (2005). Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a. *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a*. Madrid, España.

- Chávez-Hernández, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana Ediciones.
- Contreras Pacheco, O., Vesga Morales, A., & Barbosa Calderón, A. (2016). MARCOS DE LIDERAZGO EN LAS EMPRESAS: CASO BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA. *Dimensión Empresarial*, 39-55.
- Contreras-Torres, F., & Barbosa-Ramirez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 152-164.
- Echeverría, R., & Pizarro, A. (2018). *CO CREAR El arte de crear juntos*. Obtenido de CO CREAR:  
[http://www.cocrear.com/coaching\\_ontologico/Caracter\\_del\\_Coaching\\_Ontologico.htm](http://www.cocrear.com/coaching_ontologico/Caracter_del_Coaching_Ontologico.htm)
- Escandon, D., & Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Science Direct*, 137-145.
- Figueroa-Soledispa, M. (2012). Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario. *Humanidades Médicas*.
- García Solarte, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *APUNTES DEL CENES*, 155-184.

- García-Ruiz, M. (2006). Las competencias de los alumnos universitarios. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 261.
- Gómez-Betancourt, G., Betancourt-Ramírez, J., & Zapata-Cuervo, N. (2012). Empresas Familiares Multigeneracionales. *Entramado*, 38-49.
- Gonnet, J. (2013). El discurso contemporáneo del management. El caso del coaching ontológico. *Estudios Gerenciales*, 86-91.
- Goyzueúa, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*.
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 135-143.
- Leach, P. (1999). *La Empresa Familiar*. Londres: Granica SA.
- León, F., Morales, O., Ramos, J., Goyenechea, A., & Rojas, P. (2017). Liderazgo orientado a la gente en call centers. *Journal Of Economics, Finance and Administrative Science*.
- Naranjo-Pereira, M. (2009). MOTIVACIÓN: PERSPECTIVAS TEÓRICAS Y ALGUNAS CONSIDERACIONES DE SU IMPORTANCIA EN EL ÁMBITO EDUCATIVO. *Revista Educación*, 153-170.
- Navarro-Corona, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista Educación*, 53-66.

- Pacheco Moreira, M. (2015). La filantropía en las empresas familiares: una aproximación conceptual. *La filantropía en las empresas familiares: una aproximación conceptual*. SAMBORONDÓN, GUAYAS, ECUADOR: UEES.
- Quintana, J. (2005). La innovación en las empresas familiares. *CLM.ECONOMIA*, 103-130.
- Robbins, S. P. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rueda Galvis, J. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 15 (1).
- Salgado, E., Orejuela, R., Molina, C., & Pérez, C. (2002). ¿Tiene algún efecto la rosca? Efectos del liderazgo intercambio líder-miembro en la organización. *Revista Latinoamericana de Administración*, 27-50.
- Salvador Cornelio, E., & Ortega Sánchez, J. (2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional docente. *Revista de Investigaciones Altoandinas*.
- Santamaría-Freire, E., & Pico, F. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*.
- Trógolo, M., Pereyra, A., & Sponton, C. (2013). Impacto de Diferentes Estilos de Liderazgo Sobre el Engagement y Burnout: Evidencia en una Muestra de Trabajadores Argentinos. *Ciencia & Trabajo*.
- Vallejo, M. C. (2009). Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 105-122.

Vallejo-Martos, M. (2009). Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares:un análisis diferencial y evolutivo. . *Revista europea de dirección y economía de la empresa.*, 105-122.

## **ANEXOS**

**Anexo 1 CELID Cuestionario de Estilos de Liderazgo**

***Cuestionario de Estilos de Liderazgo***  
***CELID***  
***(Forma A y Forma S)***  
**(Castro Solano, Nader y Casullo, 2004)**

**Protocolos de administración**  
**Clave de corrección**  
**Baremos**  
**Perfiles**

Fuente: Casto Solano, Nader & Casullo (2004)

## Anexo 2 CELID-A Protocolo de administración

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

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

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

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

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

Fuente: Castro Solano, Nader & Casullo (2004)

## Anexo 3 CELID-S Protocolo de administración

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

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

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

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

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

Fuente: Castro Solano, Nader & Casullo (2004)

## Anexo 4 CELID A-S Clave de corrección

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

#### Clave de corrección\*

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

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

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

Fuente: Castro Solano, Nader & Casullo (2004)

## Anexo 5 CELID-A Baremos

### Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID - A (Auto percepción)

#### Baremos

(N = 191)

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

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

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

Fuente: Castro Solano, Nader & Casullo (2004)

## Anexo 6 CELID-S Baremos

### Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID - S (Superior)

#### Baremos

(N = 191)

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

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

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

Fuente: Castro Solano, Nader & Casullo (2004)

**Anexo 7 CONLID Cuestionario de Conductas del Líder**

**Cuestionario de Conductas del Líder  
CONLID  
(Forma A y Forma S)  
(Castro Solano, Nader y Lupano Perugini, 2005)**

**Protocolos de administración  
Clave de corrección  
Baremos  
Perfiles**

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

## Anexo 8 CONLID-A Protocolo de administración

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

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

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

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

 PAIDOS © 2007, Editorial Paidós.

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

## Anexo 9 CONLID-S Protocolo de administración

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

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

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

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

 PAIDOS © 2007, Editorial Paidós.

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

## Anexo 10 CONLID A-S Clave de corrección

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

#### Clave de corrección\*

<b>Conductas orientadas hacia la tarea</b>
Ítems
2, 5, 8, 11, 14, 17

<b>Conductas orientadas hacia las relaciones</b>
Ítems
1, 4, 7, 10, 13, 16

<b>Conductas orientadas hacia el cambio</b>
Ítems
3, 6, 9, 12, 15, 18

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

## Anexo 11 CONLID A-S Baremos

### Cuestionario de Conductas del Líder CONLID

#### Baremos

#### CONLID - A (Autopercepción)

(N = 227)

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

#### CONLID - S (Superior)

(N = 681)

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

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

**Anexo 12 CAMIN Cuestionario de Liderazgo Camino - Meta**

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

**Protocolos de administración**  
**Clave de corrección**  
**Baremos**  
**Perfiles**

Fuente: Casto Solano & Nader (2005)

## Anexo 13 CAMIN-A Protocolo de administración

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

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

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

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

 PAIDOS © 2007, Editorial Paidós.

Fuente: Casto Solano & Nader (2005)

## Anexo 14 CAMIN-S Protocolo de administración

### CUESTIONARIO DE LIDERAZGO CAMINO - META (CAMIN-S)

#### Protocolo de administración (Castro Solano y Nader, 2005)

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

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

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

## Anexo 15 CAMIN A-S Clave de corrección

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

#### Clave de corrección\*

Liderazgo Directivo
Ítems
1, 5, 9

Liderazgo Considerado
Ítems
2, 6, 10

Liderazgo Participativo
Ítems
3, 7, 11

Liderazgo orientado a Metas
Ítems
4, 8, 12

Fuente: Casto Solano & Nader (2005)

## Anexo 16 CAMIN A-S Baremos

### Cuestionario de Liderazgo Camino - Meta CAMIN

#### Baremos

#### CAMIN - A (Autopercepción)

(N = 227)

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

#### CAMIN - S (Superior)

(N = 681)

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

Fuente: Casto Solano & Nader (2005)

**Anexo 17 POTENLID Cuestionario de Motivación para liderar**

***Cuestionario de Motivación para liderar***

***POTENLID***

(Castro Solano, 2005)

**Protocolo de administración**

**Clave de corrección**

**Baremos**

**Perfiles**

Elaborado por: Casto Solano (2005)

## Anexo 18 POTENLID Protocolo de administración

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

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

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

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

## Anexo 19 POTENLID Clave de corrección; Baremos

### Cuestionario de Motivación para liderar POTENLID

#### Clave de corrección\*

<b>Motivación Intrínseca</b>
ítems
1, 6, 8

<b>Motivación Extrínseca</b>
ítems
2, 4, 7

<b>Motivación Social Normativa</b>
ítems
3, 5, 9

### Cuestionario de Motivación para liderar POTENLID

#### Baremo

(N = 227)

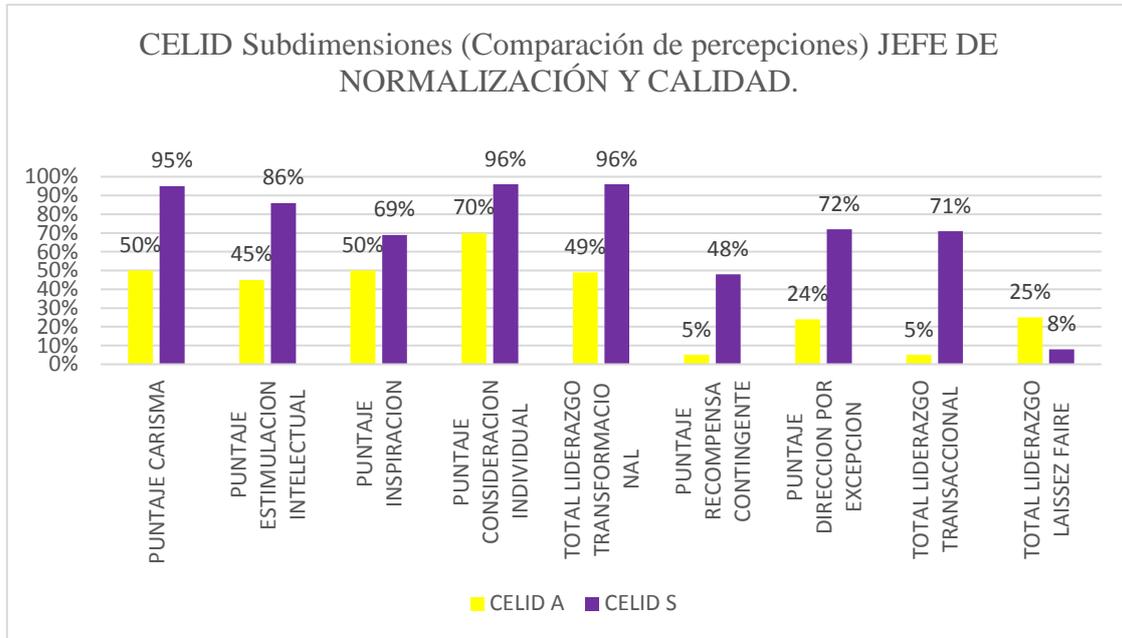
Percentil	Motivación Intrínseca	Motivación Extrínseca	Motivación Social Normativa
99	15	15	15
95	15	13	13
90	15	11	12
75	13	9	10
50	11	6	8
25	9	3	6
10	6	3	5
5	5	3	3

Elaborado por: Casto Solano (2005)

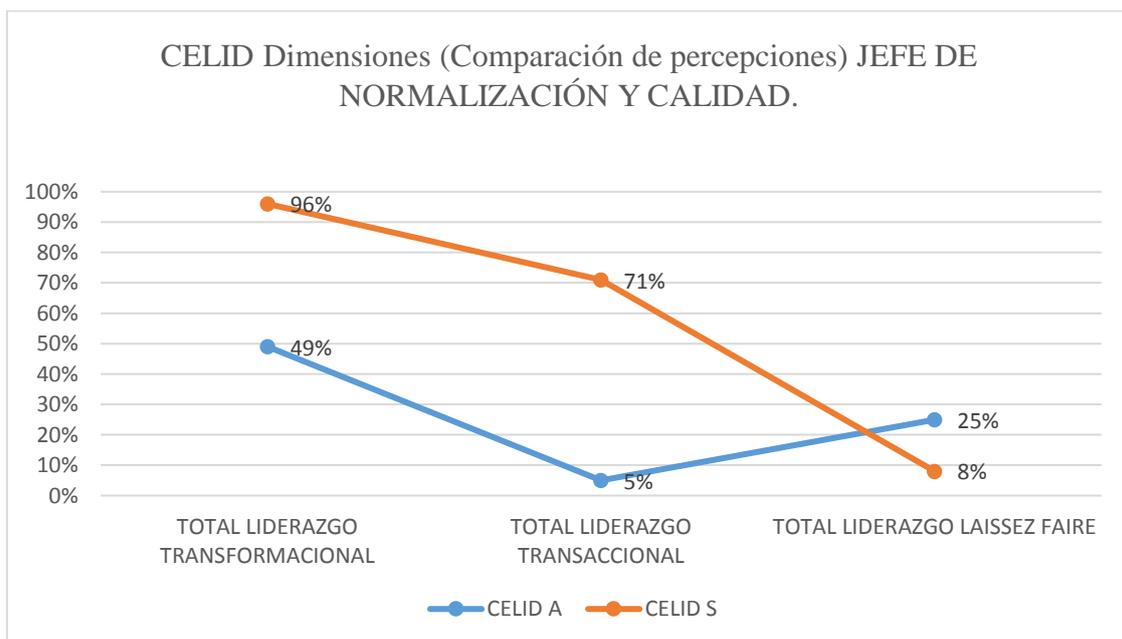
## ANEXO 20 JEFE DE NORMALIZACIÓN Y CALIDAD.

Cuestionario de estilos de liderazgo.

CELID Autopercepción vs Percepción Subordinados Subdimensiones.

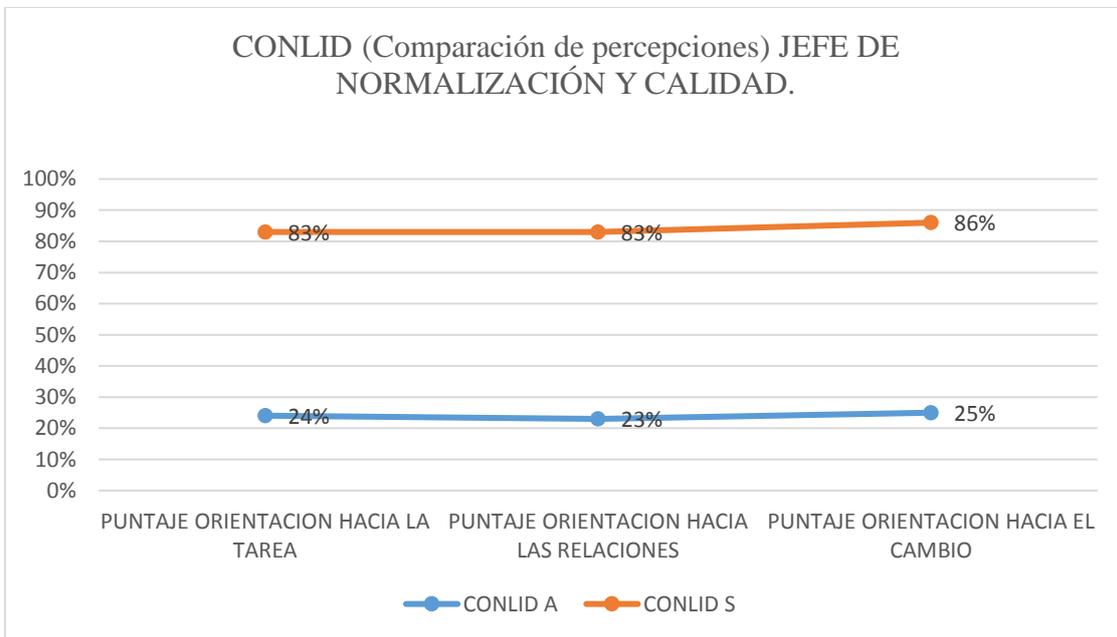


CELID Comparación de percepciones Dimensiones.



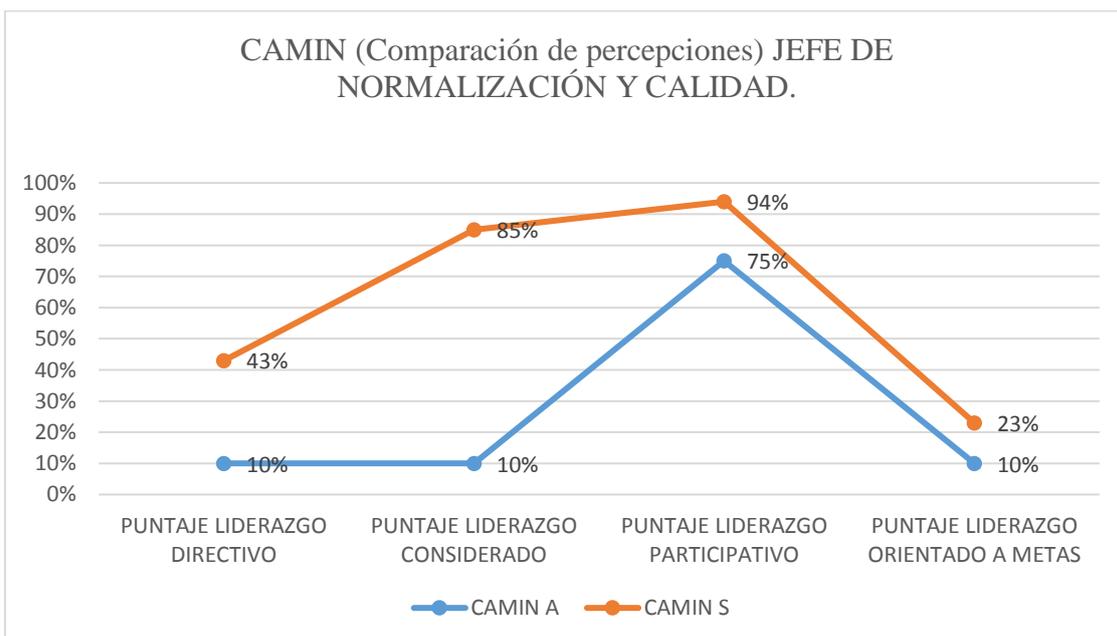
Cuestionario de conductas del líder.

CONLID Comparación de percepciones.



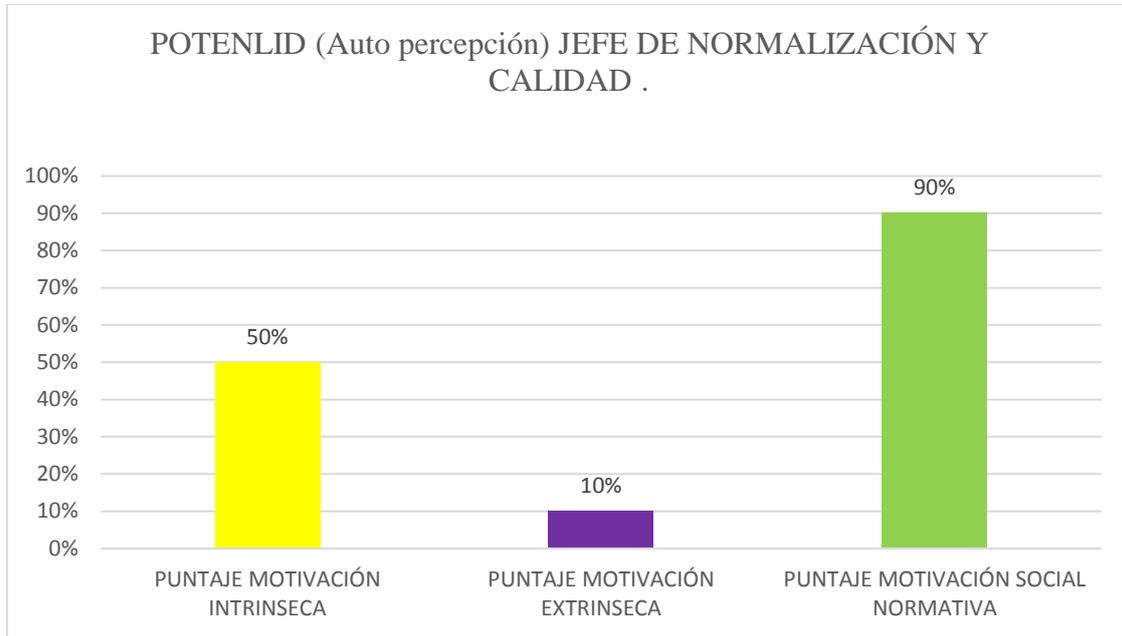
Cuestionario de estilos camino meta.

CAMIN Comparación de percepciones.



Cuestionario Potencial para liderar.

POTENLID Percepción del Líder.



## INFORME EVALUACIÓN DE LIDERAZGO.

CARGO: JEFE DE NORMALIZACIÓN Y CALIDAD.

EDAD: 46 AÑOS.

NIVEL JERÁRQUICO: ADMINISTRATIVO.

NUMERO DE SUBORDINADOS: 2 SUBORDINADOS.

Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma A y S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma A y S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas A y S); Cuestionario de Motivación para Liderar (POTENLID).

El líder se considera con un estilo de liderazgo de tipo transformacional, principalmente orientado a que trabaja en conjunto con sus subordinados, los motiva e impulsa a realizar sus actividades de una manera innovadora que concuerde con sus objetivos personales y los de la empresa en el cargo que ejercen, este estilo de liderazgo es percibido por sus subordinados en con una brecha de 46% la cual es considerable puesto que él tiene una baja percepción de él. Además el líder considera que con una brecha de 23% según la percepción de sus subordinados su liderazgo se encuentra con tintes de tipo laissez faire en el cual prima permitirles a sus subordinados realizar sus actividades sin interceder en ellas a menos que sea necesario, y confiar en su nivel de desarrollo y capacidades. En su estilo de liderar presenta características transaccionales, es decir, realiza un “contrato” verbal de las actividades que deben realizar sus subordinados y la consecución de estas es premiada o castigada tomando en cuenta si se realiza o no, a lo cual los subordinados contrastan lo percibido en un nivel medianamente alto en un porcentaje de 66%.

El líder según su percepción considera que su orientación dentro de la empresa está más alineada hacia el cambio, es decir que permite a sus trabajadores que sus actividades estén situadas en mejorar su estilo de vida o permitirles desarrollar sus capacidades dentro de la empresa, lo cual tiene tendencia a ser corroborado por sus subordinados con una brecha muy considerable de 61%, presenta orientación hacia la tarea, el líder organiza el trabajo, define roles y actividades, y los subordinados son consecuentes alineándose a lo pactado o predispuesto, y sus subordinados corroboran parcialmente esta percepción con una brecha de 59%. Y por último encontramos orientación hacia las relaciones, permite que las relaciones laborales sean importantes, los subordinados sienten que en la organización pueden encontrar un lugar reconfortante y ellos encuentran en sus líderes a personas en las cuales pueden confiar y cuentan con su apoyo, esta visión es poco compartida por sus subordinados con una brecha de 60%

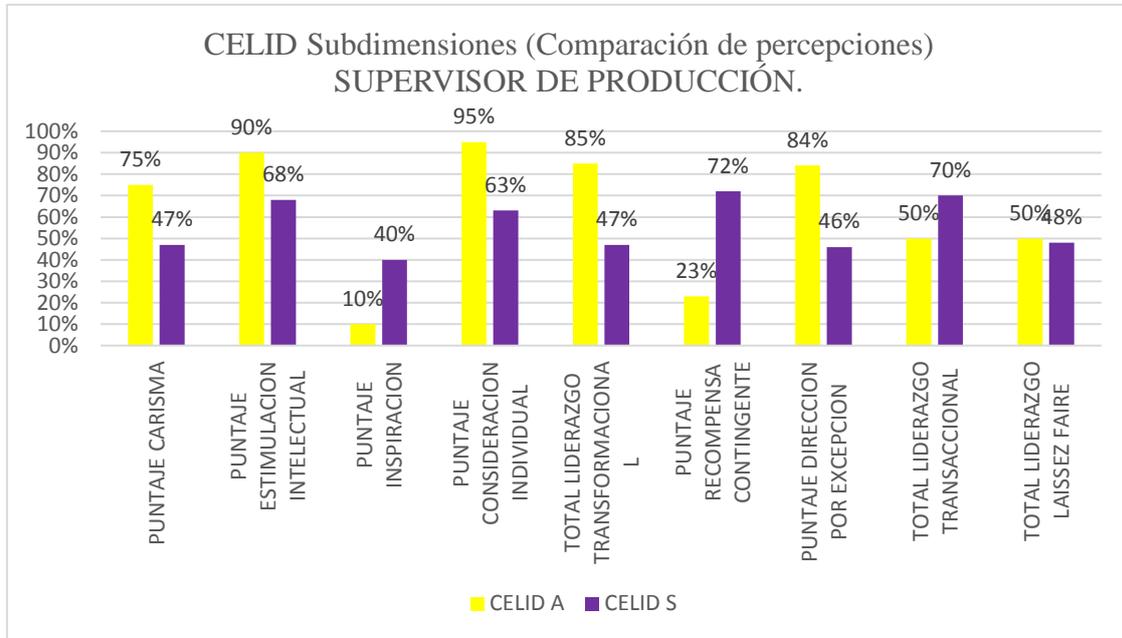
La percepción del líder compagina en que el liderazgo participativo es el más utilizado por él, es decir les permite hacer sugerencias para integrarlas en el conjunto de decisiones que toma a diario en la empresa, lo cual es corroborado con una brecha de 19% por los subordinados. Presenta tendencia a liderar de manera considerada según los subordinados, para ellos demuestra preocupación por el bienestar de su gente; lo cual es poco corroborado por el líder pues la brecha en esta subdimensión es de 75%. El liderazgo directivo se presenta en tercer lugar según la percepción de los subordinados este líder da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuánto tiempo entregarla, etc. Lo cual es contrastado por el líder con una brecha de 33%, y en un liderazgo orientado hacia las metas el cual es enfocado a la consecución de actividades planteadas por él, establece estándares de rendimiento muy exigentes, de modo que tenga el mayor nivel de productividad los subordinados contrastan su percepción con una brecha de 13 %.

Por último, podemos inferir que el líder se siente socialmente motivado a liderar grupos puesto que la capacidad y la necesidad de liderar grupos, equipos o personas es impartido por la sociedad, la necesidad de estar a la cabeza de algo puede ser inculcado en casa o aprendido socialmente para él, tiene tendencia a motivarse intrínsecamente, el papel de estar al frente de las personas es generado por su capacidad intelectual, o física y tienden a enfocarse en satisfacer las necesidades de los demás y hay por último la motivación extrínseca en la cual las recompensas que generan para ellos el liderar grupos o equipos son irrelevantes dentro de la empresa para él.

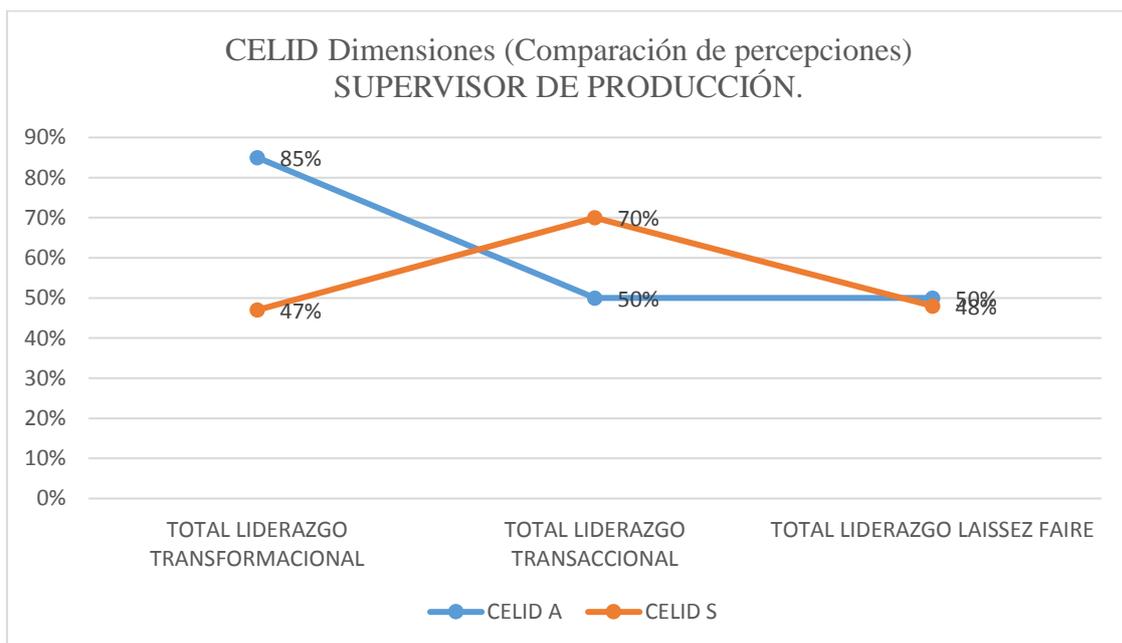
## ANEXO 21 SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN.

Cuestionario de estilos de liderazgo.

CELID Autopercepción vs Percepción Subordinados Subdimensiones.

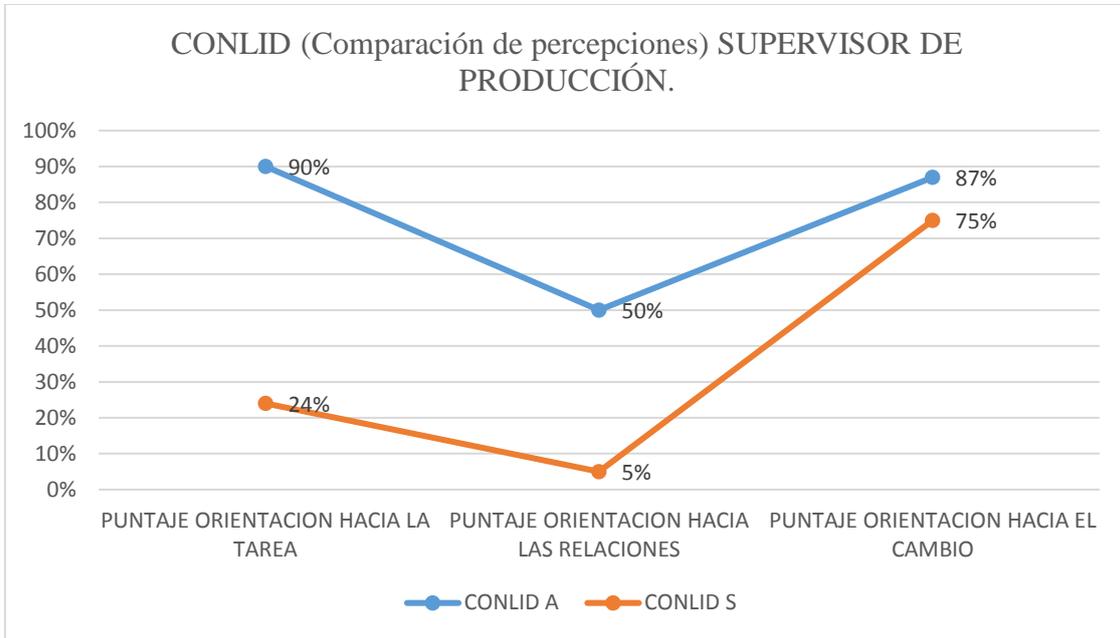


CELID Comparación de percepciones Dimensiones.



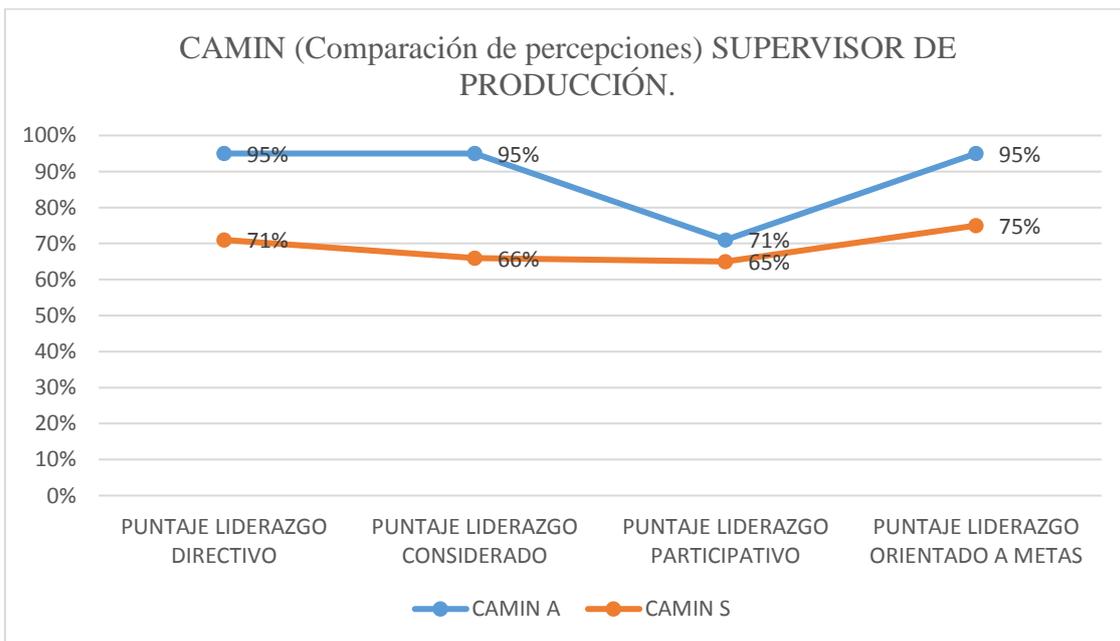
Cuestionario de conductas del líder.

CONLID Comparación de percepciones.



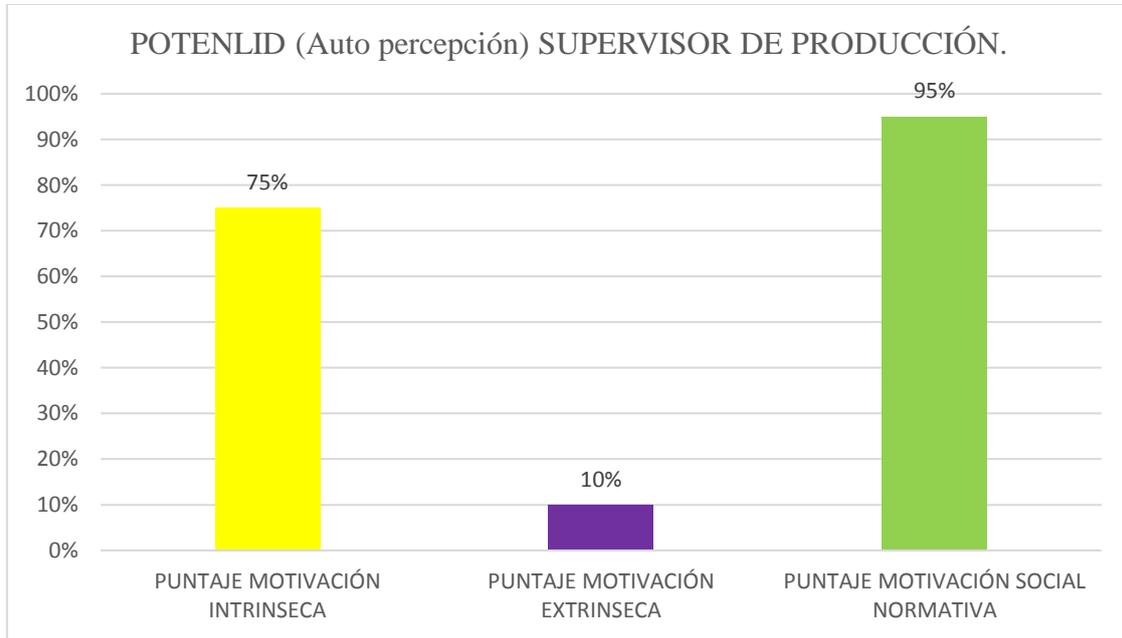
Cuestionario de estilos camino meta.

CAMIN Comparación de percepciones.



## Cuestionario Potencial para liderar.

### POTENLID Percepción del Líder.



## INFORME EVALUACIÓN DE LIDERAZGO.

CARGO: SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN.

EDAD: 52 AÑOS.

NIVEL JERÁRQUICO: ADMINISTRATIVO.

NUMERO DE SUBORDINADOS: 11 SUBORDINADOS.

Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma A y S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma A y S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas A y S); Cuestionario de Motivación para Liderar (POTENLID).

El líder se considera con un estilo de liderazgo de tipo transformacional, principalmente orientado a que trabaja en conjunto con sus subordinados, los motiva e impulsa a realizar sus actividades de una manera innovadora que concuerde con sus objetivos personales y los de la empresa en el cargo que ejercen, este estilo de liderazgo es poco percibido por sus subordinados en con una brecha de 38% la cual es considerable puesto que él tiene una alta percepción de este tipo de liderazgo Además el líder considera que con una brecha de 20% que su liderazgo se encuentra con tintes de transaccional, es decir, el líder realiza un “contrato” verbal de las actividades que deben realizar sus subordinados y la consecución de estas es premiado o castigado tomando en cuenta si se realiza o no, a lo cual los subordinados contrastan lo percibido con una brecha de 20%. En su estilo de liderar presenta características tipo laissez faire en el cual prima permitirles a sus subordinados realizar sus actividades sin interceder en ellas a menos que sea necesario, y confiar en su nivel de desarrollo y capacidades en lo cual es corroborado por sus subordinados pues el porcentaje de brecha es de 2% según esta percepción.

El líder según su percepción considera que su orientación dentro de la empresa está más alineada hacia la tarea, el líder organiza el trabajo, define roles y actividades, y los subordinados son consecuentes alineándose a lo pactado o predispuesto, y sus subordinados contrastan totalmente esta percepción con una brecha de 66%. En segundo lugar encontramos orientación hacia el cambio, es decir que permite a sus trabajadores que sus actividades estén situadas en mejorar su estilo de vida o permitirles desarrollar sus capacidades dentro de la empresa, lo cual tiene tendencia a ser corroborado por sus subordinados con una brecha considerable de 12%, y en tercer lugar encontramos las conductas hacia las relaciones, el líder permite que las relaciones laborales sean importantes, los subordinados sienten que en la organización pueden encontrar un lugar reconfortante y ellos encuentran en sus líderes a personas en las cuales pueden confiar y cuentan con su apoyo, esta visión no es compartida por sus subordinados con una brecha de 45%.

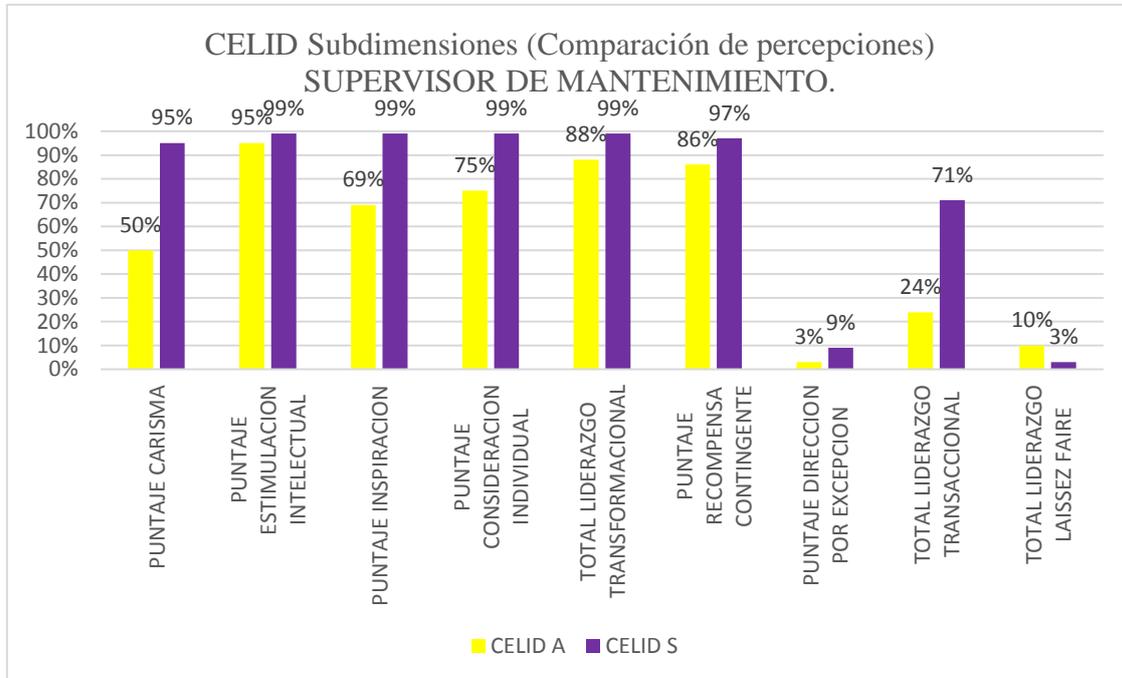
La percepción del líder compagina en que el liderazgo directivo, el liderazgo considerado y el liderazgo orientado hacia las metas son los más utilizados por él, es decir da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuánto tiempo entregarla, etc. Demuestra preocupación por el bienestar de su gente, y está enfocado a la consecución de actividades planteadas por él, estas percepciones se encuentran de manera igualitaria en la percepción personal del líder con un 95% de tendencia, pero sus subordinados contrastan estas percepciones con brechas de 24%, 29% y 20% respectivamente. Por último presenta tendencia a liderar de manera participativa, es decir les permite hacer sugerencias para integrarlas en el conjunto de decisiones que toma a diario en la empresa, establece estándares de rendimiento muy exigentes, de modo que tenga el mayor nivel de productividad lo que es compartido por sus seguidores con una brecha de 6%.

Por último, podemos inferir que el líder se siente socialmente motivado a liderar grupos puesto que la capacidad y la necesidad de liderar grupos, equipos o personas es impartido por la sociedad, la necesidad de estar a la cabeza de algo puede ser inculcado en casa o aprendido socialmente para él, tiene tendencia a motivarse intrínsecamente, el papel de estar al frente de las personas es generado por su capacidad intelectual, o física y tienden a enfocarse en satisfacer las necesidades de los demás y hay por último la motivación extrínseca en la cual las recompensas que generan para ellos el liderar grupos o equipos son irrelevantes dentro de la empresa para él.

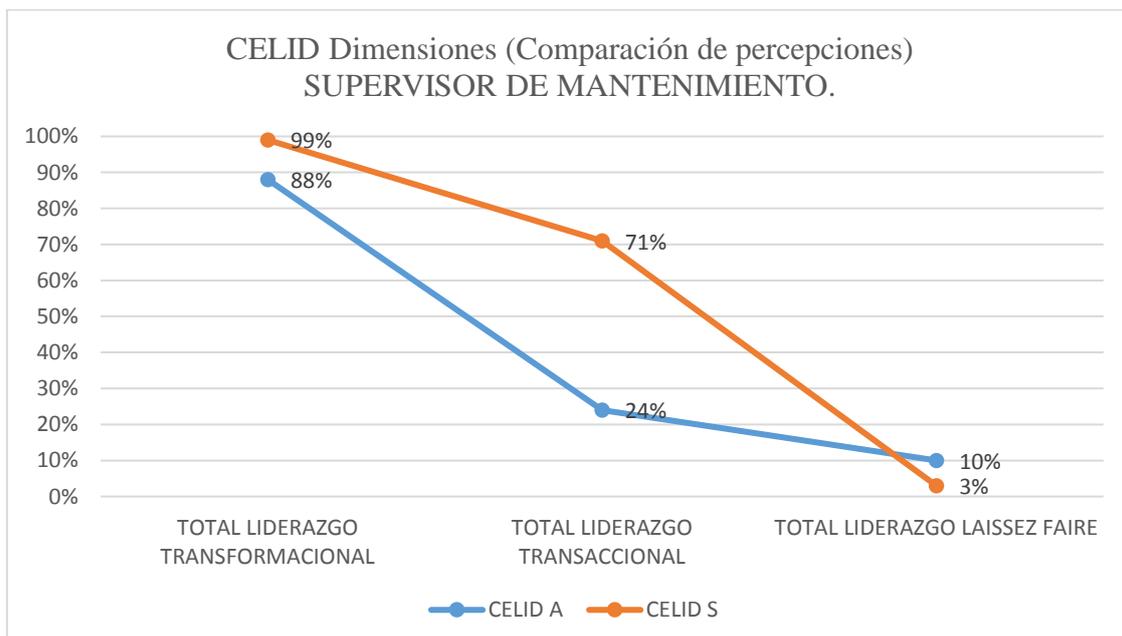
## ANEXO 22 SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO.

Cuestionario de estilos de liderazgo.

CELID Autopercepción vs Percepción Subordinados Subdimensiones.

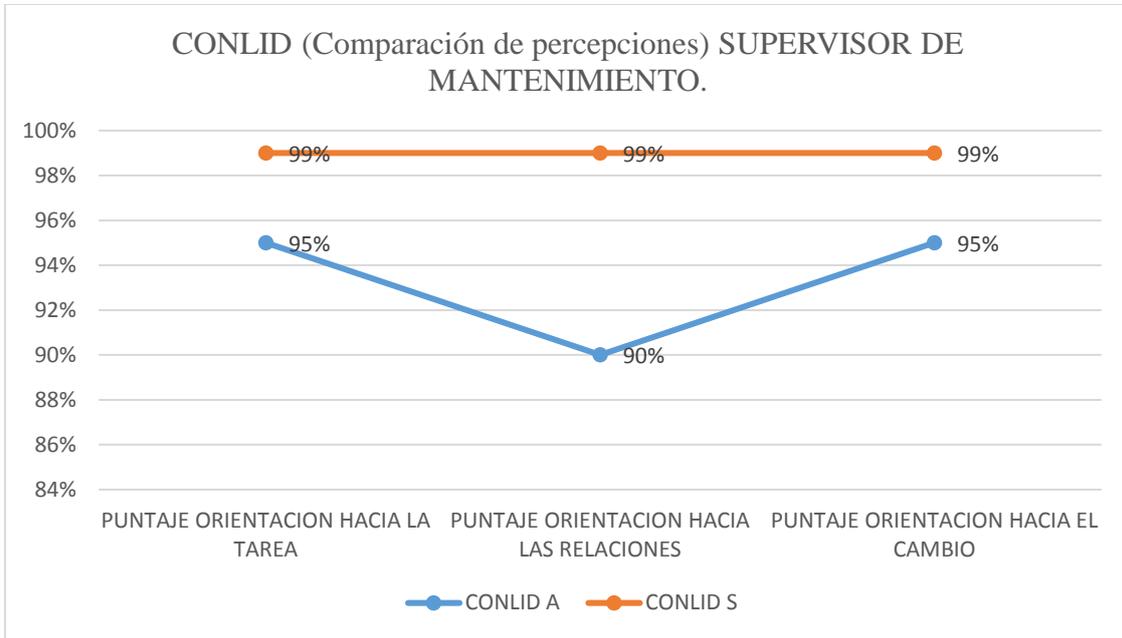


CELID Comparación de percepciones Dimensiones.



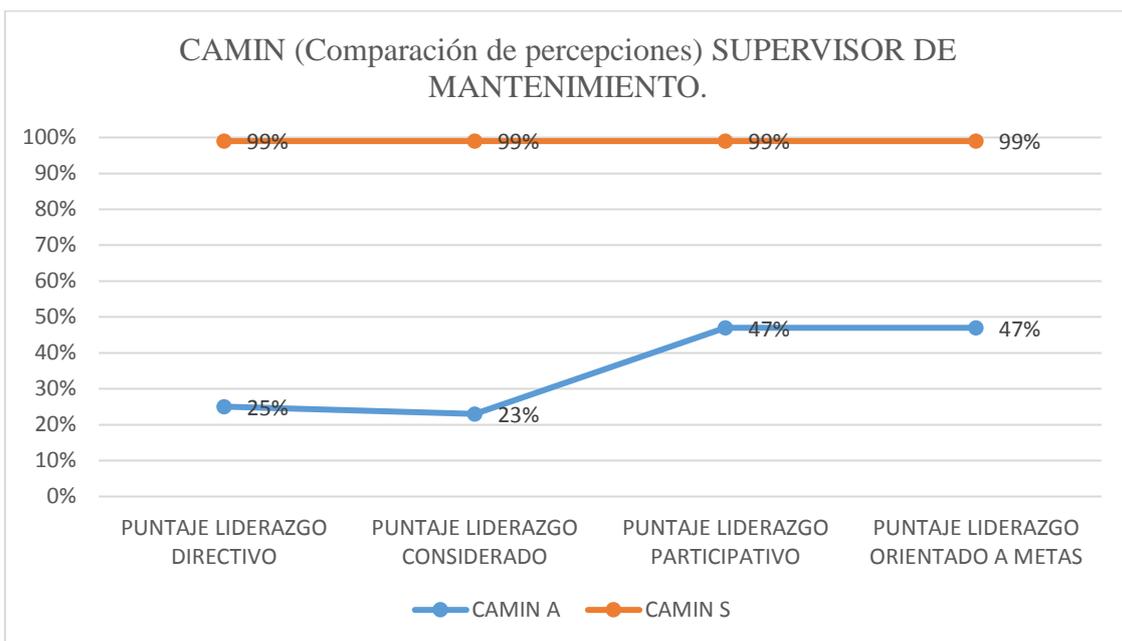
Cuestionario de conductas del líder.

CONLID Comparación de percepciones.



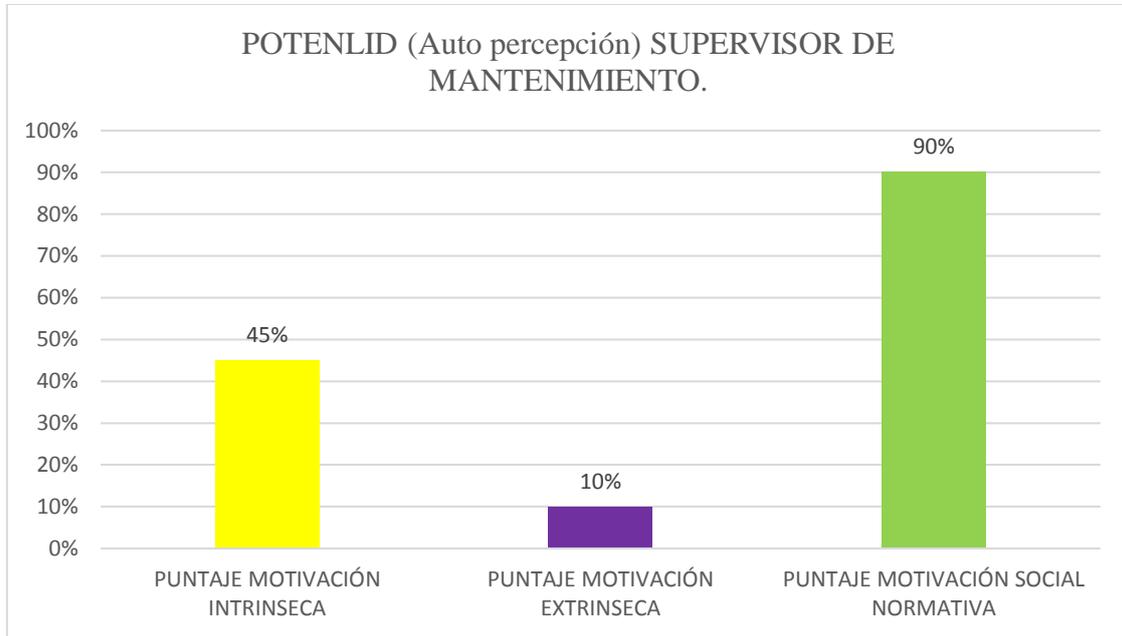
Cuestionario de estilos camino meta.

CAMIN Comparación de percepciones.



## Cuestionario Potencial para liderar.

### POTENLID Percepción del Líder.



## INFORME EVALUACIÓN DE LIDERAZGO.

CARGO: SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO.

EDAD: 27 AÑOS.

NIVEL JERÁRQUICO: ADMINISTRATIVO.

NUMERO DE SUBORDINADOS: 1 SUBORDINADO.

Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma A y S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma A y S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas A y S); Cuestionario de Motivación para Liderar (POTENLID).

El líder se considera con un estilo de liderazgo de tipo transformacional, principalmente orientado a que trabaja en conjunto con sus subordinados, los motiva e impulsa a realizar sus actividades de una manera innovadora que concuerde con sus objetivos personales y los de la empresa en el cargo que ejercen, este estilo de liderazgo es percibido por sus subordinados en con una brecha de 11 % la cual es considerable puesto que él tiene una baja percepción de él. Además el líder considera que con una brecha de 47% según sus seguidores que su liderazgo se encuentra con tintes de transaccional, es decir, el líder realiza un “contrato” verbal de las actividades que deben realizar sus subordinados y la consecución de estas es premiado o castigado tomando en cuenta si se realiza o no, a lo cual los subordinados contrastan lo percibido en un nivel medianamente alto. En su estilo de liderar presenta características tipo laissez faire en el cual prima permitirles a sus subordinados realizar sus actividades sin interceder en ellas a menos que sea necesario, y confiar en su nivel de desarrollo y capacidades en menor porcentaje lo cual es percibido por sus subordinados pues el porcentaje es de 7% según esta percepción.

El líder según su percepción considera que su orientación dentro de la empresa está más alineada hacia la tarea, el líder organiza el trabajo, define roles y actividades, y los subordinados son consecuentes alineándose a lo pactado o predispuesto, y sus subordinados corroboran esta percepción con una brecha de 4% según ellos. En segundo lugar encontramos orientación hacia el cambio, es decir que permite a sus trabajadores que sus actividades estén situadas en mejorar su estilo de vida o permitirles desarrollar sus capacidades dentro de la empresa, lo cual tiene tendencia a ser corroborado por sus subordinados con una brecha poco considerable de 4%, y en tercer lugar encontramos orientación hacia las relaciones, permite que las relaciones laborales sean importantes, los subordinados sienten que en la organización pueden encontrar un lugar reconfortante y ellos encuentran en sus líderes a personas en las cuales pueden confiar y cuentan con su apoyo, esta visión es compartida por sus subordinados con una brecha de 9%.

La percepción del líder compagina en que el liderazgo participativo y el liderazgo orientado hacia las metas, es decir les permite hacer sugerencias para integrarlas en el conjunto de decisiones que toma a diario en la empresa y se enfoca a la consecución de actividades planteadas por él, establece estándares de rendimiento muy exigentes, de modo que tenga el mayor nivel de productividad, en estas Subdimensiones encontramos brechas similares de 52% puesto que la percepción de sus subordinados es mayor a la suya. Además da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuánto tiempo entregarla, etc. Lo cual en primer es contrastado por sus subordinados con una brecha de 74%. Y presenta tendencia a liderar de manera considerada en la cual demuestra preocupación por el bienestar de su gente lo que no es compartido por sus seguidores con una brecha de 76%.

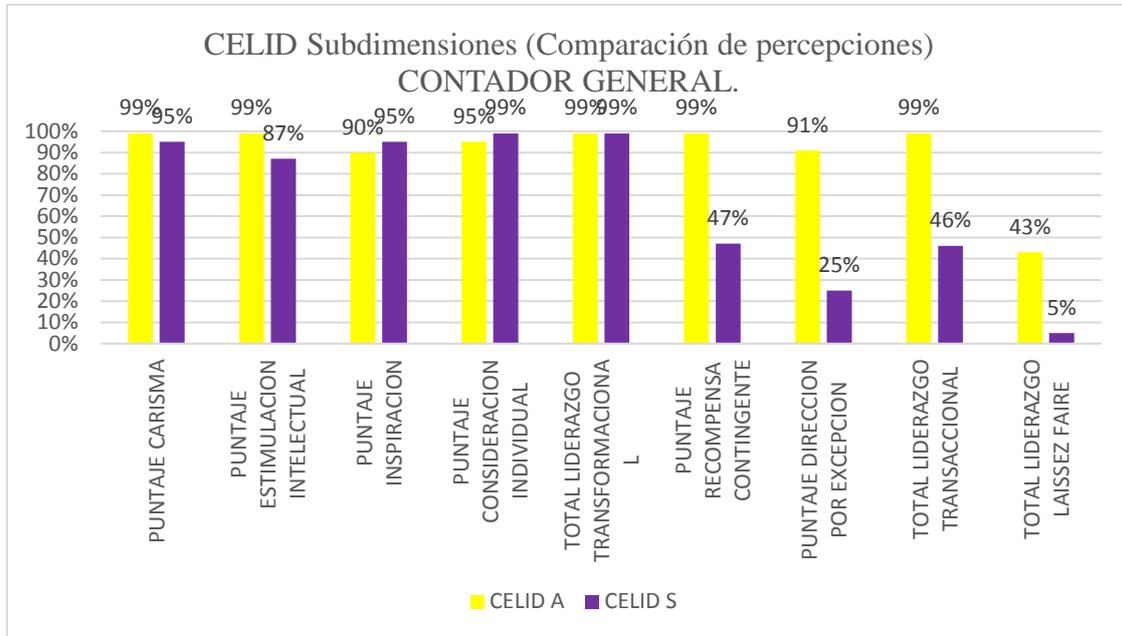
Por último, podemos inferir que el líder se siente socialmente motivado a liderar grupos puesto que la capacidad y la necesidad de liderar grupos, equipos o personas es impartido

por la sociedad, la necesidad de estar a la cabeza de algo puede ser inculcado en casa o aprendido socialmente para él, tiene tendencia a motivarse intrínsecamente, el papel de estar al frente de las personas es generado por su capacidad intelectual, o física y tienden a enfocarse en satisfacer las necesidades de los demás y hay por último la motivación extrínseca en la cual las recompensas que generan para ellos el liderar grupos o equipos son irrelevantes dentro de la empresa para él.

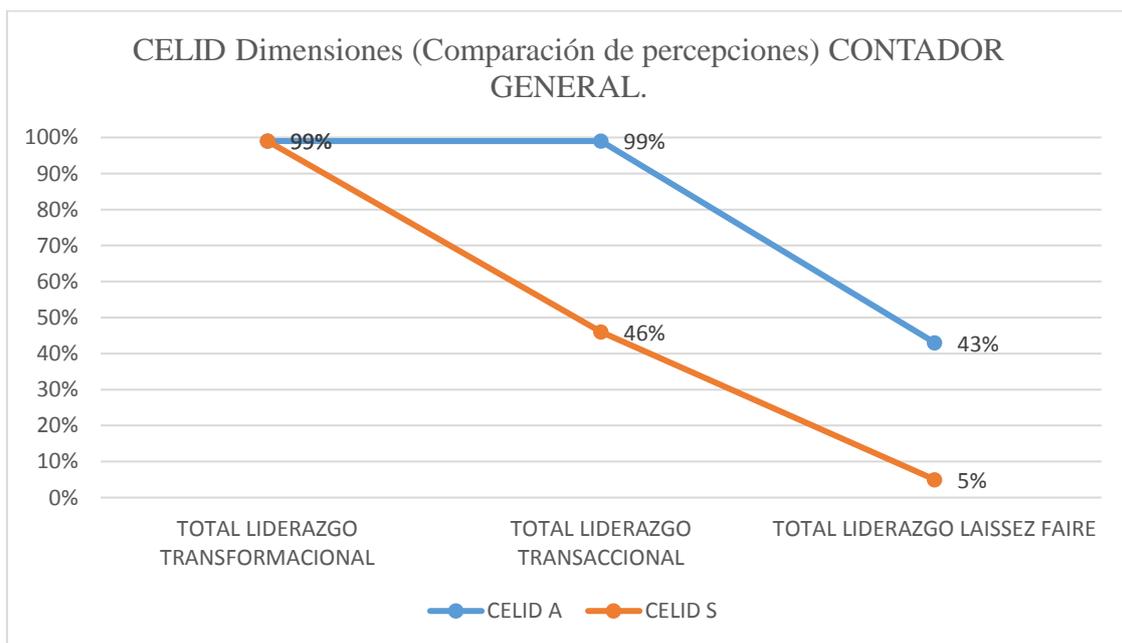
## ANEXO 23 CONTADOR GENERAL.

Cuestionario de estilos de liderazgo.

CELID Autopercepción vs Percepción Subordinados Subdimensiones.

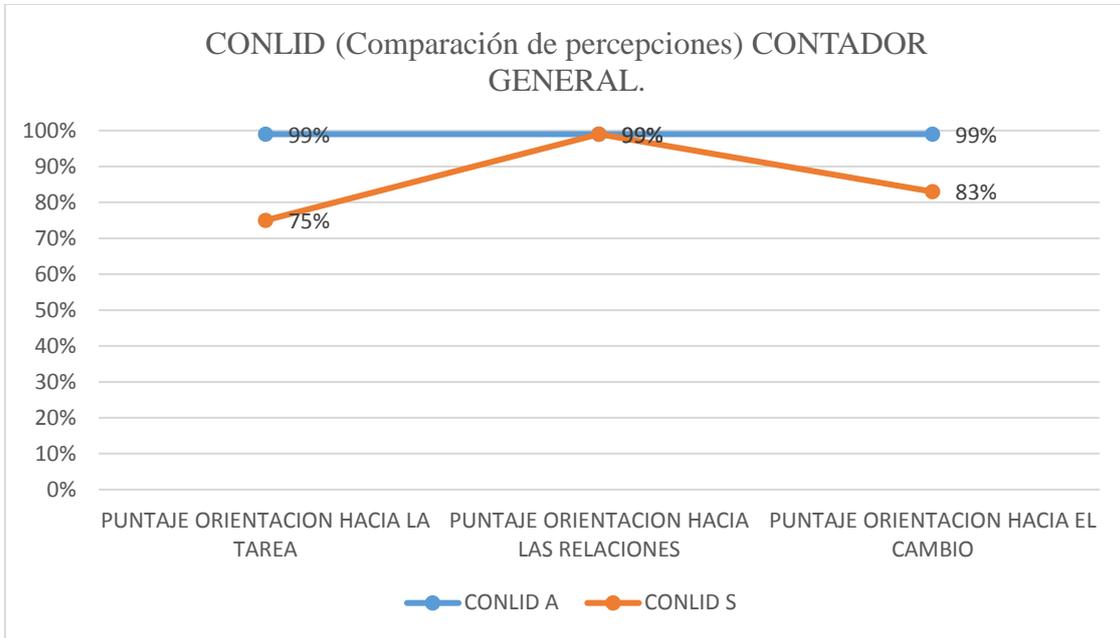


CELID Comparación de percepciones Dimensiones.



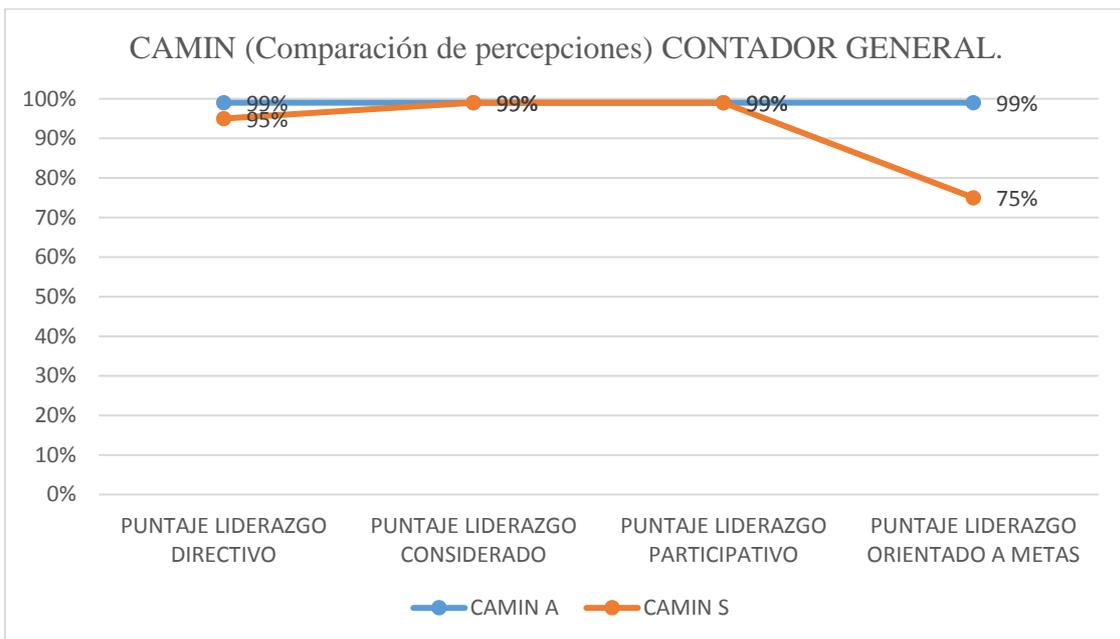
Cuestionario de conductas del líder.

CONLID Comparación de percepciones.



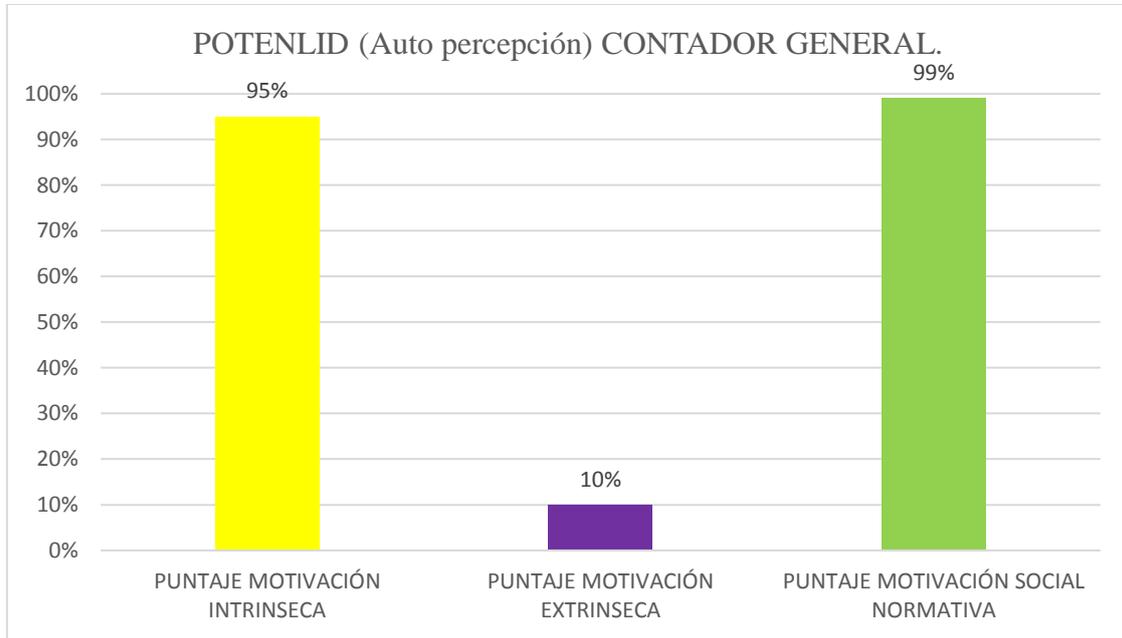
Cuestionario de estilos camino meta.

CAMIN Comparación de percepciones.



## Cuestionario Potencial para liderar.

### POTENLID Percepción del Líder.



## INFORME EVALUACIÓN DE LIDERAZGO.

CARGO: CONTADOR GENERAL.

EDAD: 39 AÑOS

NIVEL JERÁRQUICO: ADMINISTRATIVO.

NUMERO DE SUBORDINADOS: 1 SUBORDINADO.

Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma A y S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma A y S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas A y S); Cuestionario de Motivación para Liderar (POTENLID).

El líder se considera con un estilo de liderazgo de tipo transformacional, principalmente orientado a que trabaja en conjunto con sus subordinados, los motiva e impulsa a realizar sus actividades de una manera innovadora que concuerde con sus objetivos personales y los de la empresa en el cargo que ejercen, este estilo de liderazgo es percibido por sus subordinados y en esta no encontramos una brecha entre percepciones. Además el líder considera que con una brecha de 53% su liderazgo se encuentra con tintes de transaccional, es decir, el líder realiza un “contrato” verbal de las actividades que deben realizar sus subordinados y la consecución de estas es premiado o castigado tomando en cuenta si se realiza o no, a lo cual los subordinados contrastan lo percibido en un nivel medianamente alto. En su estilo de liderar presenta características tipo laissez faire en el cual prima permitirles a sus subordinados realizar sus actividades sin interceder en ellas a menos que sea necesario, y confiar en su nivel de desarrollo y capacidades en menor porcentaje lo cual no es percibido por sus subordinados pues el porcentaje de brecha entre percepciones es de 38% según esta comparación de percepciones.

El líder según su percepción considera que su orientación dentro de la empresa está alineada hacia las relaciones, permite que las relaciones laborales sean importantes, los subordinados sienten que en la organización pueden encontrar un lugar reconfortante y ellos encuentran en sus líderes a personas en las cuales pueden confiar y cuentan con su apoyo, orientación hacia el cambio, es decir que permite a sus trabajadores que sus actividades estén situadas en mejorar su estilo de vida o permitirles desarrollar sus capacidades dentro de la empresa, y conductas hacia la tarea, el líder organiza el trabajo, define roles y actividades, y los subordinados son consecuentes alineándose a lo pactado o predispuesto, a lo cual las percepciones de los subordinados compaginan sin una brecha existente a las orientación hacia las relaciones, con una brecha de 16% en orientación hacia el cambio y una brecha de 24% en orientación hacia la tarea.

La percepción del líder compagina en que el liderazgo participativo y el liderazgo considerado son los más utilizados por él, es decir les permite hacer sugerencias para integrarlas en el conjunto de decisiones que toma a diario en la empresa, presenta tendencia a liderar de manera considerada en la cual demuestra preocupación por el bienestar de su gente y en estas dos Subdimensiones sus subordinados compaginan totalmente puesto que no existen brechas considerables. En la percepción de un liderazgo de tipo directivo el cual consiste en dar instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuánto tiempo entregarla, etc. Los subordinados compaginan con la percepción de su líder con una brecha de 4%. Y por último encontramos un liderazgo orientado hacia las metas, enfocado a la consecución de actividades planteadas por él, establece estándares de rendimiento muy exigentes, de modo que tenga el mayor nivel de productividad con una brecha de 24% según los seguidores.

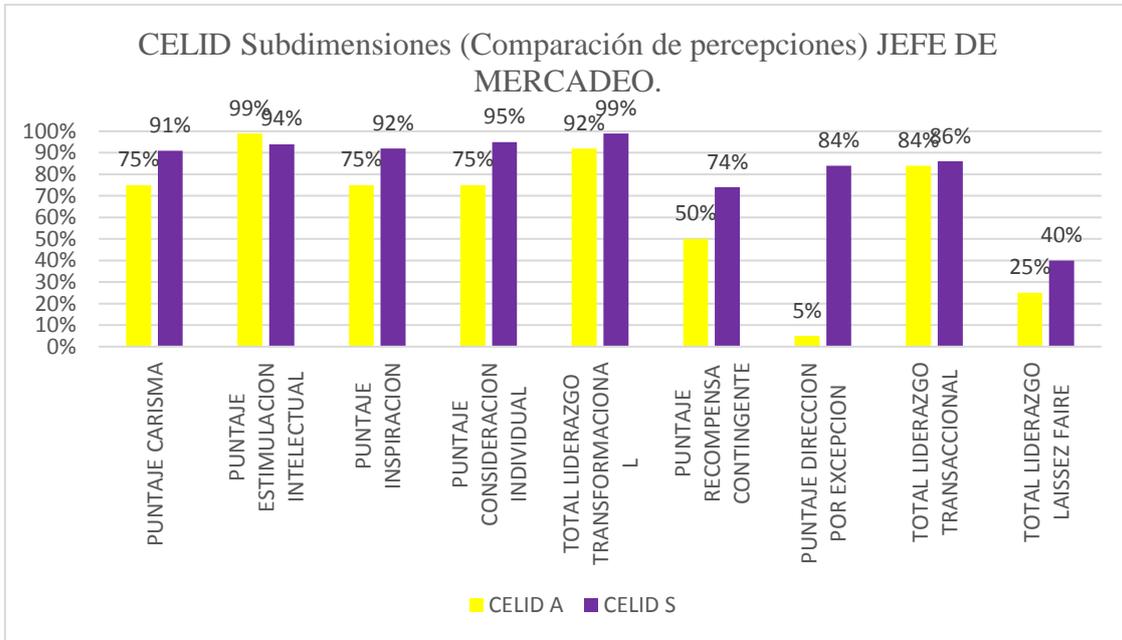
Por último, podemos inferir que el líder se siente socialmente motivado a liderar grupos puesto que la capacidad y la necesidad de liderar grupos, equipos o personas es impartido

por la sociedad, la necesidad de estar a la cabeza de algo puede ser inculcado en casa o aprendido socialmente para él, tiene tendencia a motivarse intrínsecamente, el papel de estar al frente de las personas es generado por su capacidad intelectual, o física y tienden a enfocarse en satisfacer las necesidades de los demás y existe por último la motivación extrínseca en la cual las recompensas que generan para ellos el liderar grupos o equipos son irrelevantes dentro de la empresa para él.

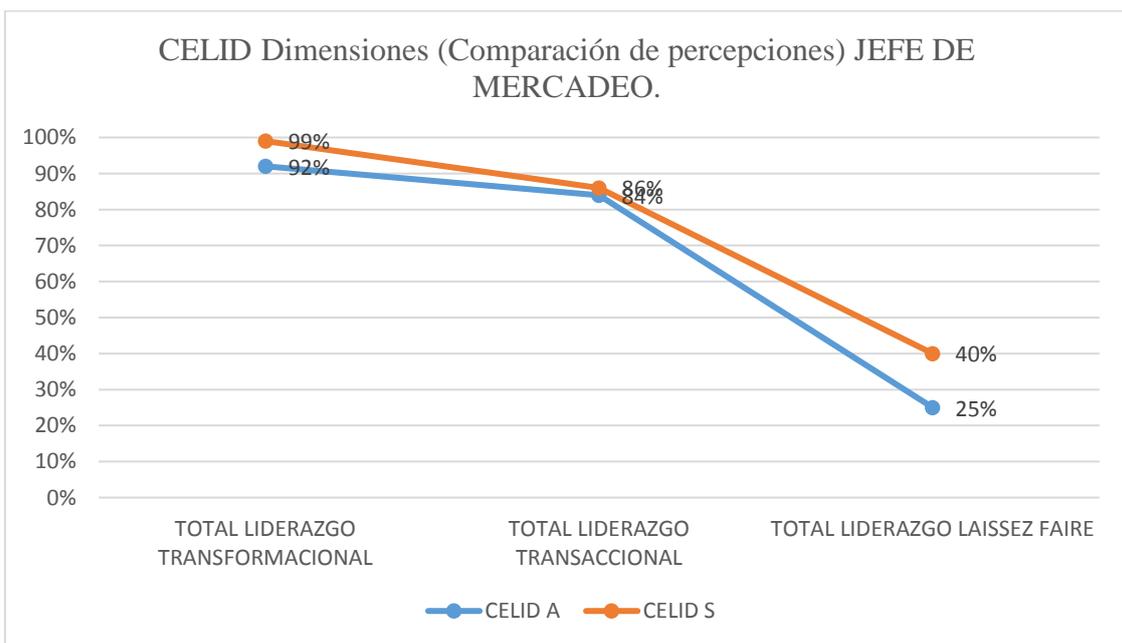
**ANEXO 24 JEFE DE MERCADEO.**

Cuestionario de estilos de liderazgo.

CELID Autopercepción vs Percepción Subordinados Subdimensiones.

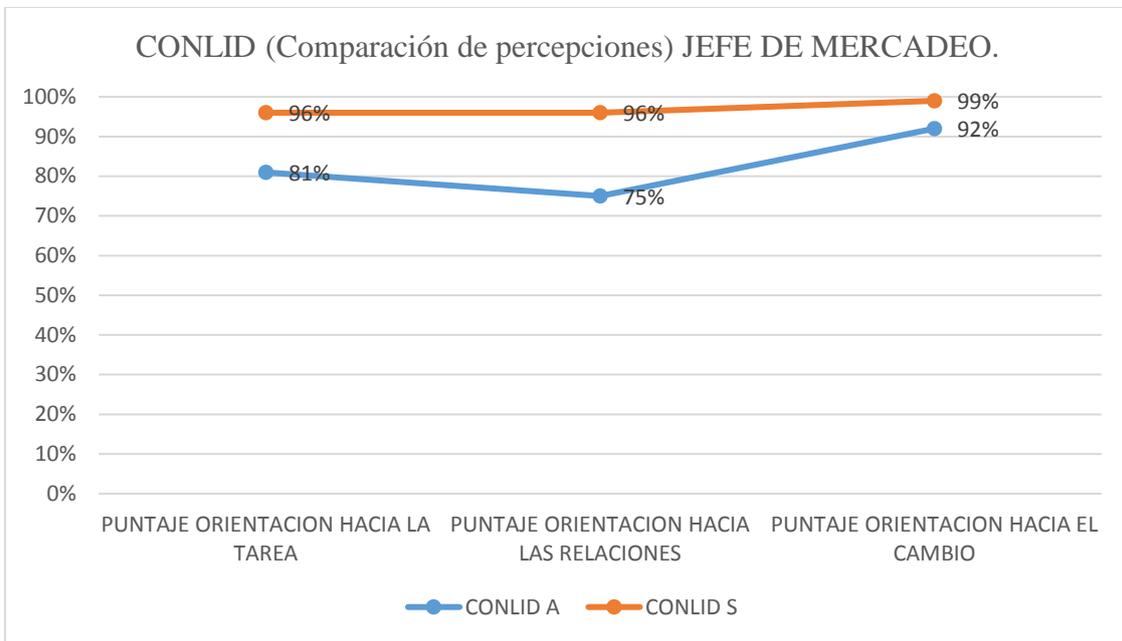


CELID Comparación de percepciones Dimensiones.



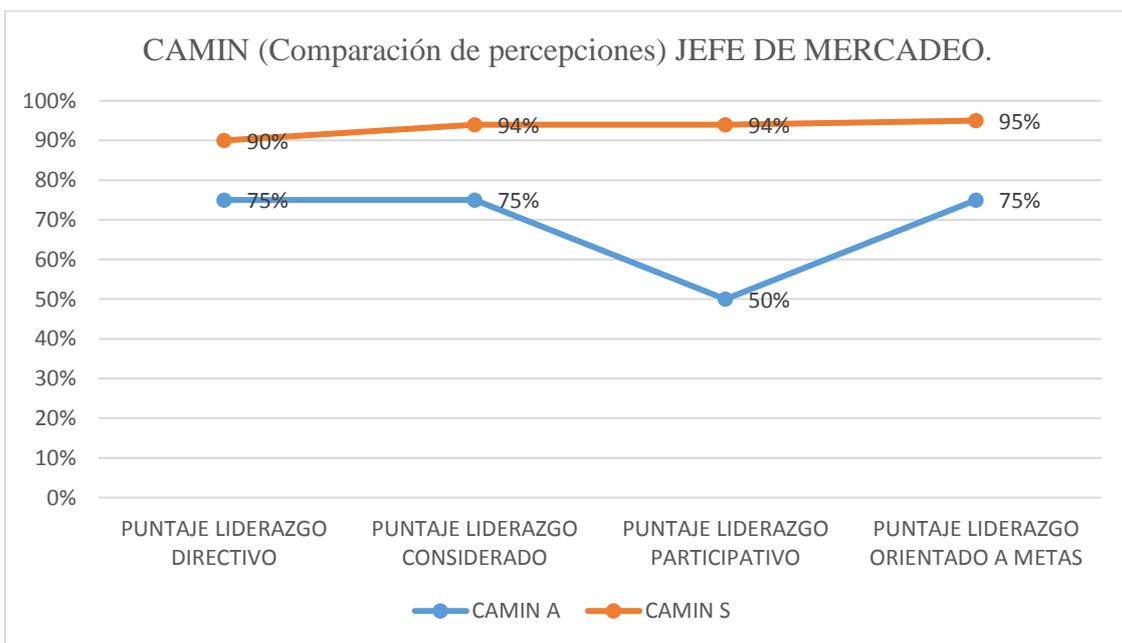
Cuestionario de conductas del líder.

CONLID Comparación de percepciones.



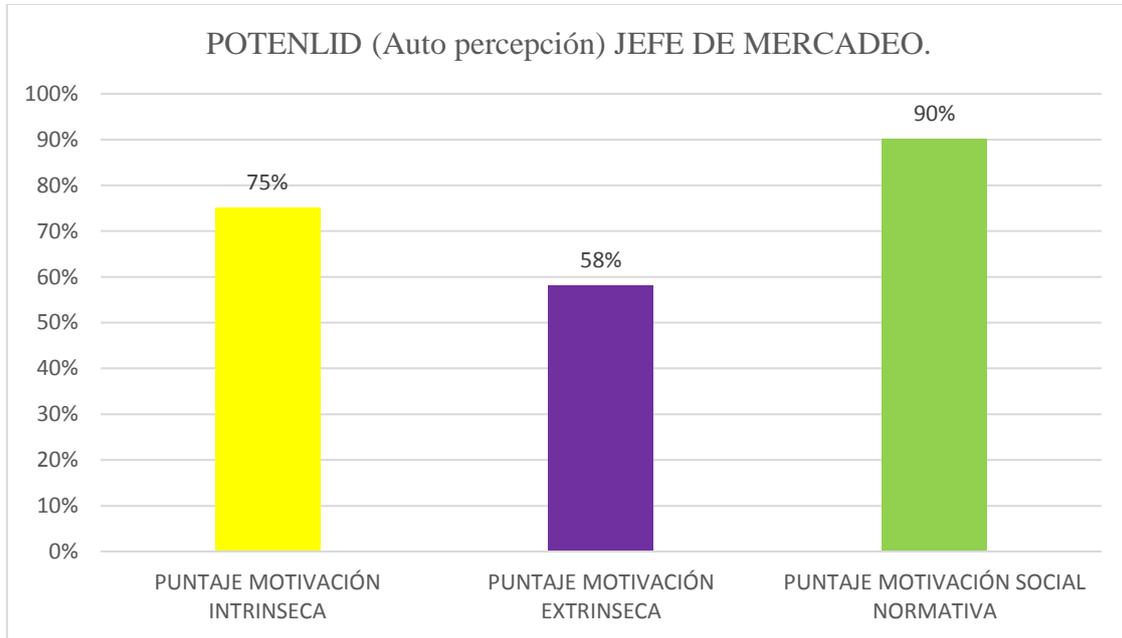
Cuestionario de estilos camino meta.

CAMIN Comparación de percepciones.



## Cuestionario Potencial para liderar.

### POTENLID Percepción del Líder.



## INFORME EVALUACIÓN DE LIDERAZGO.

CARGO: JEFE DE MERCADEO.

EDAD: 43 AÑOS.

NIVEL JERÁRQUICO: ADMINISTRATIVO.

NUMERO DE SUBORDINADOS: 3 SUBORDINADOS.

Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma A y S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma A y S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas A y S); Cuestionario de Motivación para Liderar (POTENLID).

El líder se considera con un estilo de liderazgo de tipo transformacional, principalmente orientado a que trabaja en conjunto con sus subordinados, los motiva e impulsa a realizar sus actividades de una manera innovadora que concuerde con sus objetivos personales y los de la empresa en el cargo que ejercen, este estilo de liderazgo es percibido por sus subordinados en con una brecha de 7% según la percepción de sus subordinados. Además el líder considera que con una brecha de 2% su liderazgo se encuentra con tintes de transaccional, es decir, el líder realiza un “contrato” verbal de las actividades que deben realizar sus subordinados y la consecución de estas es premiado o castigado tomando en cuenta si se realiza o no, a lo cual los subordinados contrastan lo percibido en un nivel medianamente alto. En su estilo de liderar presenta características tipo laissez faire en el cual prima permitirles a sus subordinados realizar sus actividades sin interceder en ellas a menos que sea necesario, y confiar en su nivel de desarrollo y capacidades, en menor porcentaje lo cual es percibido por sus subordinados pues el porcentaje es de 15% según esta percepción.

El líder según su percepción considera que su orientación dentro de la empresa está más alineada hacia el cambio, es decir que permite a sus trabajadores que sus actividades estén situadas en mejorar su estilo de vida o permitirles desarrollar sus capacidades dentro de la empresa, lo cual tiene tendencia a ser corroborado por sus subordinados con una brecha poco considerable de 7% según sus subordinados. En segundo lugar encontramos las conductas orientadas hacia la tarea, el líder organiza el trabajo, define roles y actividades, y los subordinados son consecuentes alineándose a lo pactado o predispuesto, y lo corroboran esta percepción con una brecha de 15%. En tercer lugar encontramos orientación hacia las relaciones, el líder permite que las relaciones laborales sean importantes, los subordinados sienten que en la organización pueden encontrar un lugar reconfortante y ellos encuentran en sus líderes a personas en las cuales pueden confiar y cuentan con su apoyo, esta visión es compartida por sus subordinados con una brecha de 21%.

La percepción del líder compagina en que el liderazgo directivo el liderazgo considerado y el liderazgo orientado a metas son los más utilizados por él, es decir da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuánto tiempo entregarla, etc. Demuestra preocupación por el bienestar de su gente y se enfoca a la consecución de actividades planteadas por él, establece estándares de rendimiento muy exigentes, de modo que tenga el mayor nivel de productividad estas percepciones están corroboradas por sus seguidores con brechas de 15%, 19% y 20% respectivamente. Además piensa que les permite hacer sugerencias para integrarlas en el conjunto de decisiones que toma a diario en la empresa, y esta percepción es contrastada por sus seguidores con una brecha de 44%.

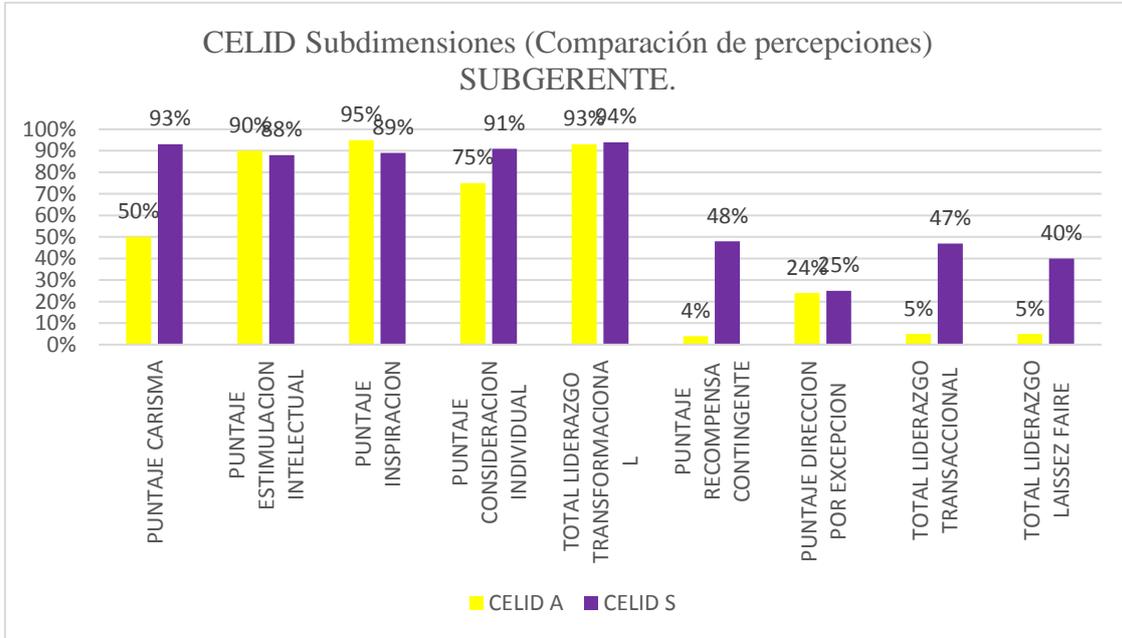
Por último, podemos inferir que el líder se siente socialmente motivado a liderar grupos puesto que la capacidad y la necesidad de liderar grupos, equipos o personas es impartido

por la sociedad, la necesidad de estar a la cabeza de algo puede ser inculcado en casa o aprendido socialmente para él, tiene tendencia a motivarse intrínsecamente, el papel de estar al frente de las personas es generado por su capacidad intelectual, o física y tienden a enfocarse en satisfacer las necesidades de los demás y por último encontramos la motivación extrínseca en la cual las recompensas que generan para ellos el liderar grupos o equipos son muy relevantes dentro de la empresa para él.

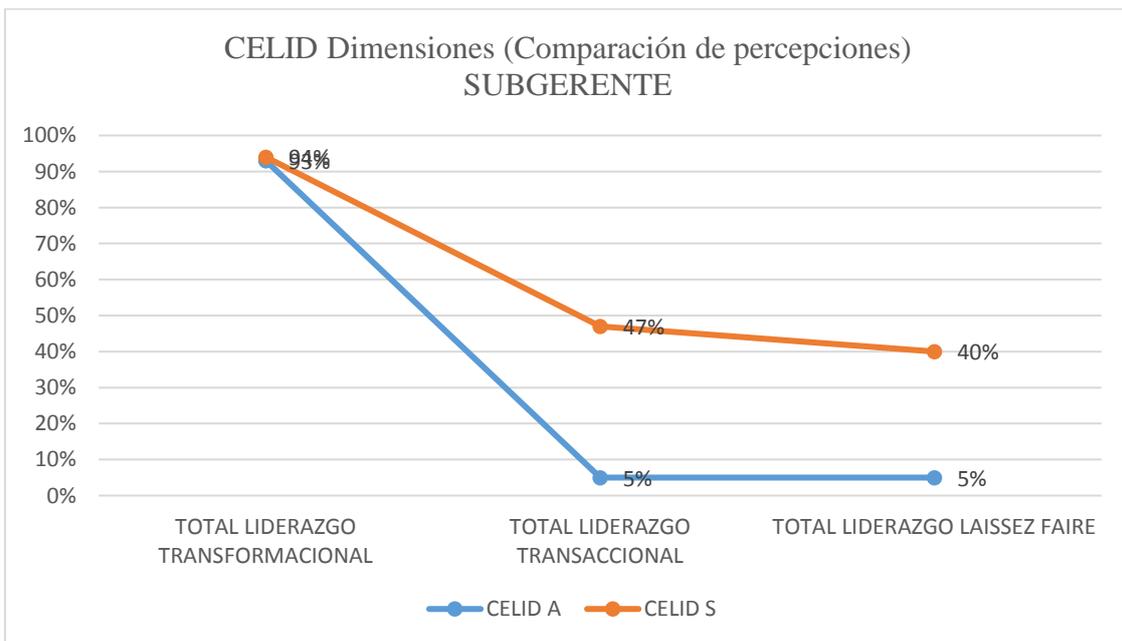
**ANEXO 25 SUBGERENTE.**

Cuestionario de estilos de liderazgo.

CELID Autopercepción vs Percepción Subordinados Subdimensiones.

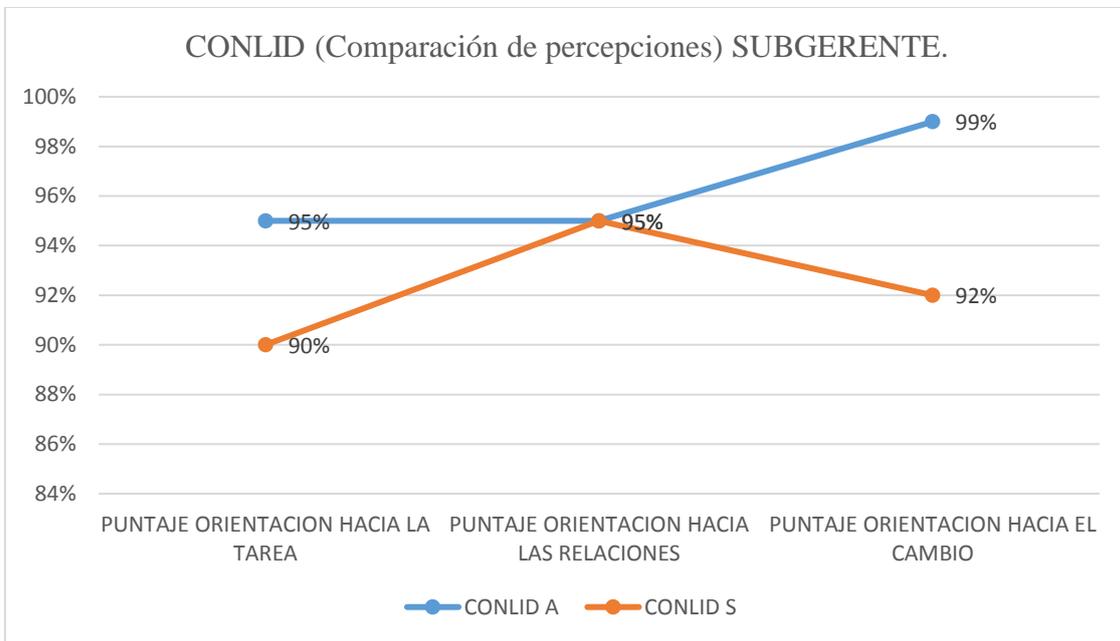


CELID Comparación de percepciones Dimensiones.



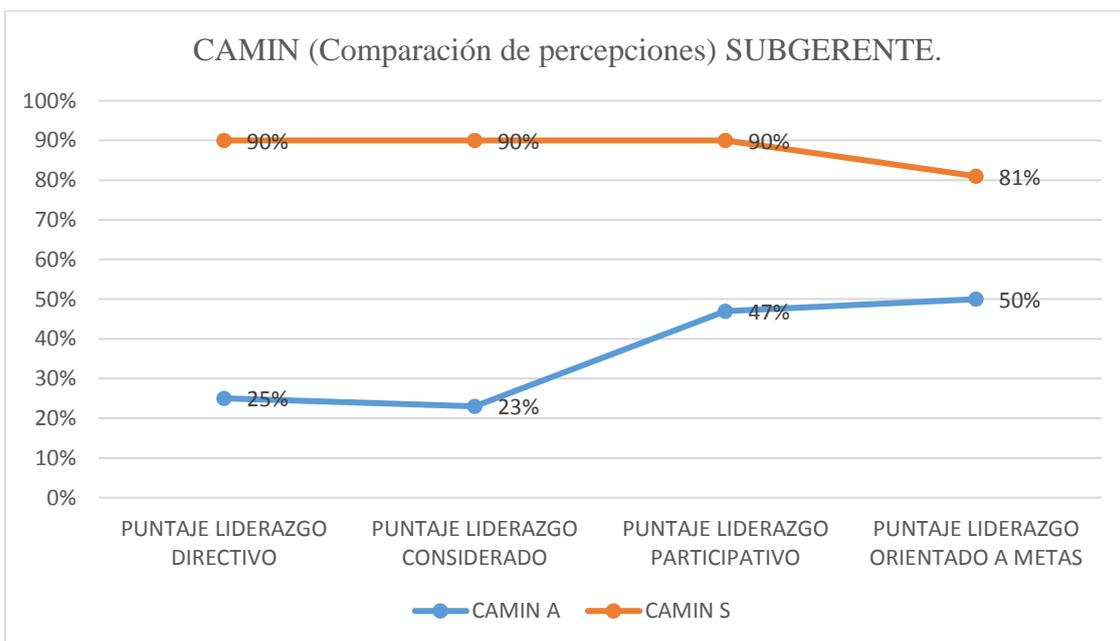
Cuestionario de conductas del líder.

CONLID Comparación de percepciones.



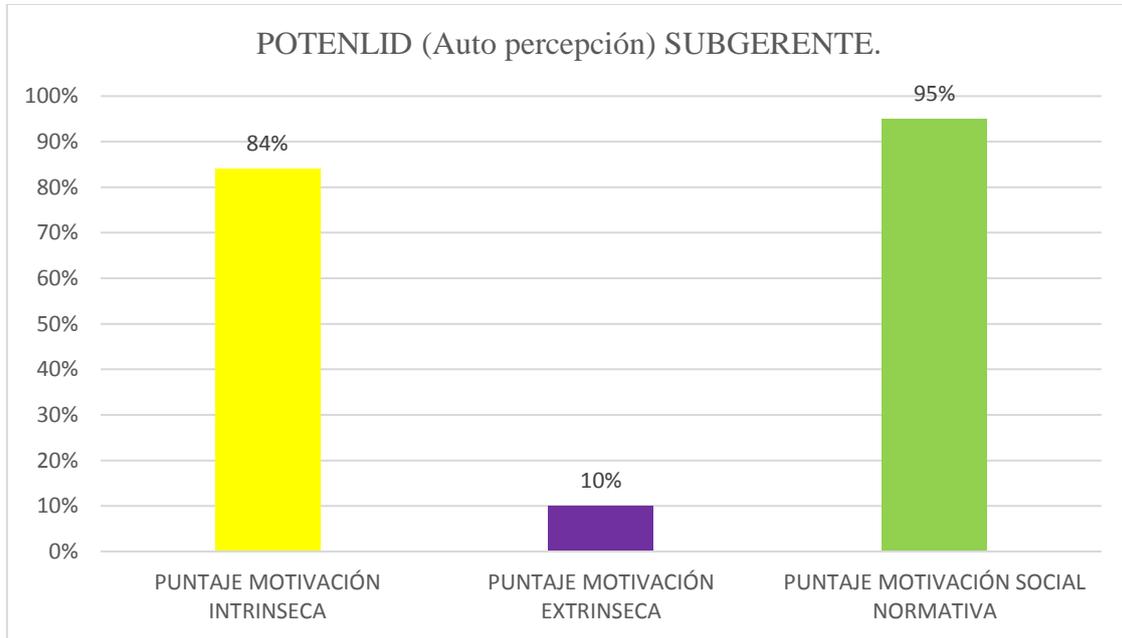
Cuestionario de estilos camino meta.

CAMIN Comparación de percepciones.



## Cuestionario Potencial para liderar.

### POTENLID Percepción del Líder.



## INFORME EVALUACIÓN DE LIDERAZGO.

CARGO: SUBGERENTE.

EDAD: 49 AÑOS.

NIVEL JERÁRQUICO: EJECUTIVO.

NUMERO DE SUBORDINADOS: 7 SUBORDINADOS.

Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma A y S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma A y S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas A y S); Cuestionario de Motivación para Liderar (POTENLID).

El líder se considera con un estilo de liderazgo de tipo transformacional, principalmente orientado a que trabaja en conjunto con sus subordinados, los motiva e impulsa a realizar sus actividades de una manera innovadora que concuerde con sus objetivos personales y los de la empresa en el cargo que ejercen, este estilo de liderazgo es percibido por sus subordinados en con una brecha de 1% la cual es poco considerable. Además los subordinados consideran que con una brecha de 42% su líder cuenta con tintes de liderazgo transaccional, es decir, realiza un “contrato” verbal de las actividades que deben realizar sus subordinados y la consecución de estas es premiada o castigada tomando en cuenta si se realiza o no. En su estilo de liderar presenta características tipo laissez faire en el cual prima permitirles a sus subordinados realizar sus actividades sin interceder en ellas a menos que sea necesario, y confiar en su nivel de desarrollo y capacidades, a lo cual sus subordinados difieren pues el porcentaje es de 35% de brecha según esta percepción.

El líder según su percepción considera que su orientación dentro de la empresa está más alineada hacia el cambio, es decir que permite a sus trabajadores que sus actividades estén situadas en mejorar su estilo de vida o permitirles desarrollar sus capacidades dentro de la empresa, lo cual tiene tendencia a ser corroborado por sus subordinados con una brecha poco considerable de 7%. En segundo lugar encontramos orientación hacia las relaciones, el líder permite que las relaciones laborales sean importantes, los subordinados sienten que en la organización pueden encontrar un lugar reconfortante y ellos encuentran en sus líderes a personas en las cuales pueden confiar y cuentan con su apoyo, esta visión es compartida por sus subordinados sin una brecha considerable, y por último encontramos en un mismo nivel las conductas hacia la tarea, el líder organiza el trabajo, define roles y actividades, y los subordinados son consecuentes alineándose a lo pactado o predispuesto, y sus subordinados corroboran esta percepción con una brecha de 5%.

La percepción del líder tiene tendencia a que su lineamiento es hacia las metas enfocado a la consecución de actividades planteadas por él, establece estándares de rendimiento muy exigentes, de modo que tenga el mayor nivel de productividad, esta percepción cuenta con una brecha de 31% según los seguidores. En niveles parcialmente menores encontramos al liderazgo participativo, es decir les permite hacer sugerencias para integrarlas en el conjunto de decisiones que toma a diario en la empresa, con una brecha considerable de 43% para los subordinados. Presenta tendencia a liderar de manera considerada en la cual demuestra preocupación por el bienestar de su gente lo que es poco compartido por sus seguidores con una brecha de 67%.

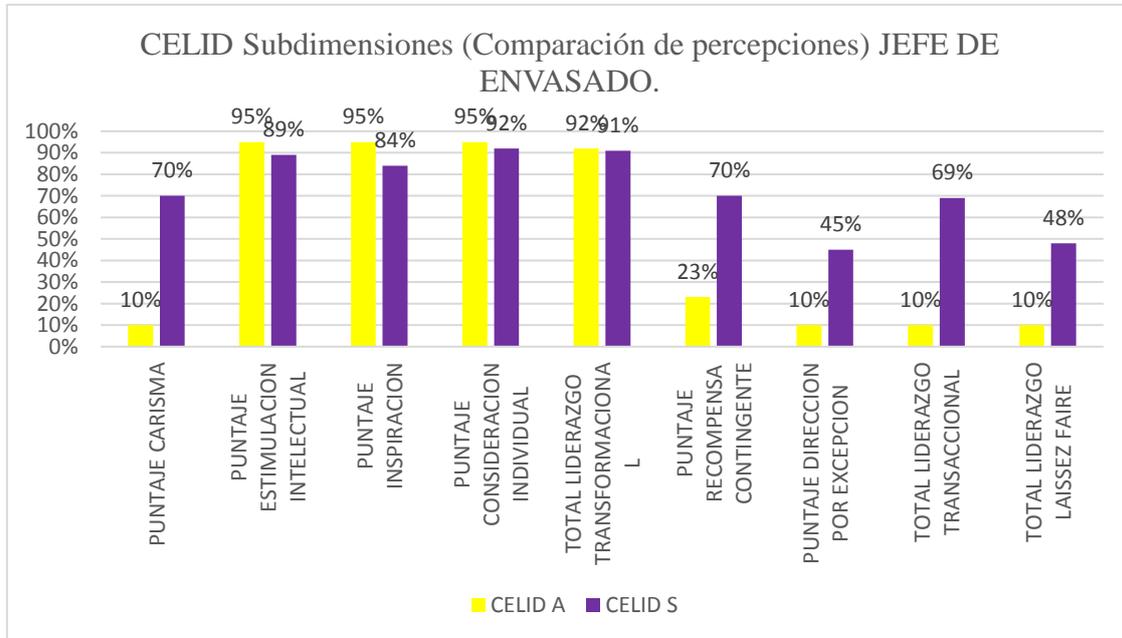
Y por último encontramos el liderazgo directivo en el cual el líder da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuánto tiempo entregarla, etc. Los subordinados no comparten esta percepción pues la brecha en esta dimensión es de 65%.

Por último, podemos inferir que el líder se siente socialmente motivado a liderar grupos puesto que la capacidad y la necesidad de liderar grupos, equipos o personas es impartido por la sociedad, la necesidad de estar a la cabeza de algo puede ser inculcado en casa o aprendido socialmente para él, tiene tendencia a motivarse intrínsecamente, el papel de estar al frente de las personas es generado por su capacidad intelectual, o física y tienden a enfocarse en satisfacer las necesidades de los demás y hay por último la motivación extrínseca en la cual las recompensas que generan para ellos el liderar grupos o equipos son irrelevantes dentro de la empresa para él.

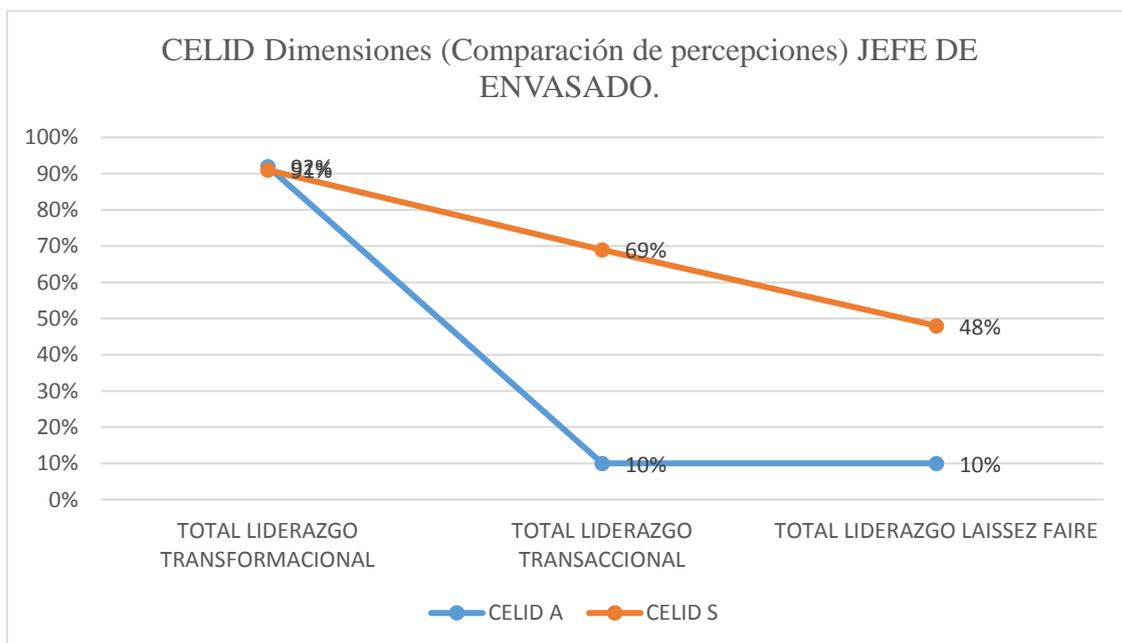
## ANEXO 26 JEFE DE ENVASADO.

Cuestionario de estilos de liderazgo.

CELID Autopercepción vs Percepción Subordinados Subdimensiones.

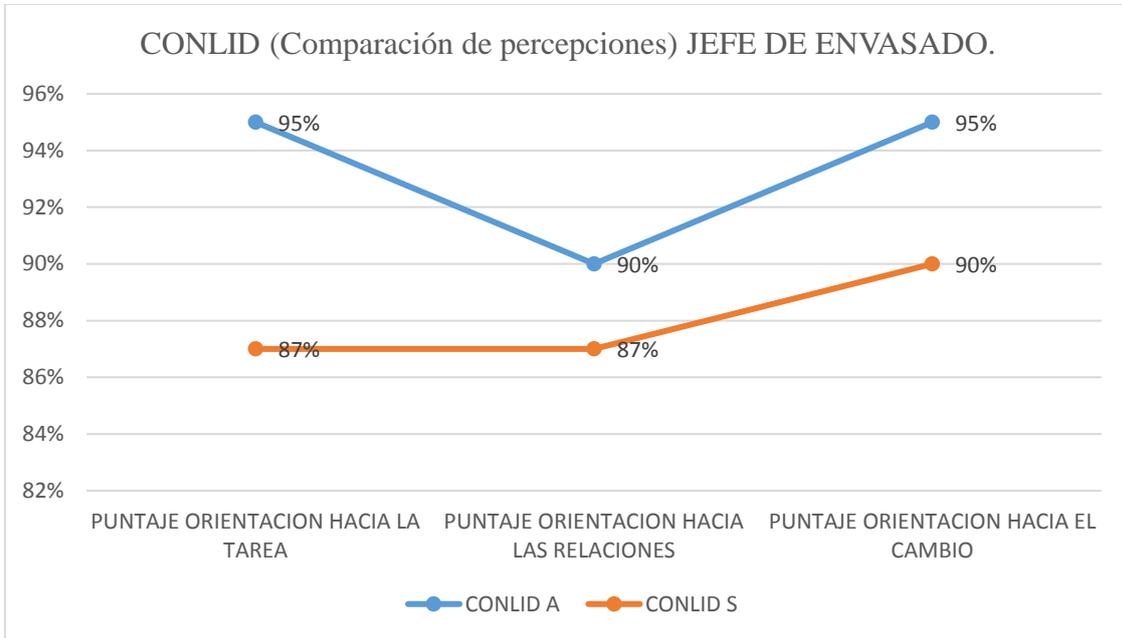


CELID Comparación de percepciones Dimensiones.



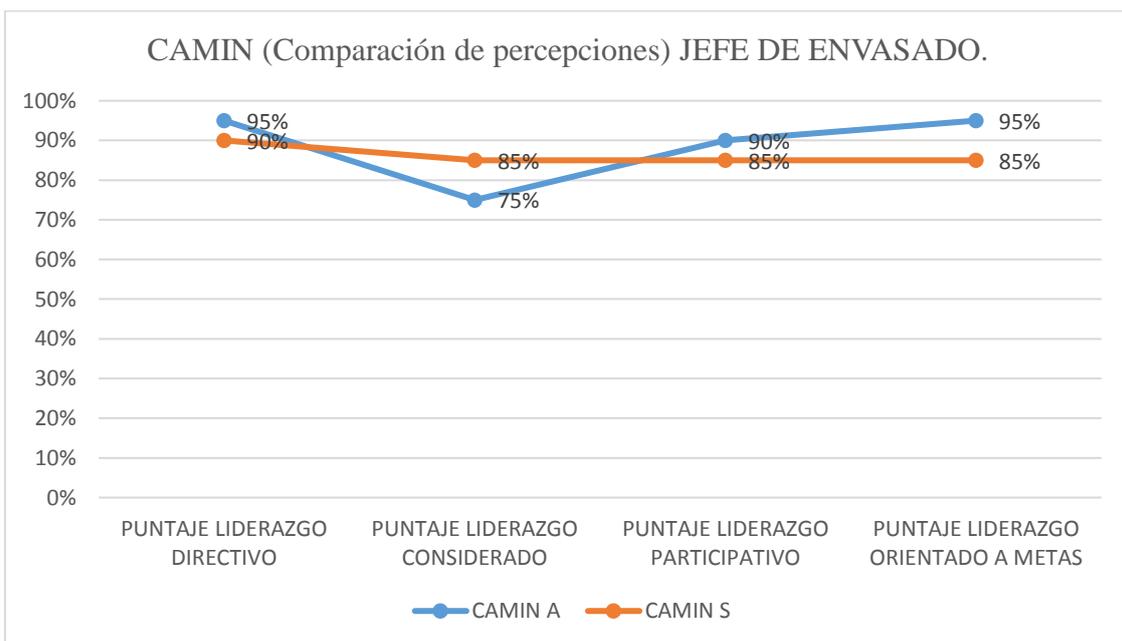
Cuestionario de conductas del líder.

CONLID Comparación de percepciones.



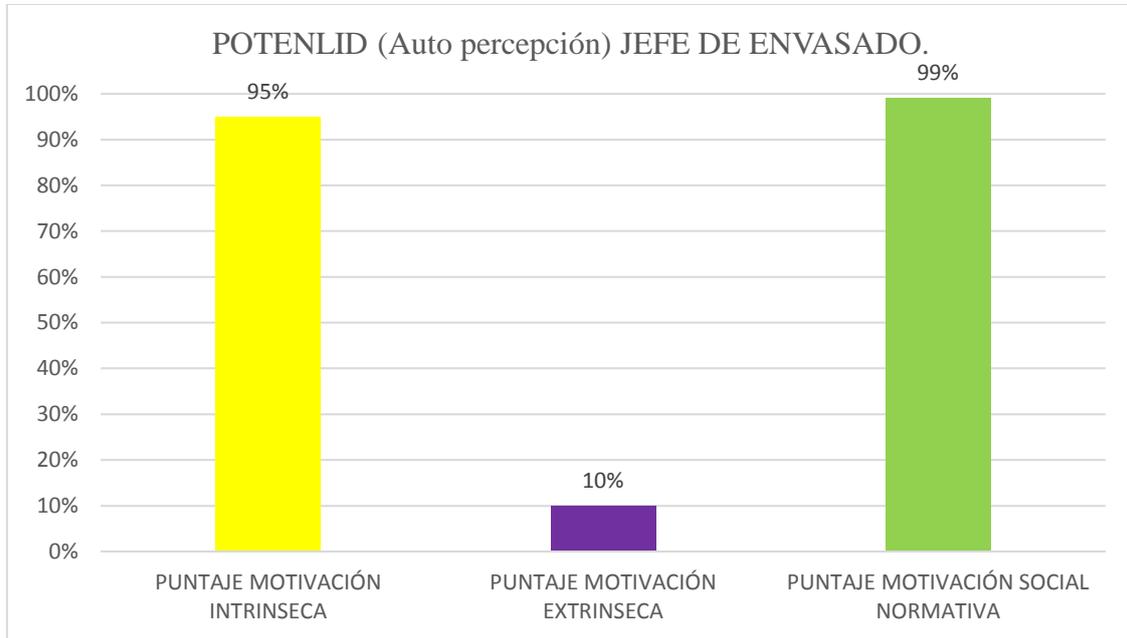
Cuestionario de estilos camino meta.

CAMIN Comparación de percepciones.



Cuestionario Potencial para liderar.

POTENLID Percepción del Líder.



## INFORME EVALUACIÓN DE LIDERAZGO.

CARGO: JEFE DE ENVASADO.

EDAD: 29 AÑOS.

NIVEL JERÁRQUICO: ADMINISTRATIVO.

NUMERO DE SUBORDINADOS: 12 SUBORDINADOS.

Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma A y S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma A y S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas A y S); Cuestionario de Motivación para Liderar (POTENLID).

El líder se considera con un estilo de liderazgo de tipo transformacional, principalmente orientado a que trabaja en conjunto con sus subordinados, los motiva e impulsa a realizar sus actividades de una manera innovadora que concuerde con sus objetivos personales y los de la empresa en el cargo que ejercen, este estilo de liderazgo es percibido por sus subordinados sin ninguna brecha considerable. Además el líder considera que con una brecha de 59% su liderazgo se encuentra con tintes de transaccional, es decir, el líder realiza un “contrato” verbal de las actividades que deben realizar sus subordinados y la consecución de estas es premiado o castigado tomando en cuenta si se realiza o no, a lo cual los subordinados contrastan lo percibido en un nivel medianamente alto. En su estilo de liderar presenta características tipo laissez faire en el cual prima permitirles a sus subordinados realizar sus actividades sin interceder en ellas a menos que sea necesario, y confiar en su nivel de desarrollo y capacidades en menor porcentaje lo cual no es percibido por sus subordinados pues el porcentaje es de 38% según esta percepción.

El líder según su percepción considera que su orientación dentro de la empresa está más alineada hacia el cambio, es decir que permite a sus trabajadores que sus actividades estén situadas en mejorar su estilo de vida o permitirles desarrollar sus capacidades dentro de la empresa y hacia la tarea, el líder organiza el trabajo, define roles y actividades, y los subordinados son consecuentes alineándose a lo pactado o predispuesto en las cuales encontramos primero una brecha de 5% lo cual corrobora esta percepción según los seguidores, y segundo una brecha de 8% lo cual también corrobora esta percepción.

Y por último encontramos orientación hacia las relaciones, en las cuales el líder permite que las relaciones laborales sean importantes, los subordinados sienten que en la organización pueden encontrar un lugar reconfortante y ellos encuentran en sus líderes a personas en las cuales pueden confiar y cuentan con su apoyo, esta visión es compartida por sus subordinados con una brecha de 3% siendo esta orientación la menos recurrente según la batería psicológica.

La percepción del líder compagina en que el liderazgo directivo y el liderazgo orientado a metas son los más utilizados por él, es decir da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuánto tiempo entregarla, etc. Además está enfocado a la consecución de actividades planteadas por él, establece estándares de rendimiento muy exigentes, de modo que tenga el mayor nivel de productividad estas percepciones se encuentran corroboradas por los subordinados con brechas de 5% y 10% respectivamente.

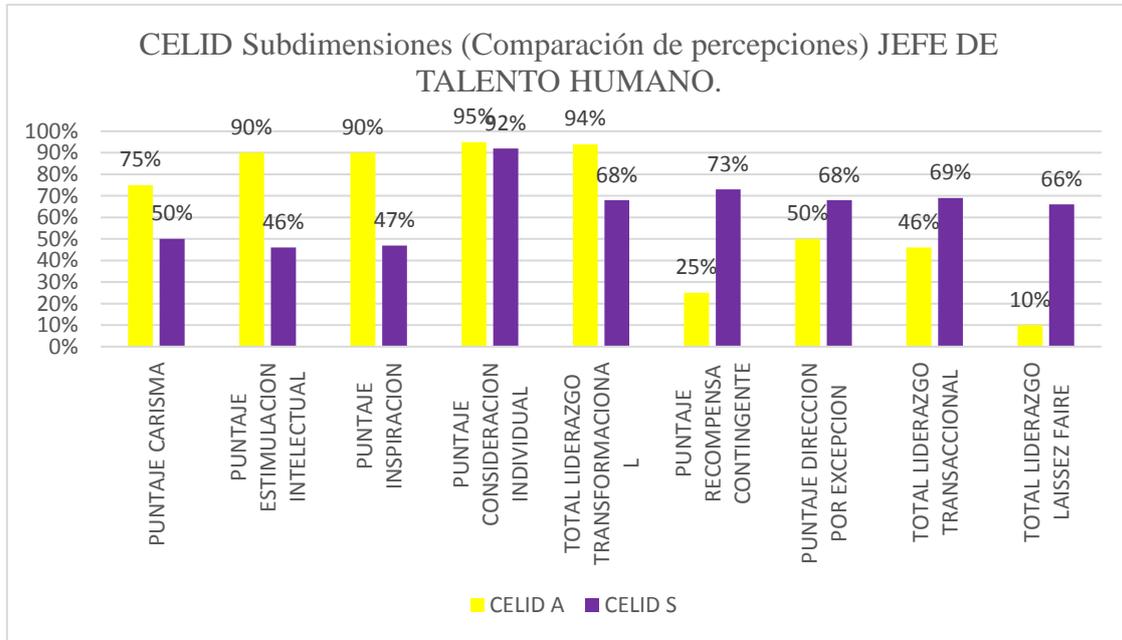
El líder les permite hacer sugerencias para integrarlas en el conjunto de decisiones que toma a diario en la empresa, esta percepción es corroborada por sus subordinados con una brecha de 5% y por último presenta tendencia a liderar de manera considerada en la cual demuestra preocupación por el bienestar de su gente lo que no es compartido por sus seguidores con una brecha de 10% se muestra infravalorada por el líder.

Por último, podemos inferir que el líder se siente socialmente motivado a liderar grupos puesto que la capacidad y la necesidad de liderar grupos, equipos o personas es impartido por la sociedad, la necesidad de estar a la cabeza de algo puede ser inculcado en casa o aprendido socialmente para él, tiene tendencia a motivarse intrínsecamente, el papel de estar al frente de las personas es generado por su capacidad intelectual, o física y tienden a enfocarse en satisfacer las necesidades de los demás y por último la motivación extrínseca en la cual las recompensas que generan para ellos el liderar grupos o equipos son irrelevantes dentro de la empresa para él.

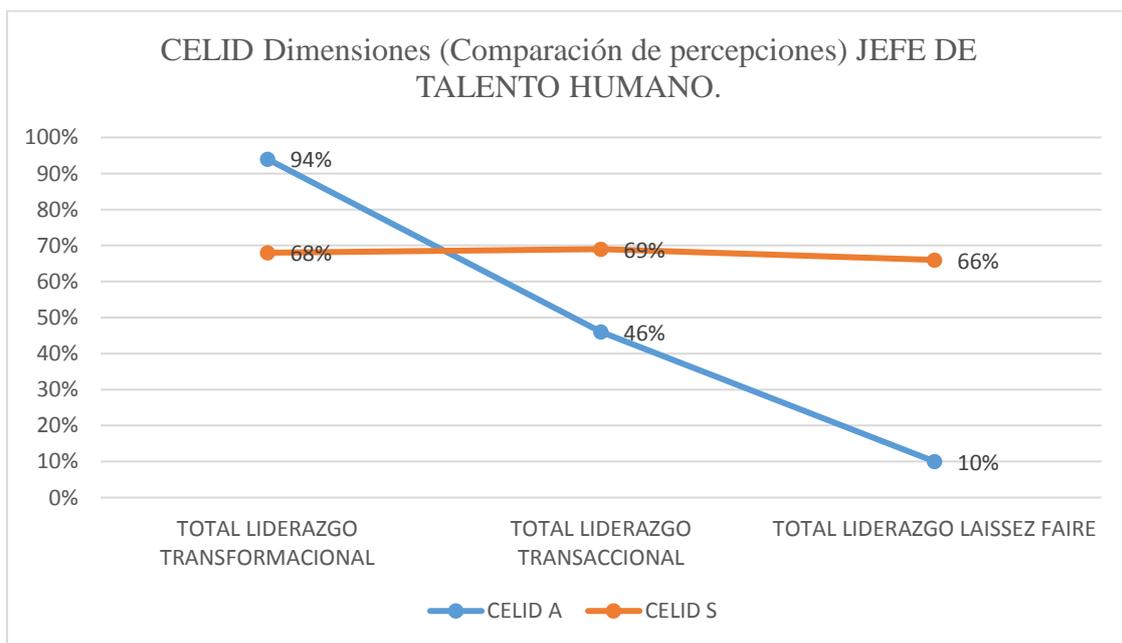
## ANEXO 27 JEFE DE TALENTO HUMANO.

Cuestionario de estilos de liderazgo.

CELID Autopercepción vs Percepción Subordinados Subdimensiones.

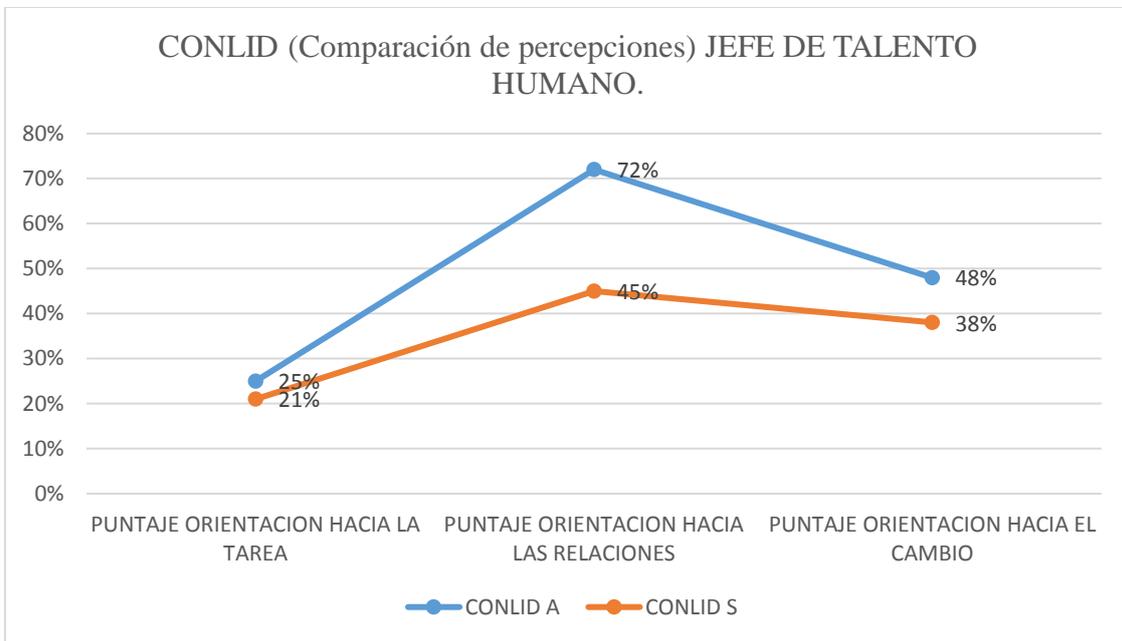


CELID Comparación de percepciones Dimensiones.



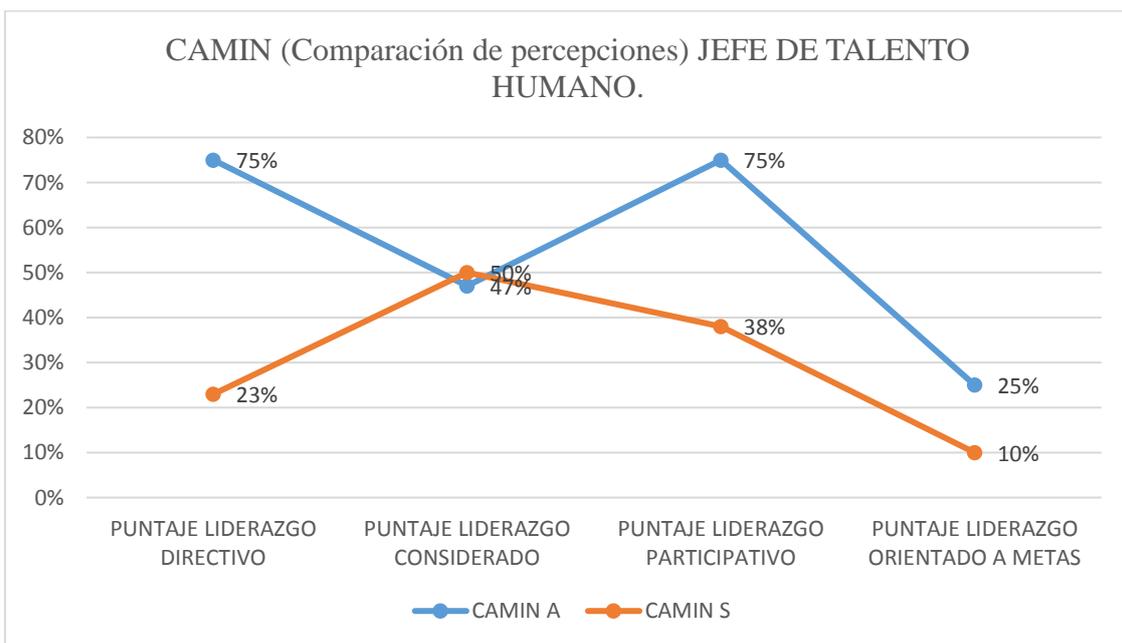
Cuestionario de conductas del líder.

CONLID Comparación de percepciones.



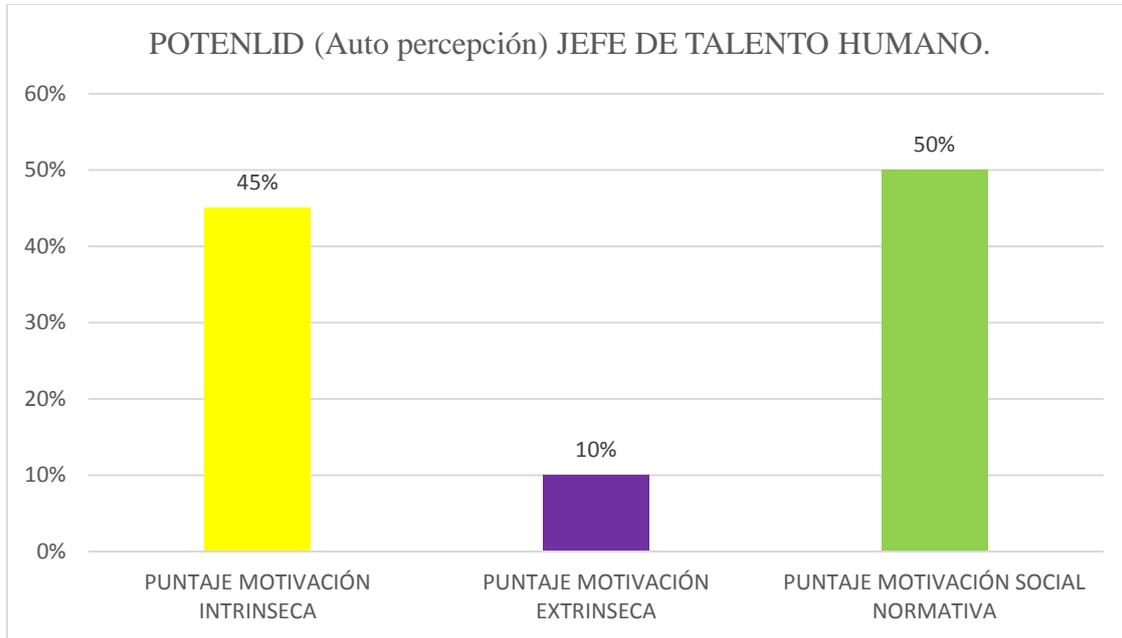
Cuestionario de estilos camino meta.

CAMIN Comparación de percepciones.



## Cuestionario Potencial para liderar.

### POTENLID Percepción del Líder.



## INFORME EVALUACIÓN DE LIDERAZGO.

CARGO: JEFE DE TALENTO HUMANO.

EDAD: 31 AÑOS.

NIVEL JERÁRQUICO: ADMINISTRATIVO.

NUMERO DE SUBORDINADOS: 2 SUBORDINADOS.

Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma A y S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma A y S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas A y S); Cuestionario de Motivación para Liderar (POTENLID).

El líder se considera con un estilo de liderazgo de tipo transformacional, principalmente orientado a que trabaja en conjunto con sus subordinados, los motiva e impulsa a realizar sus actividades de una manera innovadora que concuerde con sus objetivos personales y los de la empresa en el cargo que ejercen, este estilo de liderazgo es percibido por sus subordinados en con una brecha de 26% la cual es considerable puesto que él tiene una alta percepción de él. Además el líder considera que con una brecha de 23% su liderazgo se encuentra con tintes de transaccional, es decir, el líder realiza un “contrato” verbal de las actividades que deben realizar sus subordinados y la consecución de estas es premiado o castigado tomando en cuenta si se realiza o no, a lo cual los subordinados contrastan lo percibido en un nivel medianamente alto. En su estilo de liderar presenta características tipo laissez faire en el cual prima permitirles a sus subordinados realizar sus actividades sin interceder en ellas a menos que sea necesario, y confiar en su nivel de desarrollo y capacidades lo cual no es percibido por sus subordinados pues el porcentaje es de 56% según esta percepción.

El líder según su percepción considera que su orientación dentro de la empresa está más alineada hacia las relaciones, permite que las relaciones laborales sean importantes, los subordinados sienten que en la organización pueden encontrar un lugar reconfortante y ellos encuentran en sus líderes a personas en las cuales pueden confiar y cuentan con su apoyo, esta visión es compartida por sus subordinados con una brecha de 27% siendo esta orientación la más alineada a las percepciones de la batería psicológica aplicada.

En segundo lugar encontramos orientación hacia el cambio, es decir que permite a sus trabajadores que sus actividades estén situadas en mejorar su estilo de vida o permitirles desarrollar sus capacidades dentro de la empresa, lo cual tiene tendencia a ser corroborado por sus subordinados con una brecha poco considerable de 10%, en tercer plano encontramos las conductas hacia la tarea, el líder organiza el trabajo, define roles y actividades, y los subordinados son consecuentes alineándose a lo pactado o predispuesto, y sus subordinados corroboran esta percepción con una brecha de 4%.

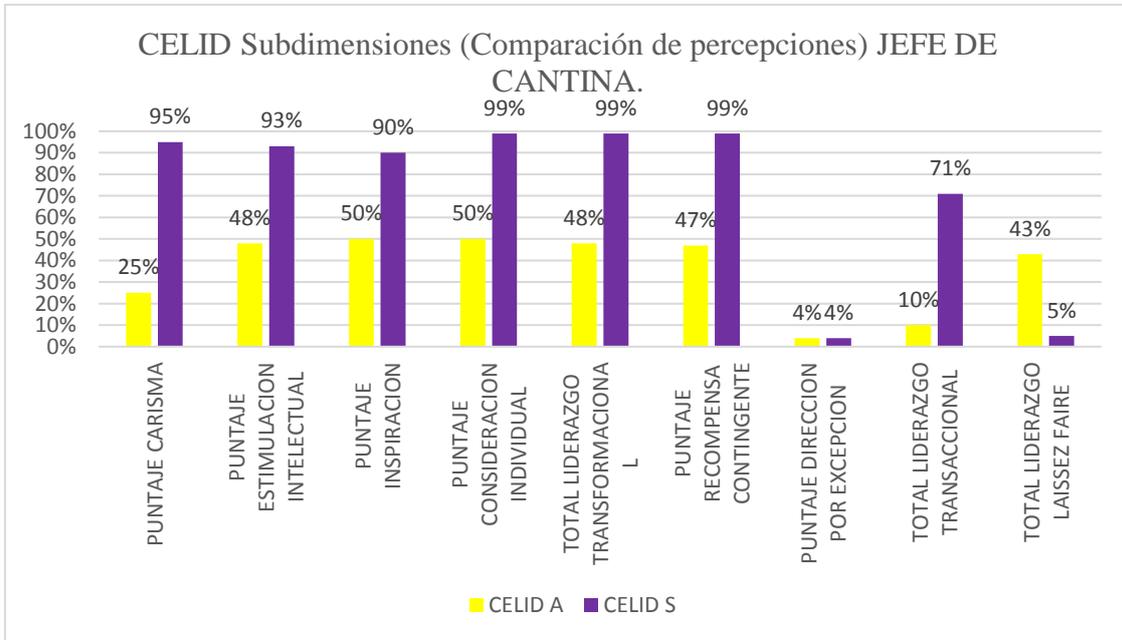
La percepción del líder compagina en que el liderazgo participativo y el liderazgo directivo son los más utilizados por él, es decir les permite hacer sugerencias para integrarlas en el conjunto de decisiones que toma a diario en la empresa, esta percepción A demás de dar instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuánto tiempo entregarla, etc. Lo cual en primer plano es contrastado por sus subordinados con una brecha de 37% y en segundo lugar los subordinados no comparten esta percepción pues la brecha en esta dimensión es de 52%. Presenta tendencia a liderar de manera considerada en la cual demuestra preocupación por el bienestar de su gente lo que es compartido por sus seguidores con una brecha de 3% y orientado hacia las metas enfocado a la consecución de actividades planteadas por él, establece estándares de rendimiento muy exigentes, de modo que tenga el mayor nivel de productividad con una brecha de 15% según los seguidores.

Por último, podemos inferir que el líder se siente socialmente motivado a liderar grupos puesto que la capacidad y la necesidad de liderar grupos, equipos o personas es impartido por la sociedad, la necesidad de estar a la cabeza de algo puede ser inculcado en casa o aprendido socialmente para él, tiene tendencia a motivarse intrínsecamente, el papel de estar al frente de las personas es generado por su capacidad intelectual, o física y tienden a enfocarse en satisfacer las necesidades de los demás y encontramos que la motivación extrínseca en la cual las recompensas que generan para ellos el liderar grupos o equipos son irrelevantes dentro de la empresa para él.

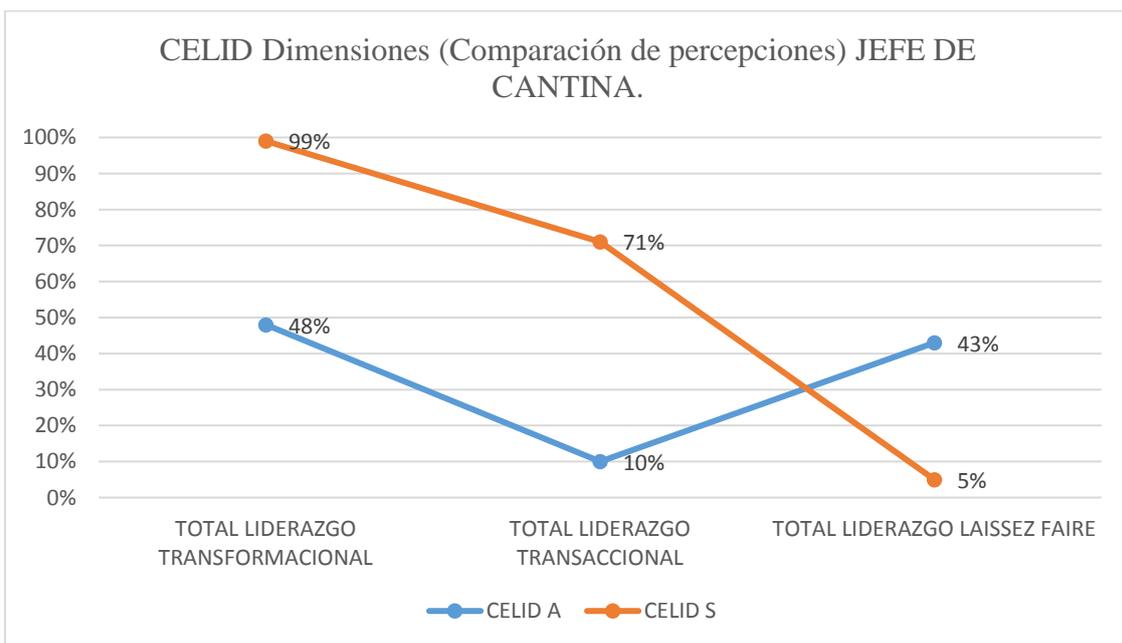
**ANEXO 28 JEFE DE CANTINA.**

Cuestionario de estilos de liderazgo.

CELID Autopercepción vs Percepción Subordinados Subdimensiones.

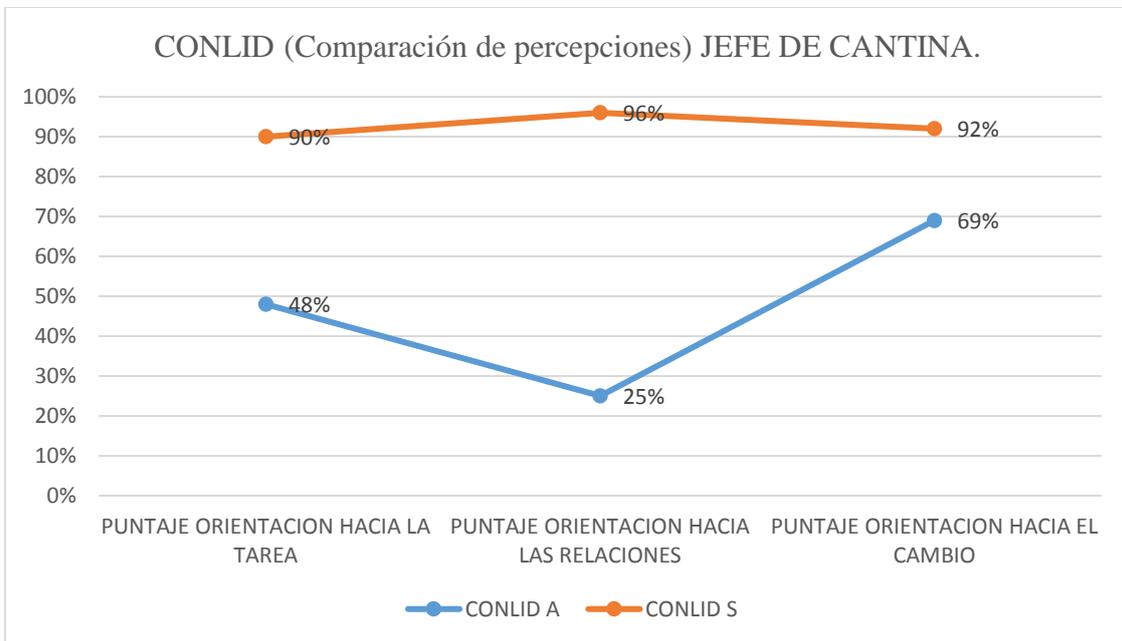


CELID Comparación de percepciones Dimensiones.



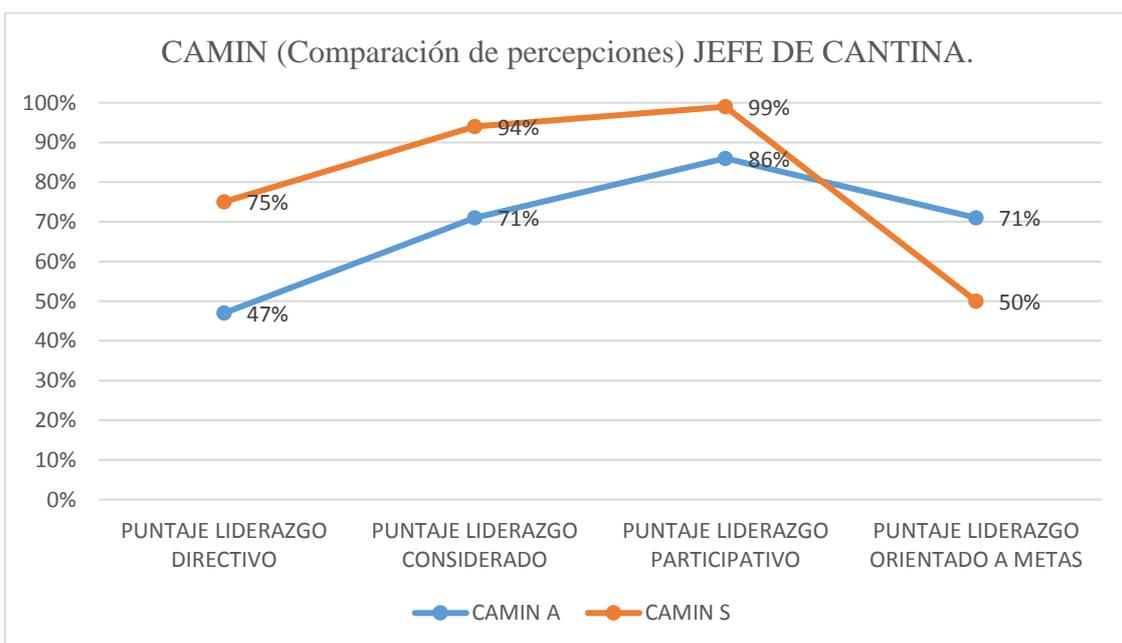
Cuestionario de conductas del líder.

CONLID Comparación de percepciones.



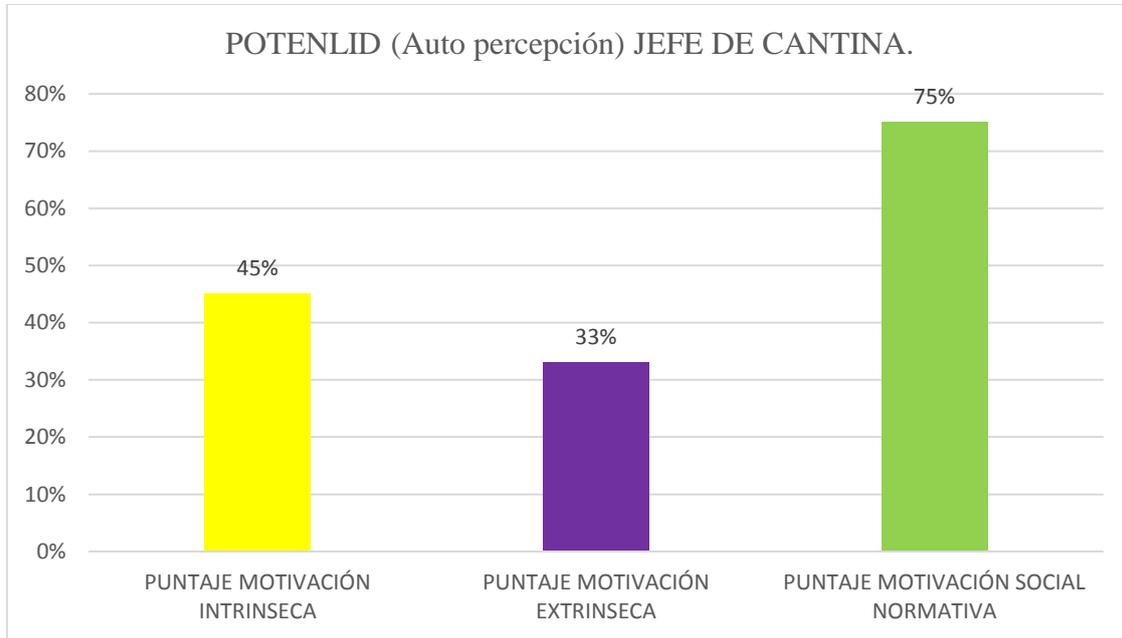
Cuestionario de estilos camino meta.

CAMIN Comparación de percepciones.



## Cuestionario Potencial para liderar.

### POTENLID Percepción del Líder.



## INFORME EVALUACIÓN DE LIDERAZGO.

CARGO: JEFE DE CANTINA.

EDAD: 31 AÑOS.

NIVEL JERÁRQUICO: ADMINISTRATIVO.

NUMERO DE SUBORDINADOS: 2 SUBORDINADOS.

Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma A y S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma A y S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas A y S); Cuestionario de Motivación para Liderar (POTENLID).

El líder se considera con un estilo de liderazgo de tipo transformacional, principalmente orientado a que trabaja en conjunto con sus subordinados, los motiva e impulsa a realizar sus actividades de una manera innovadora que concuerde con sus objetivos personales y los de la empresa en el cargo que ejercen, este estilo de liderazgo es percibido por sus subordinados en con una brecha de 51% la cual es considerable puesto que él tiene una baja percepción de ella. Además considera que en su estilo de liderar presenta características tipo laissez faire en el cual prima permitirles a sus subordinados realizar sus actividades sin interceder en ellas a menos que sea necesario, y confiar en su nivel de desarrollo y capacidades en menor porcentaje lo cual no es percibido por sus subordinados pues el porcentaje es de 5% según esta percepción. Y por último con una brecha de 61% el líder piensa que su liderazgo se encuentra con tintes de transaccional, es decir, el líder realiza un “contrato” verbal de las actividades que deben realizar sus subordinados y la consecución de estas es premiado o castigado tomando en cuenta si se realiza o no, a lo cual los subordinados contrastan lo percibido en un nivel muy alto.

El líder según su percepción considera que su orientación dentro de la empresa está más alineada hacia el cambio, es decir que permite a sus trabajadores que sus actividades estén situadas en mejorar su estilo de vida o permitirles desarrollar sus capacidades dentro de la empresa lo cual tiene tendencia a ser corroborado por sus subordinados con una brecha considerable de 23%, en segundo plano encontramos las conductas hacia la tarea, el líder organiza el trabajo, define roles y actividades, y los subordinados son consecuentes alineándose a lo pactado o predispuesto, y sus subordinados corroboran esta percepción con una brecha de 42%. En tercer lugar encontramos que el pensamiento del líder es que permite que las relaciones laborales sean importantes, los subordinados sienten que en la organización pueden encontrar un lugar reconfortante y ellos encuentran en sus líderes a personas en las cuales pueden confiar y cuentan con su apoyo, esta visión es completamente compartida por sus subordinados con una brecha considerable de 71%.

Según lo analizado las brechas son considerables, a lo cual inferimos que la percepción del líder es una percepción infravalorada pues sus subordinados compaginan en su percepción pero con mucha más tendencia a ellas.

Los subordinados y el líder compaginan en que el liderazgo participativo es el más utilizado por él, es decir les permite hacer sugerencias para integrarlas en el conjunto de decisiones que toma a diario en la empresa, esta percepción es infravalorada por el líder con una brecha de 13% según sus subordinados. Además presenta tendencia a liderar de manera considerada en el cual demuestra preocupación por el bienestar de su gente lo que es compartido por sus seguidores con una brecha de 23% y orientado hacia las metas enfocado a la consecución de actividades planteadas por él, establece estándares de rendimiento muy exigentes, de modo que tenga el mayor nivel de productividad con una brecha de 21% según los seguidores. Y por último da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuánto tiempo entregarla, etc. Lo cual es corroborado

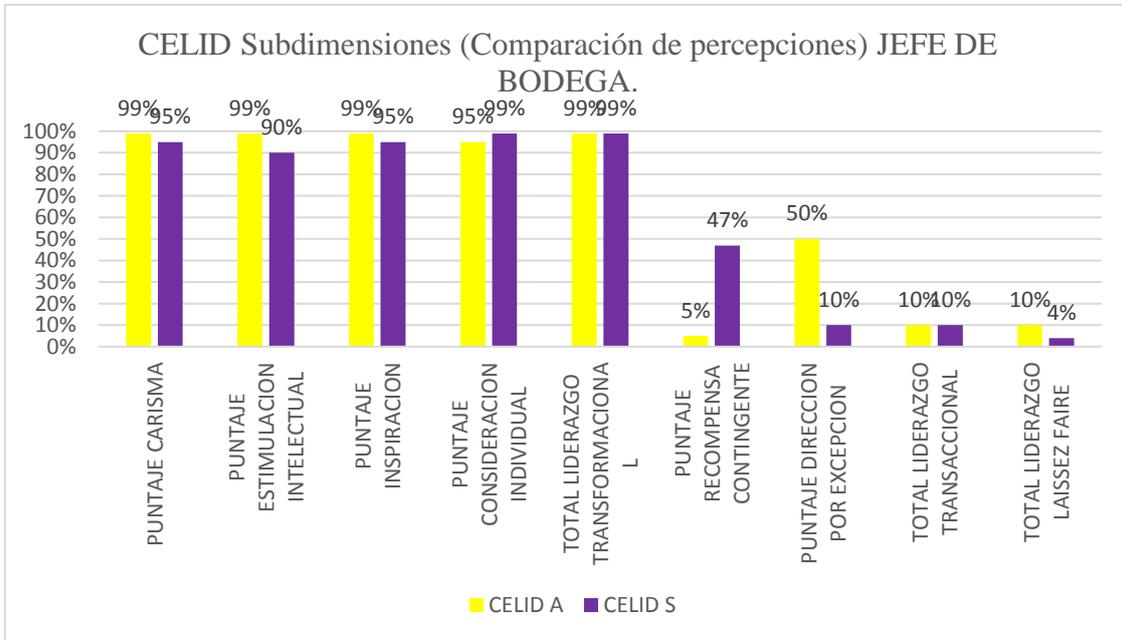
con la percepción de los subordinados con una brecha de 28% con tendencia a infravalorar su percepción, según los seguidores.

Por último, podemos inferir que el líder se socialmente motivado a liderar grupos puesto que la capacidad y la necesidad de liderar grupos, equipos o personas es impartido por la sociedad, la necesidad de estar a la cabeza de algo puede ser inculcado en casa o aprendido socialmente para él, tiene tendencia a motivarse intrínsecamente, el papel de estar al frente de las personas es generado por su capacidad intelectual, o física y tienden a enfocarse en satisfacer las necesidades de los demás y hay que hacer énfasis en su puntaje de motivación extrínseca en la cual las recompensas que generan para ellos el liderar grupos o equipos son relevantes dentro de la empresa.

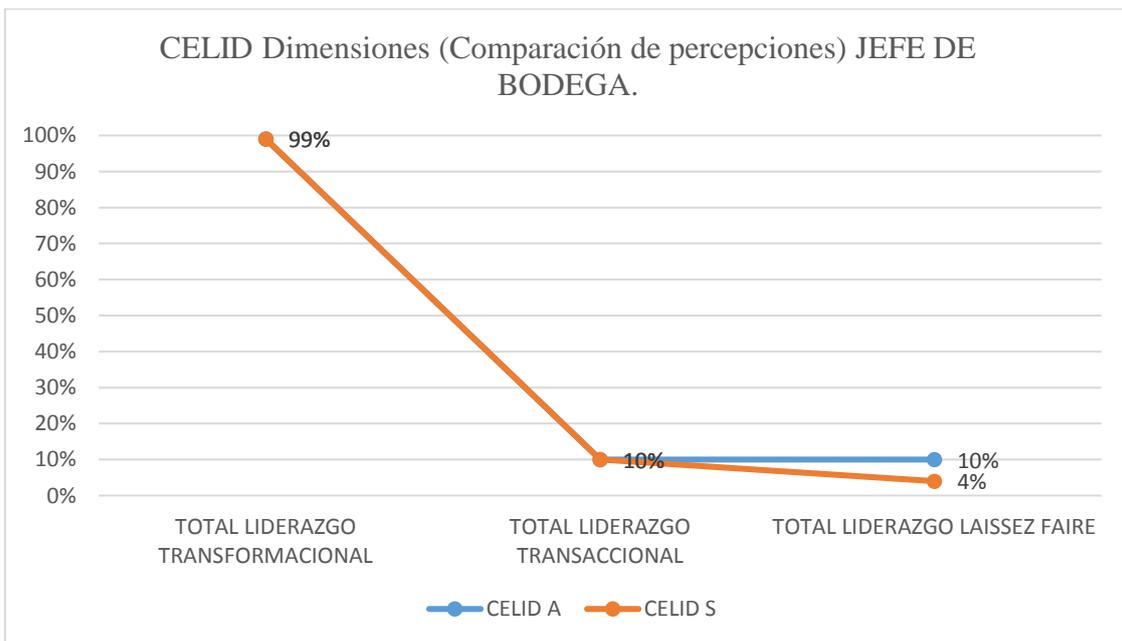
**ANEXO 29 JEFE DE BODEGA.**

Cuestionario de estilos de liderazgo.

CELID Autopercepción vs Percepción Subordinados Subdimensiones.

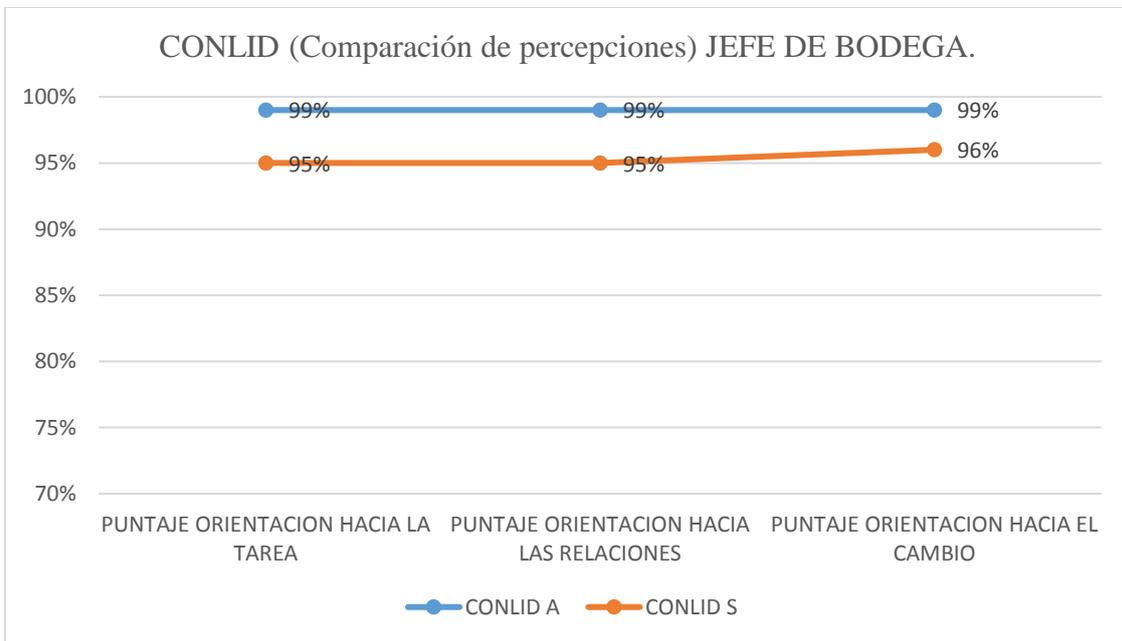


CELID Comparación de percepciones Dimensiones.



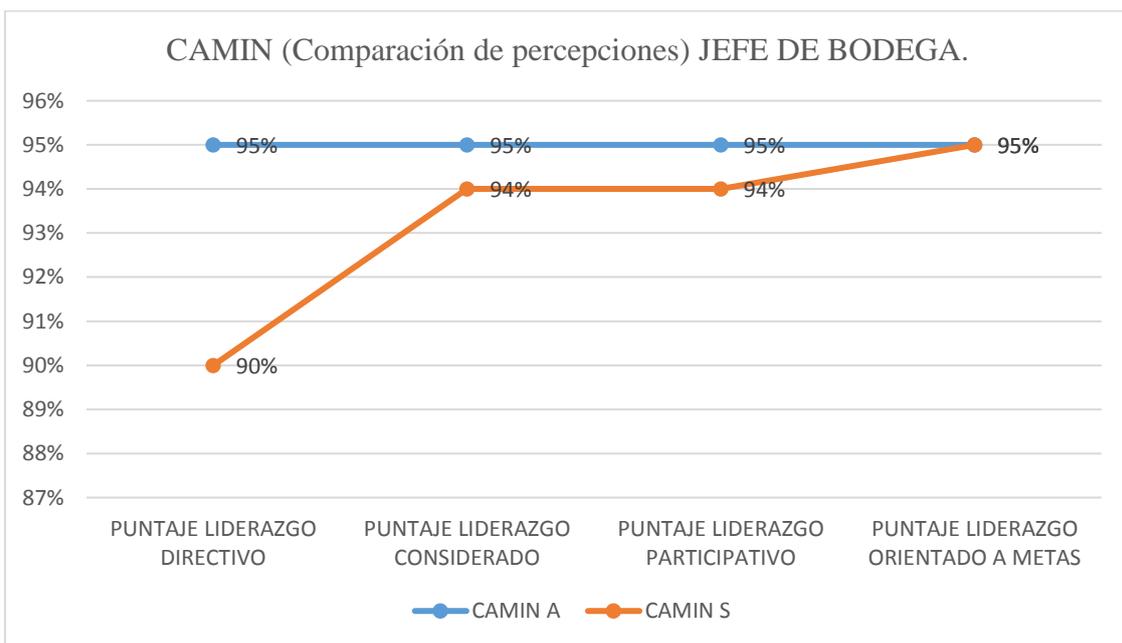
Cuestionario de conductas del líder.

CONLID Comparación de percepciones.



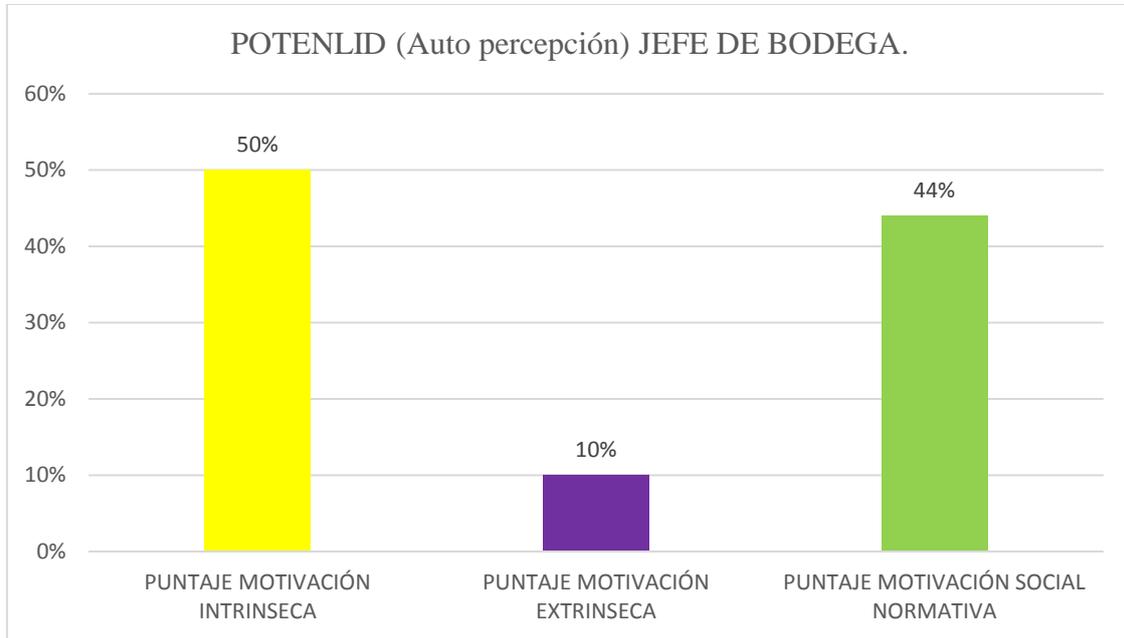
Cuestionario de estilos camino meta.

CAMIN Comparación de percepciones.



Cuestionario Potencial para liderar.

POTENLID Percepción del Líder.



## INFORME EVALUACIÓN DE LIDERAZGO.

CARGO: JEFE DE BODEGA.

EDAD: 43 AÑOS.

NIVEL JERÁRQUICO: ADMINISTRATIVO.

NUMERO DE SUBORDINADOS: 2 SUBORDINADOS.

Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma A y S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma A y S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas A y S); Cuestionario de Motivación para Liderar (POTENLID).

El líder se considera con un estilo de liderazgo de tipo transformacional, principalmente orientado a que trabaja en conjunto con sus subordinados, los motiva e impulsa a realizar sus actividades de una manera innovadora que concuerde con sus objetivos personales y los de la empresa en el cargo que ejercen, este estilo de liderazgo es percibido por sus subordinados en el mismo porcentaje. Además considera que en su estilo de liderar presenta características transaccionales en menor porcentaje, es decir, el líder realiza un “contrato” verbal de las actividades que deben realizar sus subordinados y la consecución de estas es premiado o castigado tomando en cuenta si se realiza o no, a lo cual los subordinados corroboran lo percibido en un nivel igualitario y en un mismo nivel un tipo de liderazgo de tipo laissez faire en el cual prima permitirles a sus subordinados realizar sus actividades sin interceder en ellas a menos que sea necesario, y confiar en su nivel de desarrollo y capacidades y esto es evidenciado por la percepción de sus subordinados los cuales piensan compaginando a esta con una brecha mínima.

Tiende a desplegar en igual medida conductas orientadas hacia la tarea, hacia las relaciones y hacia el cambio, es decir que organiza el trabajo, define roles y actividades, se preocupa del bienestar de su grupo de trabajo permitiéndoles confiar en él, además de orientar sus conductas a permitirles a sus subordinados desarrollarse en la organización. Esta visión es completamente compartida por sus subordinados con brechas mínimas que no sobrepasan el 5%.

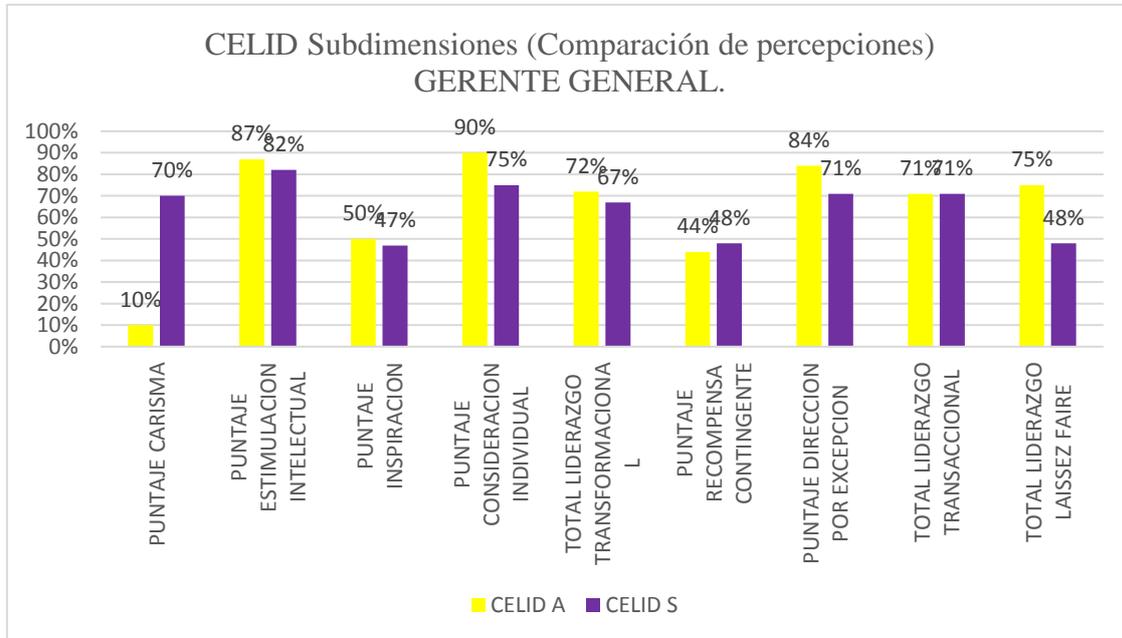
Los subordinados y el líder compaginan en que la orientación hacia las metas es la orientación que en mayor nivel se encuentra en el ejercicio de liderazgo enfocado a la consecución de metas planteadas por el, establece estándares de rendimiento muy exigentes, de modo que tenga el mayor nivel de productividad. Les permite hacer sugerencias para integrarlas en el conjunto de decisiones que toma a diario en la empresa, esta percepción es compartida por sus subordinados con una brecha de 1%, además presenta tendencia a liderar de manera considerada en el cual demuestra preocupación por el bienestar de su gente lo que es compartido por sus seguidores. Y por último da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuánto tiempo entregarla, etc. Lo cual es corroborado con la percepción de los subordinados con una brecha de 5%.

Por último, podemos inferir que el líder se siente intrínsecamente motivado a liderar grupos puesto que la satisfacción de hacerlo lo impulsa, y también lo hace porque cree que su deber y/o responsabilidad con la sociedad.

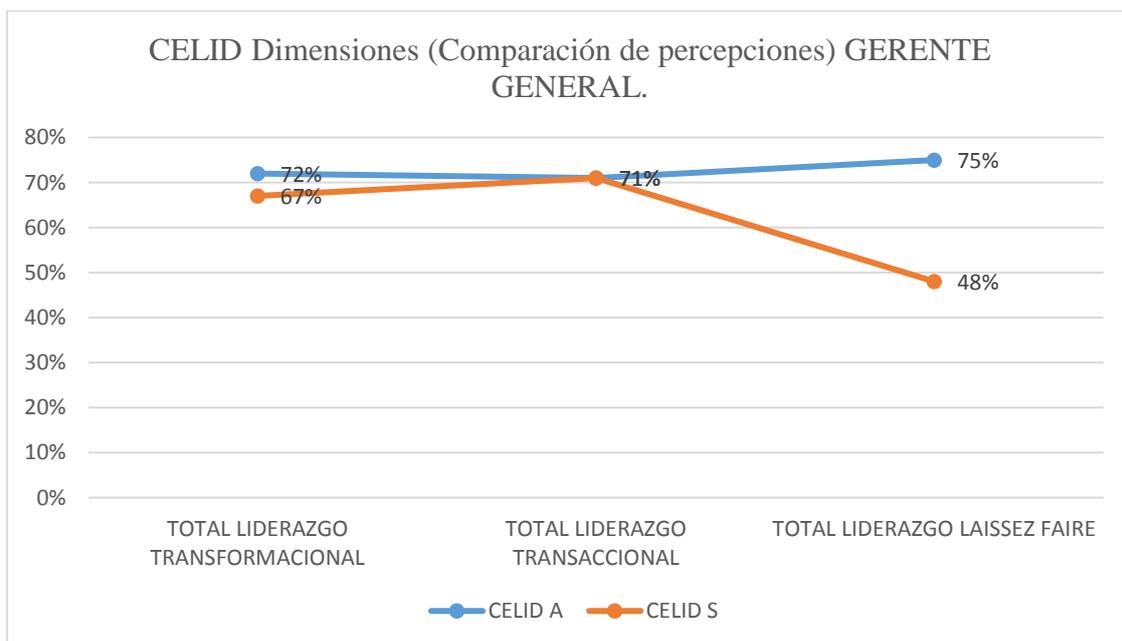
## ANEXO 30 GERENTE GENERAL.

Cuestionario de estilos de liderazgo.

CELID Autopercepción vs Percepción Subordinados Subdimensiones.

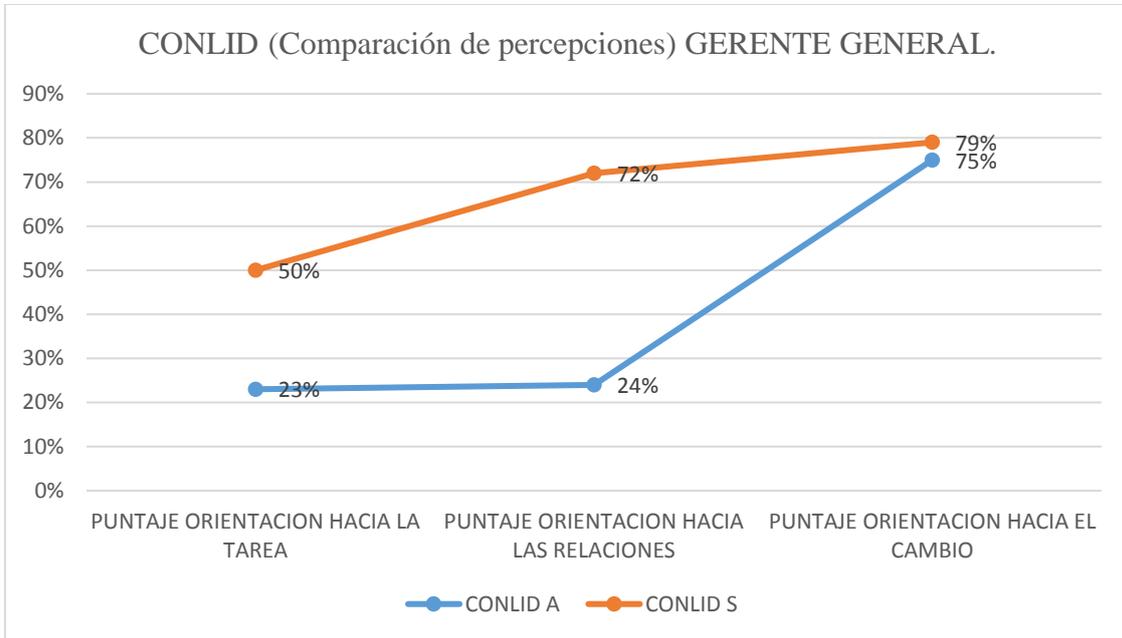


CELID Comparación de percepciones Dimensiones.



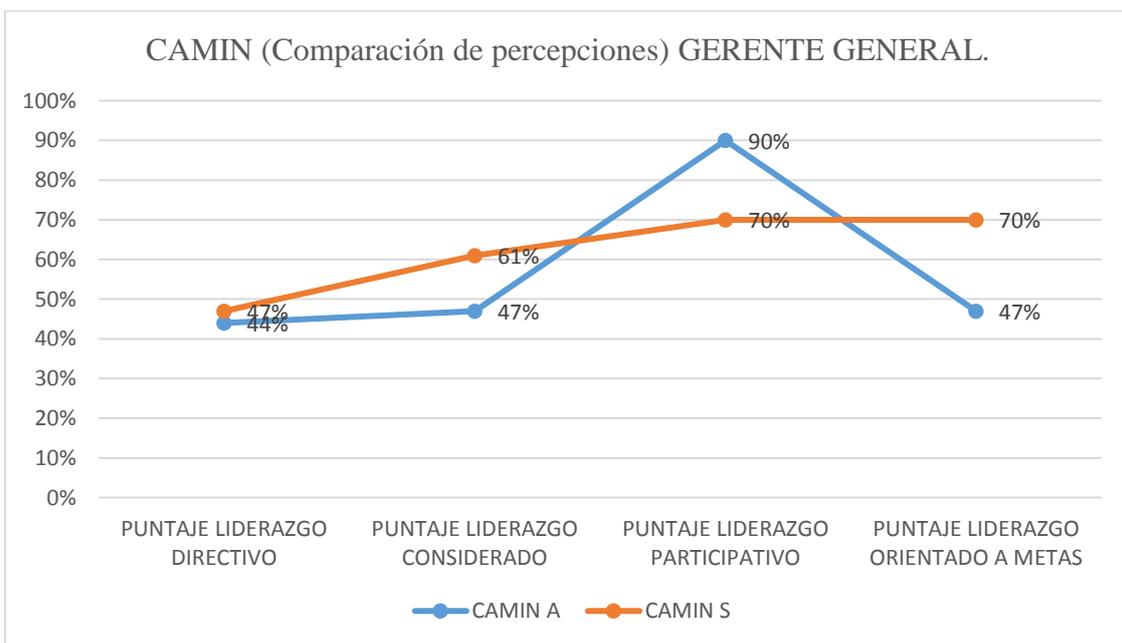
Cuestionario de conductas del líder.

CONLID Comparación de percepciones.



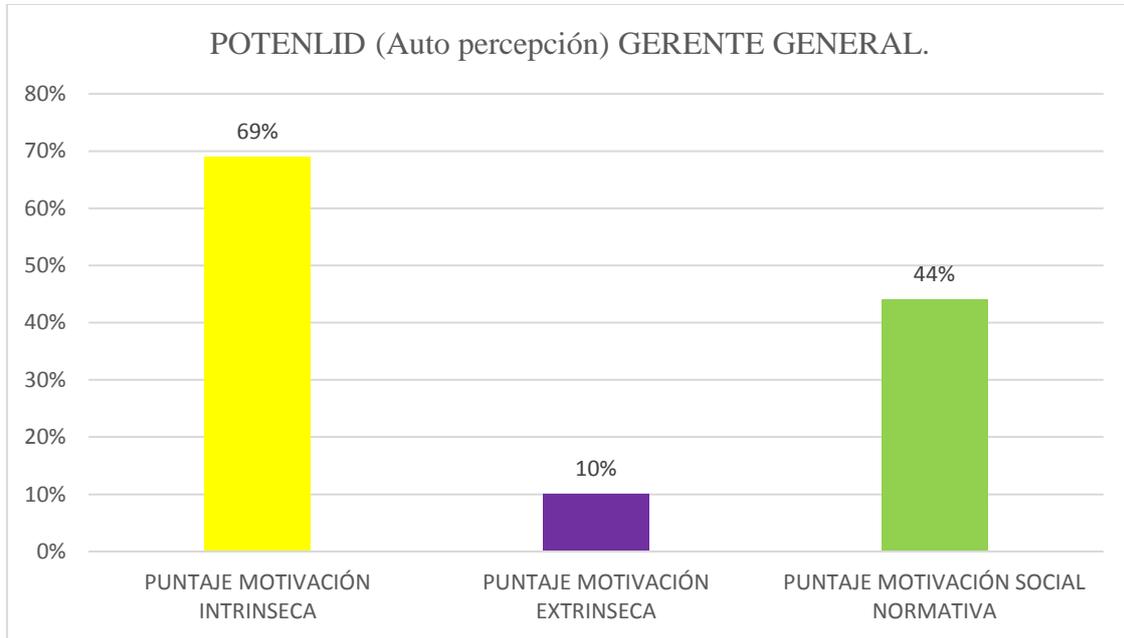
Cuestionario de estilos camino meta.

CAMIN Comparación de percepciones.



Cuestionario Potencial para liderar.

POTENLID Percepción del Líder.



## INFORME EVALUACIÓN DE LIDERAZGO.

CARGO: GERENTE GENERAL.

EDAD: 43 AÑOS.

NIVEL JERÁRQUICO: EJECUTIVO.

NUMERO DE SUBORDINADOS: 7 SUBORDINADOS.

Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma A y S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma A y S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas A y S); Cuestionario de Motivación para Liderar (POTENLID).

El líder se considera con un estilo de liderazgo de tipo laissez faire, principalmente orientado a permitirles a sus subordinados realizar sus actividades sin interceder en ellas a menos que sea necesario, y confiar en su nivel de desarrollo y capacidades en el cargo que ejercen en la empresa, este estilo de liderazgo no es percibido por sus subordinados en el mismo porcentaje. Además considera que en su estilo de liderar presenta características transformacionales, es decir, que trabaja en conjunto con sus subordinados, los motiva e impulsa a realizar sus actividades de una manera innovadora que concuerde con sus objetivos personales y los de la empresa, a lo cual sus subordinados piensan lo mismo pero con un porcentaje menor al percibido por el líder.

Por ultimo encontramos que el líder considera que su nivel de liderazgo transaccional es en menor grado el que utiliza, en este, el líder realiza un “contrato” verbal de las actividades que deben realizar sus subordinados y la consecución de estas es premiado o castigado tomando en cuenta si se realiza o no, en esta percepción lo subordinados

corroboran en un nivel igual al de su líder y este tipo de liderazgo es el que perciben como el utilizado por el líder.

Tiende a desplegar en menor medida conductas orientadas hacia la tarea y hacia las relaciones, es decir que no organiza el trabajo ni define roles y actividades, o se preocupa del bienestar de su grupo de trabajo permitiéndoles confiar en él. Sin embargo, esta visión no es completamente compartida por sus subordinados, quienes consideran que es bastante organizado con las tareas y en mayor nivel es un líder preocupado por ellos y su bienestar dentro de la organización lo que refuerza las relaciones interpersonales que mejoran el respeto y la confianza.

Los subordinados y el líder compaginan en que la orientación hacia el cambio es la orientación que en mayor nivel se encuentra en el ejercicio de liderazgo de este, permitir que sus actividades estén situadas en mejorar su estilo de vida o permitirles desarrollar sus capacidades dentro de la empresa son las conductas que más se evidencian en esta batería de evaluación.

Mantiene motivado a su equipo, principalmente haciendo uso de un liderazgo participativo, en el cual les permite hacer sugerencias para integrarlas en el conjunto de decisiones que toma a diario en la empresa, esta percepción es poco compartida por sus subordinados, ellos piensan que este líder se orienta a en menor porcentaje que su percepción a la participación de los subordinados y también a la consecución de metas planteadas por el, establece estándares de rendimiento muy exigentes, de modo que tenga el mayor nivel de productividad, lo cual no es compartido por el líder en su percepción.

En porcentajes menores presenta un estilo de liderazgo directivo, da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuánto tiempo entregarla, etc. Lo cual es corroborado con la percepción de los subordinados además del estilo de liderazgo

considerado en el cual demuestra preocupación por el bienestar de su gente, esta última percepción no es compartida por sus subordinados, ya que ellos perciben que este estilo de liderazgo si está presente con más frecuencia en este líder.

Por último, podemos inferir que el líder se siente intrínsecamente motivado a liderar grupos puesto que la satisfacción de hacerlo lo impulsa, y también lo hace porque cree que su deber y/o responsabilidad con la sociedad.

