



Facultad de Psicología

Carrera de Psicología Organizacional

**Estilos de Liderazgo ejercidos en el Área Administrativa de
la empresa cuencana FibroAcero S.A**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Licenciadas en Psicología Organizacional

Autoras:

Leslie Dayanna Ayala Gómez

Nathaly Belén Angumba Jiménez

Director:

Mgt. Carlos Esteban González Proaño

Cuenca - Ecuador

2024

Dedicatoria

Esta tesis va dedicada primeramente a Dios porque ha sido mi guía en este camino universitario; a mis padres Patricio e Irene, quienes han estado presentes en cada momento, me han brindado su apoyo incondicional y amor, por su ayuda en cada momento y por la oportunidad de lograr un pasito más; a mi familia por creer en mí, celebrar junto a mí cada logro y animarme durante este proceso; a mi enamorado Josué, por darme palabras de aliento, apoyo y ánimo cuando más lo necesitaba, por estar presente en este trayecto universitario y por siempre ser mi fortaleza, este trabajo no es únicamente mío sino nuestro. Realmente muchas gracias a cada uno por ser mi fortaleza, ayuda, sostén en este hermoso camino universitario.

Nathaly Belén Angumba Jiménez

Este trabajo va dedicado a Diego y Yéssica, mis padres y mi más grande amor, que con mucho esfuerzo me han apoyado para seguir adelante y ser una profesional, no tengo duda que la persona que soy y seré es gracias a ellos. A mis hermanos Dilan y Deymon, por ser la fuente de cariño más grande que he tenido y sé con toda seguridad que serán mi apoyo incondicional. A mis abuelos Carlos y Susana, que me han llenado de amor y bendiciones toda mi vida, prometo que volaré alto como el águila. A Elizabeth, Alexis e Ítalo, mi familia, por siempre brindarme el apoyo y no dejarme sola en ningún momento de incertidumbre. Gracias a cada uno de ustedes y recuerden que la persona que soy es porque ustedes han estado a mi lado siempre.

Leslie Dayanna Ayala Gómez

Agradecimiento

Mi agradecimiento más grande es para Dios por permitirme tener en la vida a mis padres que me apoyan en cada momento; por mi familia, que son mi guía y fuerza. Agradezco a mi enamorado Josué, por estar siempre ahí, ser mi compañía y por nunca permitirme que me rinda, sino brindarme fortaleza y apoyo, por escucharme y aconsejarme. A mis amigas Sofía y Leslie, porque la vida me permitió conocer a dos mujeres que me inspiran. A mi tutor de tesis, Carlos González, por dirigirme desde el primer momento que comencé la carrera, por ser un excelente profesor y enseñarnos con dedicación.

Nathaly Belén Angumba Jiménez

En primer lugar, agradezco a Dios, por la vida que me dio y las personas que forman parte de ella. Agradezco a mis padres, que son el motor principal de mi vida. A Bárbara, Anahí, Pablo, Sebastián y Nathaly, la familia que escogí y que han sido parte fundamental en este proceso, les agradezco por tomar mi mano y levantarme cada vez que me dominaba el miedo. Un agradecimiento especial a mi tutor de tesis, Carlitos González, por ser un excelente guía en mi vida académica y aconsejarme en este camino de mi vida, le deseo éxito en su futuro. Por último, agradezco a la Universidad del Azuay por el apoyo brindado para realizar mis estudios.

Leslie Dayanna Ayala Gómez

Resumen

La finalidad de esta investigación fue examinar los diferentes estilos de liderazgo que se desarrollan en el área administrativa de la empresa cuencana FibroAcero S.A, mediante la batería Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), el cual permite conocer la manera en que los subordinados perciben a su líder, al igual que la forma en la cual el líder se autoevalúa. Se pudieron definir dimensiones en las cuales los líderes destacaron con claridad como son las subdimensiones de Conductas Orientadas al Cambio que pertenece al test CONLID, la cual genera la oportunidad de que los colaboradores aporten ideas y posibles soluciones, y el Liderazgo Participativo que es parte del test CAMIN, el mismo que brinda un espacio de participación de sugerencias entre el líder y sus colaboradores. Se pudo considerar que la autoevaluación que realizan los jefes coincide con la percepción que tienen los trabajadores del estilo de liderazgo ejercido por ellos.

Palabras Clave: liderazgo, autoevaluación, subordinados, batería MLQ, empresa, liderazgo transformacional, estilos de liderazgo

Abstract

The purpose of the following research is to examine the different leadership styles that are developed in the administrative area of the company “FibroAcero S.A” in Cuenca, Ecuador. The examination was developed through the implementation of a Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ), which allows knowing the way in which subordinates perceive their leader as well as the way in which the leader self-evaluates him/herself. It was possible to define dimensions in which the leaders stood out clearly, such as the sub-dimensions of Change-Oriented Behavior, which belongs to the CONLID dimension, which generates the opportunity for employees to contribute ideas and possible solutions, and also Participative Leadership, which is part of the CAMIN dimension, which provides a space for the participation of suggestions between the leader and employees.

Key words: leadership, self-assessment, subordinates, MLQ battery, company, transformational leadership, leadership styles.

Tabla de Contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento.....	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Tabla de Contenidos.....	vi
Índice de Figuras	ix
Índice de Anexos.....	xiv
Introducción.....	1
Capítulo 1 Marco Teórico y Estado del Arte	3
1.1. Concepto de Liderazgo	3
1.2 Aspectos Positivos y Negativos del Liderazgo.....	5
1.3 Funciones del Líder	6
1.3.1 Motivación.....	6
1.3.2 Comunicación	8
1.3.3 Recompensa	8
1.4 Tipos de Liderazgo	10
1.4.1 Estilo de Liderazgo Transaccional.....	10
1.4.2 Estilo de Liderazgo Transformacional.....	11
1.4.3 Liderazgo Autocrático.....	13

1.4.4	Líder Paternalista	14
1.4.5	Líder Democrático o Participativo.....	14
1.4.6	Estilo de Liderazgo Laissez Faire.....	15
1.5	Liderazgo en las Empresas	15
1.6	Herramientas de Medición de Liderazgo	18
Capítulo 2 Metodología.....		20
2.1	Tipo de Investigación.....	20
2.2	Participantes	20
2.3	Instrumentos	20
2.3.1	CELID (A)-(S).....	21
2.3.2	CONLID (A)-(S)	23
2.3.3	CAMIN (A)-(S)	25
2.3.4	POTENLID (A).....	26
2.4	Procedimiento.....	27
2.5	Análisis de Datos	28
Capítulo 3 Resultados		29
3.1	Resultados Generales del Jefe de Producción Cocinas.....	29
3.2	Resultados Generales del Jefe de Producción Cilindros	33
3.3	Resultados Generales del Gerente de Operaciones	38
3.4	Resultados Generales del Gerente de Talento Humano	43

3.5	Resultados Generales del Gerente de Gestión de Calidad	47
3.6	Resultados Generales del jefe de Diseño y Desarrollo	53
3.7	Resultados Generales del Director Operacional.....	57
3.8	Resultados Generales del Gerente de TIC.....	61
3.9	Resultados Generales del Contador General.....	66
3.10	Resultados Generales del Gerente de Postventa.....	70
3.11	Resultados Generales del Jefe Regional Zona Austro	73
3.12	Resultados Generales del Jefe de Cartera	77
	Conclusión.....	82
	Recomendaciones	84
	Referencias	85
	Anexos.....	95

Índice de Figuras

Figura 1 Resultados de CELID del Jefe de Producción de Cocinas, Dimensión Liderazgo Transformacional	29
Figura 2 Resultados de CELID del Jefe de Producción de Cocinas, Dimensión liderazgo Transaccional	30
Figura 3 Resultados Globales de CELID del Jefe de Producción Cocinas	30
Figura 4 Resultados de CONLID del Jefe de Producción de Cocinas	31
Figura 5 Resultados de CAMIN del Jefe de Producción de Cocinas	32
Figura 6 Resultados de POTENLID del Jefe de Producción de Cocinas	33
Figura 7 Resultados de CELID del Jefe de Producción Cilindros, Dimensión Liderazgo Transformacional	33
Figura 8 Resultados de CELID del Jefe de Producción Cilindros, Dimensión Liderazgo Transaccional	34
Figura 9 Resultados Globales de CELID del Jefe de Producción Cilindros	35
Figura 10 Resultados de CONLID del Jefe de Producción Cilindros	35
Figura 11 Resultados de CAMIN del Jefe de Producción Cilindros	36
Figura 12 Resultados de POTENLID del Jefe de Producción Cilindros	37
Figura 13 Resultados de CELID del Gerente de Operaciones, Dimensión Liderazgo Transformacional	38
Figura 14 Resultados de CELID del Gerente de Operaciones, Dimensión Liderazgo Transaccional	39
Figura 15 Resultados Globales de CELID del Gerente de Operaciones	39
Figura 16 Resultados de CONLID del Gerente de Operaciones	40
Figura 17 Resultados de CAMIN del Gerente de Operaciones	41

Figura 18 Resultados de POTENLID del Gerente de Operaciones.....	42
Figura 19 Resultados de CELID del Gerente de Talento Humano, Dimensión Liderazgo Transformacional.	43
Figura 20 Resultados de CELID del Gerente de Talento Humano, Dimensión Liderazgo Transaccional.....	44
Figura 21 Resultados Globales de CELID del Gerente de Talento Humano	44
Figura 22 Resultados de CONLID del Gerente de Talento Humano.....	45
Figura 23 Resultados de CAMIIN del Gerente de Talento Humano	46
Figura 24 Resultados de POTENLID del Gerente de Talento Humano	46
Figura 25 Resultados de CELID del Gerente de Gestión de Calidad, Dimensión Liderazgo Transformacional	47
Figura 26 Resultados de CELID del Gerente de Gestión de Calidad, Dimensión Liderazgo Transaccional	48
Figura 27 Resultados Globales de CELID del Gerente de Gestión de Calidad.....	49
Figura 28 Resultados de CONLID del Gerente de Gestión de Calidad.....	50
Figura 29 Resultados de CAMIN del Gerente de Gestión de Calidad	51
Figura 30 Resultados de POTENLID del Gerente de Gestión de Calidad	52
Figura 31 Resultados de CELID del Jefe de Diseño y Desarrollo, Dimensión Liderazgo Transformacional	53
Figura 32 Resultados de CELID del Jefe de Diseño y Desarrollo, Dimensión Liderazgo Transaccional.....	54
Figura 33 Resultados Globales de CELID del Jefe de Diseño y Desarrollo.....	54
Figura 34 Resultados de CONLID del Jefe de Diseño y Desarrollo	55
Figura 35 Resultados de CAMIN del Jefe de Diseño y Desarrollo.....	56

Figura 36 Resultados de POTENLID del Jefe de Diseño y Desarrollo	57
Figura 37 Resultados de CELID del Director Operacional, Dimensión Liderazgo Transformacional	57
Figura 38 Resultados de CELID del Director Operacional, Dimensión Liderazgo Transaccional	58
Figura 39 Resultados Globales de CELID del Director Operacional	59
Figura 40 Resultados de CONLID del Director Operacional	59
Figura 41 Resultados de CAMIN del Director Operacional	60
Figura 42 Resultados de POTENLID del Director Operacional	61
Figura 43 Resultados de CELID del Gerente de TIC, Dimensión Liderazgo Transformacional	61
Figura 44 Resultados de CELID del Gerente de TIC, Dimensión Liderazgo Transaccional	62
Figura 45 Resultados Globales de CELID del Gerente de TIC	63
Figura 46 Resultados de CONLID del Gerente de TIC	63
Figura 47 Resultados de CAMIN del Gerente de TIC	64
Figura 48 Resultados de POTENLID del Gerente de TIC	65
Figura 49 Resultados de CELID del Contador General, Dimensión Liderazgo Transformacional	66
Figura 50 Resultados de CELID del Contador General, Dimensión Liderazgo Transaccional	67
Figura 51 Resultados Globales de CELID del Contador General	67
Figura 52 Resultados de CONLID del Contador General	68
Figura 53 Resultados de CAMIN del Contador General	68

Figura 54 Resultados de POTENLID del Contador General	69
Figura 55 Resultados de CELID del Gerente de Postventa, Dimensión Liderazgo Transformacional	70
Figura 56 Resultados de CELID del Gerente de Postventa, Dimensión Liderazgo Transaccional	70
Figura 57 Resultados Globales de CELID del Gerente de Postventa.....	71
Figura 58 Resultados de CONLID del Gerente de Postventa	71
Figura 59 Resultados de CAMIN del Gerente de Postventa	72
Figura 60 Resultados de POTENLID del Gerente de Postventa.....	73
Figura 61 Resultados de CELID del Jefe Regional Zona Austro, Dimensión Liderazgo Transformacional	73
Figura 62 Resultados de CELID del Jefe Regional Zona Austro, Dimensión Liderazgo Transaccional	74
Figura 63 Resultados Globales de CELID del Jefe Regional Zona Austro	75
Figura 64 Resultados de CONLID del Jefe Regional Zona Austro.....	75
Figura 65 Resultados de CAMIN del Jefe Regional Zona Austro	76
Figura 66 Resultados de POTENLID del Jefe Regional Zona Austro	77
Figura 67 Resultados de CELID del Jefe de Cartera, Dimensión Liderazgo Transformacional	77
Figura 68 Resultados de CELID del Jefe de Cartera, Dimensión Liderazgo Transaccional	78
Figura 69 Resultados Globales de CELID del Jefe de Cartera	79
Figura 70 Resultados de CONLID del Jefe de Cartera.....	79
Figura 71 Resultados de CAMIN del Jefe de Cartera.....	80

Figura 72 Resultados de POTENLID del Jefe de Cartera..... 80

Índice de Anexos

Anexo 1: Cuestionario de CELID forma A y forma S	95
Anexo 2: Cuestionario CONLID forma A y forma S	101
Anexo 3: Cuestionario CAMIN forma A y forma S	203
Anexo 4: Cuestionario POTENLID forma A	208

Introducción

FibroAcero S.A. es una empresa cuencana con 46 años de funcionamiento, su nombre deriva de que en sus inicios fabricaba fibra de vidrio y en la actualidad por medio de su crecimiento se ha generado una línea de manejo nacional, denominada Ecoline la cual se dedica a la fabricación de cocinas, cocinetas de gas. Sin embargo, la gerencia de FibroAcero S.A. no conoce el tipo de liderazgo que se ejerce por sus áreas administrativas frente a este contexto al realizar este estudio radica la importancia de saber sobre el estilo de liderazgo que se ejerce ya que un liderazgo fortalecido y positivo aumenta la productividad y mejora el clima organizacional. Se conoce también que al tener un óptimo liderazgo se motiva y potencia las habilidades del equipo. Es por eso que es de gran importancia determinar un diagnóstico y un plan de acción para aquellos estilos de liderazgos que deben ser modificados o mejorados, mismos que nos permitan crear un liderazgo sólido (FibroAcero S.A. 2008).

Para el desarrollo de la investigación acerca de los estilos de liderazgo identificados en la empresa antes indicada, es necesario plantearse preguntas como: ¿Cuál es el estilo de liderazgo que más predomina en la empresa? Al igual que para tener un conocimiento tanto sobre el pensamiento de subordinados como de los jefes, la pregunta es la siguiente: ¿Concuerdan los estilos de liderazgo auto percibidos por los líderes con el percibido por sus subordinados?

La presente investigación se encuentra conformada por tres capítulos; en el primer capítulo se presenta una fundamentación teórica acerca del liderazgo que resalta la importancia de la investigación realizada; en el capítulo dos se detalla la metodología aplicada, la cual consta de cuatro herramientas, las cuales fueron detalladas a profundidad;

en el capítulo tres se presentan los resultados obtenidos de la investigación a través de gráficos estadísticos analizando el liderazgo auto percibido y percibido por los subordinados de doce líderes, finalmente se presentan conclusiones y recomendaciones

El objetivo principal al realizar un análisis mediante la batería Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) fue determinar los estilos de liderazgo ejercidos en el área administrativa de la empresa cuencana FibroAcero S.A. De este modo al conocer los estilos de liderazgo presentes se pudo determinar la influencia que tienen en el rendimiento organizacional e identificar los estilos de liderazgo ejercidos en la empresa FibroAcero S.A.

Capítulo 1 Marco Teórico y Estado del Arte

1.1. Concepto de Liderazgo

El liderazgo es una cualidad importante que debe poseer un alto mando; el líder es quien debe fomentar el ejemplo y la motivación, para de esta forma aumentar el compromiso y la durabilidad de la empresa (Zabaleta., 2006). Cuando se trata de describir a un líder en una empresa o institución, lo que las personas generalmente suelen asociar es que es una persona que tiene la capacidad y autoridad para poder guiar a otros, que es aquel que por medio de sus palabras o acciones puede hacer que otras personas cambien sus ideas, opiniones, percepciones, etc. (Cahyadi et al. 2022; Kankisingi y Dhliwayo 2022).

Ganga y Navarrete (2014) indican que un líder debe ser apto para las actividades que se emplearán, que pueda dar indicaciones de forma coherente, entendible, directa y clara, y que al impartirlas no vaya en contra de los fundamentos y valores de la organización. Es de suma importancia que un líder sepa controlar sus emociones, pensamientos y habilidades, ya que sus comportamientos se ven reflejados en la conducta de sus subordinados (Zárate y Matviuk, 2012).

Chiavenato (2006) indica que el líder al momento de dar una indicación debe hacerlo de manera clara, específica, sin frases o incógnitas entre líneas, para que de esta manera al momento de realizar las distintas actividades no existan condiciones u omisiones. Se debe comprender que un líder no es aquel que únicamente da órdenes, sino que como es algo conjunto, es él quien trabaja con el equipo. Como mencionan Van y Yukl (2015), un adecuado liderazgo aporta a una útil orientación hacia los objetivos de la empresa; por otra parte, al tener un liderazgo incorrecto la empresa no logra cumplir sus objetivos y no genera trascendencia.

Para Naranjo (2015) ser un líder no es únicamente un cargo o un puesto, al contrario, es una serie de habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes que con el paso del tiempo se ha ido ganando y ha demostrado que es capaz de poder dirigir a sus compañeros de manera eficaz. Se indica que para que un líder sea nombrado como tal, debe ser nombrado o aprobado por dos niveles; el primero es el de la organización, debido a que la empresa lo evalúa y llega a la conclusión de que es una persona confiable y capaz de poder dirigir un grupo de personas adecuadamente, al igual que es competente para alinear los objetivos de los colaboradores con los de la organización. Sánchez y Barraza (2015), indican que el segundo nivel es la aceptación y el apoyo que tiene por parte de sus colaboradores, lo cual es indispensable debido a que si no tiene lo antes indicado no va a poder trabajar adecuadamente ni relacionarse con los colaboradores. Por este motivo, el líder al cumplir con estos dos requerimientos, se puede indicar que es legítimamente nombrado como líder.

El liderazgo se puede clasificar mediante su estructura, la cual se ramifica en dos áreas; la primera, el liderazgo formal, que es el que describieron antes los autores Sánchez y Barraza (2015), quienes indicaron que era elegido y aceptado, tanto por la organización como por sus colaboradores; la segunda área es el liderazgo informal, el cual no ha sido netamente nombrado, pero puede influir en sus compañeros y de igual forma ellos lo buscan para que les sugiera indicaciones o les pueda dar directrices.

Por último, se puede encontrar un liderazgo en base a las normas éticas, las cuales son de suma importancia, debido a que, si el líder ignora las normas éticas o las evade, generará que sus compañeros realicen lo mismo, dando como resultado un caos y hasta una pérdida para la organización (Zayas y Cabrera, 2006).

1.2 Aspectos Positivos y Negativos del Liderazgo

Dentro de los aspectos positivos, se considera al líder como un pilar fundamental en la empresa, debido a que primero él participa conjuntamente con los trabajadores para realizar las tareas, los motiva y les incita a que alcancen las metas, aunque existan obstáculos o dificultades; en segundo lugar, es aquel que fortalece la visión y misión de la organización y los alinea con los objetivos que se desean alcanzar; y por último, interactúa con las diferentes situaciones que se presenten en la organización y trata de sacar lo mejor de las mismas (Sumba, et al. 2022).

Se considera como aspectos indispensables para que el líder tenga éxito y pueda generar un adecuado desarrollo organizacional, que éste debe tener algunas habilidades, como el dominio de sí mismo ante situaciones abrumadoras o estresantes, confiar en que es capaz de alcanzar las metas que se propongan y poder trabajar adecuadamente con sus compañeros, tener altos niveles de energía para poder motivar a sus colegas y compartir esa energía, debe ser estable en sus emociones y saber gestionarlas, debe contar con inteligencia para poder implementar nuevas estrategias y generar resultados, debe ser íntegro en sus decisiones y con respecto a las situaciones que se susciten y empático con sus compañeros (Sierra, 2016).

Dentro de los aspectos negativos, una situación que en muchas ocasiones se puede hacer presente en el liderazgo y sobre todo en la vida cotidiana, es que existen diferentes ideas, pensamientos o creencias que generan un contraste entre los líderes y los trabajadores. Esto al no ser tratado adecuadamente por parte del líder y generar un acuerdo o llegar a una mediación, puede llegar a generar problemas sumamente fuertes y graves en la realización de actividades, dando como resultado la desintegración entre los trabajadores

al igual que no se labore adecuadamente, lo cual causaría problemas a la organización (Sumba, et al. 2022).

De acuerdo a Orti y Castillo (2022), no ha realizado un adecuado análisis acerca de cómo se debe emplear un eficaz liderazgo con respecto a la manera que tienen de realizar las actividades y de trabajar las personas de diferentes edades y generaciones. Esto se debe a que una persona joven no va a tener el mismo método de aprendizaje o concepto de trabajo en equipo que una persona mayor, por lo cual es indispensable tomar en cuenta este tema para que de esta manera la empresa no experimente dificultades o pérdidas.

1.3 Funciones del Líder

En cualquier tipo de organización, el liderazgo asume un papel fundamental en su desarrollo, es por eso que es de gran importancia tomar en cuenta algunas funciones como es la motivación, la comunicación y la recompensa. Funciones que debe desarrollar un líder para una adecuada obtención de objetivos.

1.3.1 Motivación

La motivación es un mecanismo por el cual un conjunto de factores impulsa, estimulan o provocan una conducta en particular. Es un proceso que se responsabiliza por la dirección y continuidad de esfuerzos para alcanzar un objetivo en particular (Ross 2022). Cuando existe motivación en las empresas, se incrementa la productividad y la satisfacción, por lo cual es deber del líder estimular e impulsar a los trabajadores (Kozlowski 2020). Existen algunas cualidades necesarias en la motivación de un equipo de trabajo como la escucha activa, la confianza y la organización (Moya, 2011).

Amaru (2000) menciona que existen dos tipos de motivos que inciden en el desempeño de los miembros de una organización. En primer lugar, se tiene a los motivos internos, que nacen de las personas, como habilidades, valores, aptitudes e intereses; por otro lado, se tiene a los motivos externos, que son establecidos por la situación o ambiente en el que se desarrolla la persona. Para Billman (2020), existe un ciclo motivacional en donde el organismo humano se mantiene en un estado de equilibrio psicológico hasta que un estímulo interviene y crea necesidad, lo cual provoca que se desvanezca el estado de equilibrio y se cambie por un estado de tensión que guía a una conducta o acción para lograr una satisfacción de la necesidad; si ésta se satisface, el organismo volverá al estado de equilibrio. Es por eso que Moccia et al. (2018) nos menciona toda satisfacción es el resultado de una liberación de tensión

Meirinhos (2023) menciona que existen algunas teorías que han estudiado la motivación, como las de Maslow y Herzberg. La teoría de Maslow también llamada “jerarquía de la necesidades básicas” presenta las necesidades en forma de pirámide empezando con las necesidades fisiológicas: supervivencia, alimentación y vestimenta, en el nivel 1; en el nivel 2 están las necesidades de seguridad: protección y estabilidad laboral; en el nivel 3 las necesidades sociales: aceptación, amistad y sentimiento de pertenencia; en el nivel 4 las necesidades de estima: confianza en uno mismo, realización personal, creatividad y autodesarrollo fluctuante y complejo; y finalmente en el nivel 5 las necesidades de autorrealización. Por otro lado, existe a la teoría de Herzberg, quien separó los factores que afectan la conducta de la persona en dos grupos; el primero presenta a los factores higiénicos, que son extrínsecos a la persona, en donde se incluye el salario, los beneficios recibidos, la seguridad y las relaciones interpersonales; en el segundo grupo

tenemos a los factores motivacionales, que son intrínsecos, e incluyen el reconocimiento, el estatus, la responsabilidad, la riqueza y desafíos.

1.3.2 Comunicación

La comunicación es una herramienta que permite generar una buena relación entre los líderes y sus colaboradores, ya que ayuda a que las personas se animen, compartan sus resultados, problemas, inquietudes, etc. (Cakıt et al. 2020; Davidescu et al. 2020; Wang y Huang 2022). Al momento de tener empleados involucrados e informados, es muy necesario contar con la comunicación, ya que por medio de este mecanismo se puede establecer encuentros y relaciones que impulsen la actividad productiva (Musheke y Phiri 2021). Es por eso que conocer la importancia de la comunicación como una herramienta de gestión estratégica, es una condición para obtener un desempeño y eficiencia organizacional positivo (Hargie 2016). La comunicación se puede emplear de manera tanto formal como informal, y las dos se pueden encontrar presentes en la organización. El primer tipo de comunicación suele evidenciarse más de manera escrita mientras que la segunda generalmente es de manera oral. La dos se hacen presentes de acuerdo al contexto, al lugar donde se encuentren y con las personas con las cuales se encuentre tratando, debido a que no puede ser el mismo tipo de comunicación con sus colegas como con sus jefes o mandos altos (Gara y La Porte, 2020).

1.3.3 Recompensa

Grijalva (2010) describe que los líderes en las organizaciones deben generar en los trabajadores motivación para realizar las actividades y de ese modo pueda darse la satisfacción al emplear sus conocimientos. Con lo antes descrito, se busca generar un vínculo entre los colaboradores y la organización, en el cual exista un convenio entre los

dos. De eso se desprende que la empresa es responsable de generar que los colaboradores realicen las diferentes actividades y en este momento es donde intercede el líder haciendo que los trabajadores no realicen las cosas solamente por interés en lo económico, si bien es cierto que es indispensable, hay que recordar que se debe reforzar la satisfacción y la motivación.

Para Chiavenato (2006) existen dos tipos de salario, el directo e indirecto; el salario directo se recibe únicamente como pago por el servicio prestado en el cargo que desempeña, mientras que el salario indirecto es el resultado de un convenio colectivo, plan de beneficios y servicios sociales. Tras la creación del salario indirecto, las organizaciones se percataron de algunas maneras de hacer más eficiente este sistema, dando como resultado beneficios flexibles, los cuales pueden ser elegidos por los empleados dependiendo de las necesidades de cada uno (Cahyadi et al. 2022; Kankisingi y Dhliwayo 2022). El invertir en la formación y desarrollo personal de los colaboradores aumenta la posibilidad de contar con empleados más motivados y por ende una mejor organización (Coccia y Benati 2018; Ashtalkoska et al. 2022; Zeng et al. 2022). Rose (2005) menciona que este proceso debe ser controlado y evaluado frecuentemente para lograr un resultado modificado, mejorado y continuo.

Kankisingi y Dhliwayo (2022) realizaron un estudio en el que se obtuvo como resultado que las recompensas influyen de manera positiva en la innovación; de manera especial influyen los beneficios dentro de la organización y la recompensa monetaria, por lo que llegaron a la conclusión de que las recompensas son una herramienta facilitadora en el desempeño.

1.4 Tipos de Liderazgo

Figuroa (2012) menciona la existencia de varios tipos de liderazgo, pero que por otro lado es uno solo, y que los líderes son los que deciden la manera de trabajar. Como se indicó antes, el comportamiento, actitud y personalidad de los trabajadores influyen en la manera en que una empresa crece o no; por este motivo la presencia del líder, su tipo de liderazgo y la manera en que interactúa y guía a las personas es sumamente importante. Martínez et al (2016) indica que por esta razón es indispensable saber identificar y distinguir los estilos de liderazgo que existen, para que de este modo puedan ayudar a mejorar el rendimiento laboral.

Al estudiar los estilos de liderazgo en las organizaciones, se encontraron los denominados liderazgos transformacional y transaccional (Torpman J., 2004; Zacher & Rosing, 2015; Oshagbemi & Gill, 2004). Los estilos de liderazgo antes mencionados pueden ser usados al mismo tiempo en diferentes situaciones, generando un modelo llamado liderazgo de rango completo (Alvear et al., 2019).

1.4.1 Estilo de Liderazgo Transaccional

Bass y Avolio (2004), al momento que describen el liderazgo transaccional, indican que este tipo de líder lo que busca es que las personas no traten de estar agradando, congraciándose o satisfaciendo al líder, sino que conozcan y comprendan cuáles son las cláusulas para generar recompensas, logrando de esta manera que las personas sean independientes, sagaces y capaces de generar las cosas por su cuenta y mérito. De igual manera Castro et al. (2004) señalan que al impulsar a las personas de esta manera y permitirles que sean autónomas, se permite que hagan las cosas por sí mismas sin la ayuda constante del líder. Sin embargo, esto no quiere decir que el líder se deslinda de toda

responsabilidad, más bien en estas situaciones, los líderes se encuentran pendientes de las actividades y decisiones que tomen para que al momento que existan dificultades, errores o trabas puedan guiar y corregir sin menoscabar o despremiar las decisiones tomadas.

Northhouse (2010) menciona que el liderazgo transaccional ha sido estudiado por varios autores y la mayoría de ellos realiza una simplificación de este estilo para poder facilitar su aplicación en los diversos tipos de organización, este autor es uno de los que nos presentan las siguientes dimensiones:

- **Recompensa contingente:** Para Northhouse (2010), esta característica implica que el líder guía a los seguidores sobre el qué hacer si quieren ser recompensados por su labor; también está atento a lo que los demás pueden obtener por cumplir objetivos. Aquí se cuenta con metas, expectativas, métodos y formas de lograr objetivos para tener acceso a la recompensa.

- **Gestión por excepción:** Northhouse (2010) menciona que cuando los colaboradores cumplen las normas y las cosas funcionan de forma correcta, el líder se siente complacido. En esta dimensión el líder indica las normas a seguir para realizar su trabajo.

1.4.2 Estilo de Liderazgo Transformacional

Posadas et al. (2015) indica que el líder transformacional es aquel que busca siempre motivar a las personas; de esta manera suelen estar constantemente buscando nuevos retos y desafíos, los mismos que permiten un crecimiento de manera individual, que es el que más se da en este tipo de liderazgo; sin embargo, genera una motivación también de manera empresarial consiguiendo así el éxito y desarrollo de la misma. Hetland et al. (2007) mencionan que otra situación que genera este estilo es que hace que los subordinados

cuestionen de manera seguida los métodos que se emplean y los procesos que se realizan, de este modo genera que las personas no solo reconozcan sus diversas habilidades, sino que sobre todo desarrollen nuevas maneras de realizar y resolver las cosas.

Por otro lado, García, et al. (2017) presenta las dimensiones del liderazgo transformacional:

- **Influencia idealizada:** Se da cuando el líder evoca admiración, respeto, confianza y empatía. Aquí el compromiso emocional con los seguidores genera que cada uno piense en el líder como una persona con capacidades, determinación y persistencia. Es decir, los seguidores tienen suma confianza en el líder (García, et al., 2017).
- **Motivación inspirada:** En esta característica se habla de motivar cada actividad que realizan los integrantes del grupo. Para lograr esto se integran factores como la comunicación, inspiración, aplicando motivadores intrínsecos (García, et al., 2017).

Por otro lado, García et al. (2017) también incluyen 2 teorías planteadas por Northouse (2010) las cuales se indican a continuación:

- **Estimulación intelectual:** Para Northouse (2010) el líder debe fomentar y alentar la creatividad al momento de buscar soluciones a problemas; ofrece a los seguidores nuevos puntos de vista.
- **Consideración individualizada:** Aquí se menciona la importancia que le da el líder a cada uno de sus seguidores y como asigna proyectos individuales. El líder aporta

al autodesarrollo con retroalimentaciones y evita tener colaboradores excluidos (Northouse, 2010).

Por otro lado, varios autores citan otros tipos de liderazgo, como son los siguientes: Calderón (2015) y otros autores definen el liderazgo autocrático, Cabrera (2014) el liderazgo paternalista, Gonos y Gallos (2013) junto con Bass (2008) presentan el liderazgo democrático, Martínez et al (2016) conjuntamente con Castanheira y Costa (2007) exponen sobre el liderazgo Laissez Faire.

1.4.3 Liderazgo Autocrático

Según Calderón (2015) el liderazgo autocrático al ser generalmente rígido y rudo con sus colaboradores puede generar que se cree un ambiente en el cual el trabajador no desarrolle un sentido de pertenencia hacia la empresa, causando así que su manera de laborar se vea afectada, al igual que se produce un deterioro en la salud física y mental del trabajador, y esto es debido a que el colaborador se somete constantemente a situaciones de estrés.

Ayala (2015) describe que este estilo de liderazgo es denominado como “impositivo”, por el motivo de que todas aquellas decisiones que se toman son únicamente realizadas por el líder, sin consultar nada a los trabajadores. Esto es debido a que se tiene la idea de que, si el líder toma las decisiones, estas generarán buenos resultados y se disminuirá el grado de errores que se pueda generar. De igual manera indica que este liderazgo es el que generalmente se encuentra presente en las organizaciones y es uno de los más antiguos.

Este estilo de liderazgo puede reconocerse cuando: (a) los trabajadores no tienen derecho a opinar en las decisiones, (b) se cree que para trabajar adecuadamente se les debe

tratar de manera rígida, dominante y hostil, c) los subordinados no deben cuestionar a los superiores, mucho menos solicitar que les indique el motivo de su accionar o actuar, d) los superiores solo indican las actividades y órdenes de las cosas que deben hacer, mientras que los trabajadores las cumplen sin refutar (Gonos y Gallo, 2013).

1.4.4 Líder Paternalista

Cabrera (2014) indica que este estilo de liderazgo no consiste en aquel líder que únicamente da órdenes, sino más bien es aquel que constantemente está brindando consejos a sus trabajadores acerca de las situaciones que pueden generar peligro o que pueden causarles algún tipo de daño a los trabajadores. También cuando cometen algún error, el líder suele solamente dar alguna recomendación de cómo no cometer otro error. Un aspecto sumamente reconocido de este liderazgo es que usualmente suele prometer recompensas o beneficios que motivan al trabajador y que pueden generar satisfacción, sin embargo, si al final el líder no les brinda nada de lo prometido, genera una severa desmotivación a los trabajadores y en un futuro un mal trabajo por parte de ellos.

1.4.5 Líder Democrático o Participativo

Como indica Bass (2008) las decisiones que se dan en las organizaciones no se realizan mediante una única persona, sino que, al contrario, siempre tratan de hacer partícipes a las personas que conforman aquel lugar; esto siempre se realiza con una persona que coordina toda esta gestión y aquella persona pasa a ser el líder. Haciendo una acotación a lo antes indicado, Gonos y Gallo (2013) presentan algunas características de este estilo de liderazgo: las autoridades buscan que las personas estén de acuerdo con las ideas o propuestas a realizar, teniendo en cuenta las nuevas ideas que puedan generar. Otra peculiaridad es que tratan siempre de que las personas estén informadas de las cosas que se

realizan o los cambios que se dan. También como punto importante, toman en cuenta como se encuentran las personas, considerando sus emociones, sentimientos y el sentido de pertenencia.

1.4.6 Estilo de Liderazgo Laissez Faire

Como indican Martínez et. al (2016), el liderazgo de estilo Laissez Faire es aquel en el cual el líder da una completa libertad para la toma de decisiones y la manera de accionar de las personas. También indica que de esta manera lo único que plantea el líder son las metas a alcanzar y que las personas sean responsables de buscar la manera de llegar a ellas. Castanheira y Costa (2007) describen a este tipo de liderazgo como aquel que actúa y orienta únicamente cuando observa que el problema se encuentra muy desarrollado o el error que han cometido no lo han logrado solucionar, es decir que trata de involucrarse lo menos posible en la toma de decisiones, siendo así de cierta manera un líder bombero, que únicamente llega a apagar los incendios o sucesos que se han dado.

1.5 Liderazgo en las Empresas

Hughes et al. (2007) indican que un líder en la empresa tiene un papel importante como es el de ser audaz al igual que conocer las diferentes aptitudes y habilidades que posee la gente con la cual labora, para que de este modo pueda poner en práctica las mismas y generar un adecuado crecimiento empresarial; también de este modo se puede generar que los trabajadores se encuentran motivados y se sientan útiles, dando como consecuencia que tengan más deseo de realizar las actividades. De igual manera Escandón y Hurtado (2016) expresan que un líder empresarial debe tener primeramente la motivación y el deseo de ser líder, pero también debe combinar esto con estudios, los cuales le permiten orientar a los trabajadores a que puedan resolver los problemas que se puedan

llegar a suscitar tanto a nivel interpersonal como aquellos que tienen completa relación con la organización, y de este modo se pueda llegar a la eficiencia adecuada de las actividades. De igual manera se debe hacer un análisis de la manera en la cual se debe estructurar y direccionar a los trabajadores para generar un excelente clima laboral.

Becerra (2010) describe que para que una persona sea líder en una organización es necesario que su estado emocional se encuentre bien, debido a que él es el responsable de un número de colaboradores, al igual que es quien motiva a los trabajadores, los guía, los inspira y permite que den lo mejor de cada uno de ellos. También describe que al momento que el líder se encuentra bien, puede enseñar y motivar a que sus compañeros se superen y no tenga ese miedo o temor que sean mejor que él, sino que al contrario vea el potencial que tiene cada colega y los ayude a desarrollar y crecer tanto personalmente como de manera laboral. Morales (2000) fundamenta lo que se indicó antes, expresando que todos los trabajadores tienen potencial y deben estar preparados para poder tomar el rol del líder en algún momento, por tal motivo es importante que el líder recalque los roles, responsabilidades, compromisos y valores de la organización.

Codina (2017) describe que los líderes tienen sobre sí una gran responsabilidad, la cual es ser maestros, mentores y guías, encargándose de incrementar no solo su inteligencia y conocimiento formal con respecto a ciertos temas, sino también de hacer que aquellos conocimientos se pongan en práctica, para que de este modo su aprendizaje sea mayor y relevante; durante todo este proceso el líder debe ser quien fortalezca y anime a los trabajadores. Di Trollo (2019) menciona que el líder organizacional no solamente es aquel que labora con los trabajadores, sino que también es el que se gana la confianza, la mente y

el compromiso de ellos, para que de este modo se pueda generar un adecuado ambiente y eficacia laboral.

Becerra (2010) indica que una característica fundamental de los líderes empresariales es el asertividad, la cual el líder puede adquirir si es que no la tiene o la puede desarrollar para que cada vez permita una mejor interacción. De esta manera, Morales (2000) indica que al tener un líder que sea asertivo en la organización, se puede tener un sin número de ventajas como pueden ser que el ambiente y el clima laboral en la empresa sea bueno, generando así que los trabajadores se sientan bien al momento de laborar y les guste su ambiente de trabajo, de igual manera que la comunicación entre pares o trabajadores y superiores sea viable, esto significa que se pueda compartir opiniones e ideas sin aquel temor de ser juzgados, al igual que se pueden socializar problemas y llegar a una solución, permite que el estrés laboral se disminuya y que la productividad sea oportuna.

Naranjo (2015) describe que un líder empresarial es aquel que va más allá de solo laborar; por el contrario, es quien tiene estos tres rasgos: primero, conocer sobre la empresa es decir su historia; en segundo lugar, debe tener completo conocimiento de todo aquello que genera o produce la entidad; y, en tercer lugar, debe conocer para qué lugares produce o en qué zonas son más consumidos sus productos. Esto es debido a que, si no conoce a la empresa y los temas antes indicados, no puede enseñar sobre la misma a sus compañeros ni generar un compromiso de ellos hacia la organización.

Zayas y Cabrera (2006) indican que un líder en las organizaciones tiene varias funciones, entre ellas, conocer acerca de lo que las personas prefieren con respecto a la tecnología, aspectos sociales, políticos, económicos y en especial con respecto a lo que se

encuentra relacionado con la organización. De igual manera es el encargado de promover el adecuado ambiente laboral, al igual que la cultura y los objetivos que indica la organización.

1.6 Herramientas de Medición de Liderazgo

- **Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ)**

Toor y Ofori (2009) indican que el liderazgo de Laissez Faire fue la base con la cual se creó el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) y en la actualidad es una de las baterías de test más utilizadas para diagnosticar los tipos de liderazgo.

Molero et al, (2010) indican que la batería se encuentra distribuida en cuatro test: las tres primeras a) CELID: la cual da una percepción de los estilos de liderazgo que predominan b) CONLID: evalúa la conducta de los líderes c) CAMÍN: la manera en que los líderes motivan a los trabajadores; estos tres test permiten conocer la autoevaluación del líder y la percepción de los subordinados, mientras que el último d) POTENLID: indica qué tan motivado se encuentra el líder y únicamente es de autoevaluación.

- **Cuestionario de Liderazgo Transformacional (TLQ)**

Angulo (2014) describe al test con su nombre en inglés Transformational Leadership Questionary (TLQ), realizado por Li y Shi en el año 2005, el cual se aplica desde la teoría del liderazgo transformacional. Este test está conformado por 14 ítems y dividido en cuatro dimensiones, las mismas que son: el modelado de la moral, la visión del futuro, el carisma y la consideración individualizada.

- **Instrumento de Medición del Liderazgo en Individuos y Organizaciones (ILIO)**

Angulo (2014) menciona que el test ILIO está basado en la teoría situacional integracionista de Bass y Avolio del año 1993; este modelo se divide en dos tipos de análisis, siendo el primero sobre las características de individuo asociadas a los estilos de liderazgo y el segundo a las características de la organización asociadas a los estilos de liderazgo. A partir de lo antes nombrado, se busca mediar el nivel de orientación a la tarea, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, dirección de grupos, visión, formación integral, capacidad de servicio, atención al cliente, flexibilidad, sistemas de reconocimiento, motivación y competitividad.

Capítulo 2 Metodología

2.1 Tipo de Investigación

La presente investigación fue de tipo exploratoria, debido a que no se ha realizado antes un estudio de los estilos de liderazgo aplicados en la empresa; descriptivo, porque se realizó un análisis de los datos obtenidos; cuantitativo, a causa de que se empleó un cuestionario que permite obtener resultados numéricos; y de corte transversal, en vista de que se realizó en un tiempo determinado de dos semanas a una población determinada de 56 personas.

2.2 Participantes

Para la presente investigación se consideró la población total de 77 colaboradores de la empresa que incluye personal del área administrativa de la empresa en la cual se incluyen 20 líderes de los cuales se seleccionaron de manera no probabilística una muestra de 12 líderes designados por el gerente de talento humano de la empresa en base al conocimiento que este tiene sobre la predisposición de los líderes a participar en la investigación dichos 12 líderes fueron evaluados por 44 subordinados dando un total de 56 personas evaluadas. A los líderes se les aplicó 4 cuestionarios de estilos de liderazgo, lo que da un total de 48 evaluaciones; por otro lado, a los subordinados se les aplicó 3 test, lo que da un total de 132 evaluaciones, que sumadas dan un total de 180 evaluaciones levantadas para esta investigación.

2.3 Instrumentos

El instrumento empleado fue la batería MLQ, por sus siglas en inglés, y en español se denomina como Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, cuyo objetivo es evaluar los

estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire que se aplican dentro de una organización.

Tejeda et. al (2001), expresan que, aunque la batería ha tenido varios cambios, actualmente han prevalecido los siguientes ocho factores: a) influencia idealizada, b) estimulación intelectual, c) motivación inspirada, d) consideración individualizada, las cuales se dedican a medir el estilo de liderazgo transaccional, mientras que el estilo de liderazgo transformacional es medido por e) recompensa contingente f) Dirección por excepción (activa) g) gestión por excepción (pasiva), por último, la escala laissez faire mide únicamente el no liderazgo o de Laissez Faire.

Los test que forman parte de la batería MLQ son:

2.3.1 CELID (A)-(S)

Este cuestionario se basa en la teoría del liderazgo de Bass del año 1985. Se emplea especialmente en tareas de investigación o evaluaciones psicológicas, en las que es necesario evaluar en poco tiempo a una gran cantidad de personas. La evaluación está compuesta por una aplicación A (autopercepción) y la aplicación S (subordinado); este cuestionario está compuesto por 34 ítems. Dentro de esta evaluación se pueden evidenciar tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez faire (Castro, 2007).

Para Castro (2007) en este cuestionario, cada uno de los 3 estilos de liderazgo antes nombrados, son evaluados a través de sus respectivas dimensiones, las que se indican a continuación:

- **Liderazgo Transformacional (17 ítems)**

- Carisma: es la capacidad que posee el líder para inspirar a los trabajadores a cumplir las metas que se crean conjuntamente con el equipo de trabajo.
- Inspiración: el líder busca indicar a sus seguidores cuáles serían las futuras ideas y visiones para poder alcanzar las metas.
- Estimulación intelectual: aquí la misión del líder es ayudar a que los trabajadores busquen soluciones a los diferentes problemas que se puedan presentar.
- Consideración individualizada: es importante recordar la importancia que tiene cada persona en el equipo de trabajo, por lo cual el líder busca motivar también de manera individual y estar al pendiente de cómo se encuentra cada integrante.

- **Liderazgo Transaccional (11 ítems)**

- Recompensa contingente: es cuando los colaboradores cumplen con los objetivos propuestos, generando que, de esta manera en ocasiones, se reciban reconocimientos extrínsecos o intrínsecos.
- Dirección por excepción: se puede presentar de dos maneras; la primera es la forma activa, donde el líder se encuentra constantemente con los colaboradores, debido a que monitorea habitualmente lo que realizan para que cumplan con los procedimientos y normas para que de ese modo se evite errores. Mientras que, en la forma pasiva, el líder se hace presente cuando ya ha sucedido alguna situación errónea o acierto.

- **Liderazgo Laissez Faire (6 ítems)**

- Aquí se observa un liderazgo inactivo o que generalmente está ausente. No se consideran dimensiones dentro de este estilo de liderazgo.

Para responder a este cuestionario, se cuenta con una escala de Likert de 1 a 5, en la cual 1: significa Total Desacuerdo, 2: En Desacuerdo, 3: intermedio (Ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4: De acuerdo y 5: Total acuerdo.

Para obtener el puntaje total de las dimensiones se suman las respuestas de los ítems correspondientes a cada dimensión, posteriormente este resultado se divide para la cantidad de ítems que integran cada dimensión seguido de la transformación del resultado obtenido a valores percentiles (Baremos A-S).

Para obtener la puntuación de cada estilo de liderazgo es necesario obtener las puntuaciones totales correspondientes a cada dimensión, las cuales se determinan mediante la suma de los resultados de los ítems de cada dimensión, y dicho puntaje total se divide para el número de dimensiones que componen cada estilo; para finalizar el resultado se transforma a percentiles.

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

2.3.2 CONLID (A)-(S)

Este cuestionario está diseñado en base al modelo de Yukl del año 2002, y su objetivo es evaluar las conductas percibidas en los líderes; consta de 18 ítems que pueden ser aplicados de forma individual o grupal. La evaluación está compuesta por una aplicación A (autopercepción) y la aplicación S (subordinado). Esta evaluación tiene una base teórica en

los estudios de Ohio University (1940), los cuales concluyen sobre la presencia de conductas como la iniciación, membresía, representación, integración, organización, dominación, comunicación, reconocimiento y orientación a la producción. Estas conductas se agrupan en 3 dimensiones que se indican a continuación: (Castro, 2007).

- Conductas orientadas hacia la meta: comportamiento de los líderes en áreas como la manera de realizar las actividades, definir roles y delegar obligaciones.
- Conductas orientadas hacia las relaciones: la forma en que se relaciona con los colaboradores, por ejemplo: respeto, confianza, carisma, etc.
- Conductas orientadas hacia el cambio: la manera con la cual trabaja con los colaboradores para generar nuevas ideas o posibles soluciones a las diferentes situaciones que se pueden presentar.

Las alternativas de respuesta para este test se presentan en una escala de Likert de 1 a 5, en la cual 1: significa Total Desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: intermedio (Ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4: De Acuerdo y 5: Total Acuerdo.

Se realiza la suma correspondiente a los ítems de cada orientación y se transforma la puntuación bruta que puede ubicarse en un rango de 6 y 30 a percentiles (Baremos 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.

2.3.3 CAMIN (A)-(S)

Este cuestionario es la adaptación basada en la batería PGQ (Path Goal Questionnaire), creada por Indvik en el año de 1988; la evaluación está estructurada por 12 ítems. La evaluación está compuesta por una aplicación A (autopercepción) y la aplicación S (subordinado). Se basa en cómo los líderes motivan a sus seguidores para tener un mejor rendimiento y satisfacción, 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 colaboradores y al clima laboral. De esta investigación se derivan 4 estilos de liderazgo: (Castro, 2007).

- **Directivo:** como su nombre lo indica es aquel que brinda un listado sobre lo que espera acerca de los trabajadores, la manera en que desea que trabajen y se encuentra presente casi en todo momento.
- **Considerado:** trata siempre de estar pendiente de cómo se encuentran los colaboradores, sus necesidades, quejas, inquietudes, también busca ser constantemente un ente de apoyo para el resto.
- **Participativo:** es quien trabaja conjuntamente con su equipo, suele tomar en cuenta las opiniones, ideas, sugerencias de cada uno, por lo tanto, permite que los colaboradores sientan que son parte de la toma de decisiones en la organización.
- **Orientado a metas:** el líder propone objetivos sumamente exigentes para que los colaboradores generen el mayor nivel de productividad posible.

Para responder a este cuestionario se cuenta con una escala de Likert de 1 a 7 en donde el 1 corresponde a Nunca y el 7 corresponde a Siempre.

Se realiza la suma de los puntajes correspondientes a los ítems de cada dimensión y se transforma la puntuación bruta obtenida que debe encontrarse en un rango entre 3 y 21 a valores percentiles (Baremos 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

2.3.4 POTENLID (A)

Este cuestionario es la adaptación del instrumento original creado por Chan y Drasgow en el año 2001 y es únicamente de aplicación tipo A, es decir los líderes se realizan una autoevaluación en la cual se puede evidenciar el nivel de motivación que presentan al momento de liderar y trabajar con sus colegas. Este formulario consta de 9 ítems, en los cuales se observa la personalidad del líder y la manera en que puede hacer que sus valores influyan. Este cuestionario evalúa 3 tipos de motivación: (Castro, 2007).

- Motivación Intrínseca: hace referencia al sentido de satisfacción que llega a sentir el líder al momento de trabajar conjuntamente con las personas y dirigirlas.
- Motivación Extrínseca: se puede encontrar esta motivación posteriormente de que el líder realiza un análisis de las cosas positivas y negativas que puede generar dirigir a otras personas.

- Motivación Social Normativa: es cuando el líder toma el mando por la idea de que debe cumplir con el cargo dado únicamente porque es su deber y responsabilidad.

Para responder a este test se cuenta con una escala de Likert de 1 a 5, en la cual 1: significa Total Desacuerdo, 2: En Desacuerdo, 3: intermedio (Ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4: De acuerdo y 5: Total Acuerdo.

Se realiza la suma del puntaje correspondiente a cada ítem de cada tipo de motivación y la puntuación obtenida que debe estar en un rango entre 1 y 15 se transforma a percentiles (Baremos 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

2.4 Procedimiento

En primer lugar, se redactó la solicitud para que la empresa autorice la aplicación de los cuestionarios que conforman la batería MLQ. Una vez conseguida dicha aprobación, el gerente del departamento de Talento Humano determinó la población del personal del área administrativa y se procedió a la elaboración de un cronograma de aplicación con una duración de dos semanas. El levantamiento de información se dio de forma física, iniciando con la socialización sobre los test a aplicar y se contó con la colaboración total de todos los empleados.

Por último, una vez que se contaba con los datos obtenidos de los test, se realizó la tabulación tanto de la auto percepción como la de los subordinados para cumplir con el objetivo de la investigación, el cual es conocer los estilos de liderazgo que predominan en el área administrativa de la empresa FibroAcero S.A. Con dicha información se elaboró el informe de resultados con tablas y gráficos.

2.5 Análisis de Datos

En esta investigación cuantitativa, se realizó la tabulación de los datos a través de la herramienta Excel, presentando los resultados a través de tablas y gráficos estadísticos que permite elaborar esta herramienta.

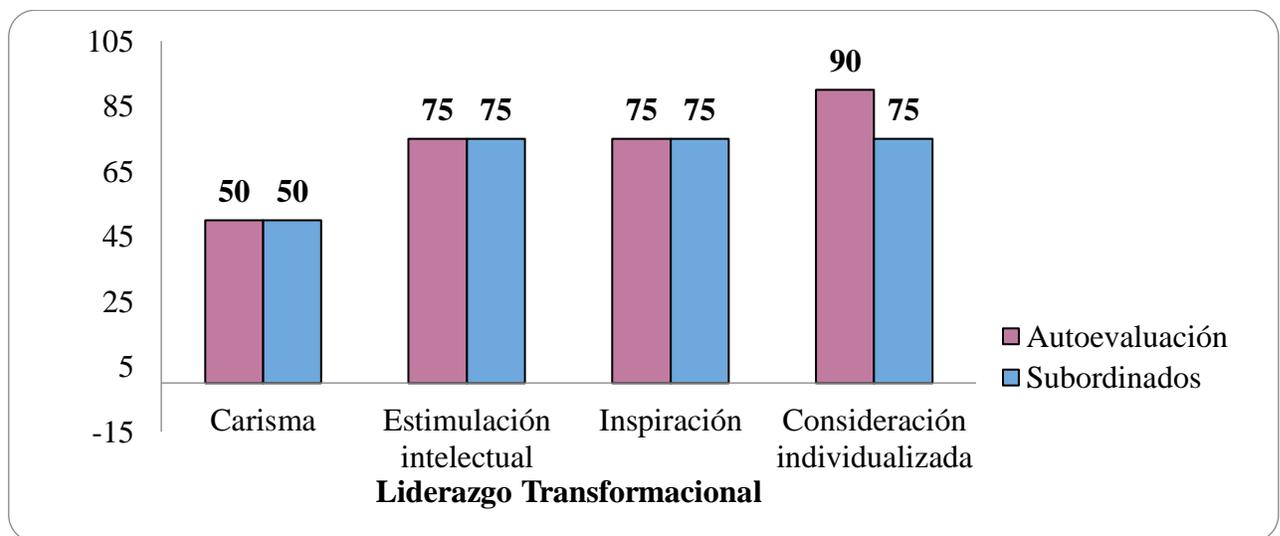
Capítulo 3 Resultados

En este capítulo se analiza los resultados obtenidos de la batería test de liderazgo aplicado a los 12 líderes de la empresa FibroAcero S. A., que por confidencialidad únicamente se indicará el cargo que desempeñan.

3.1 Resultados Generales del Jefe de Producción Cocinas

Figura 1

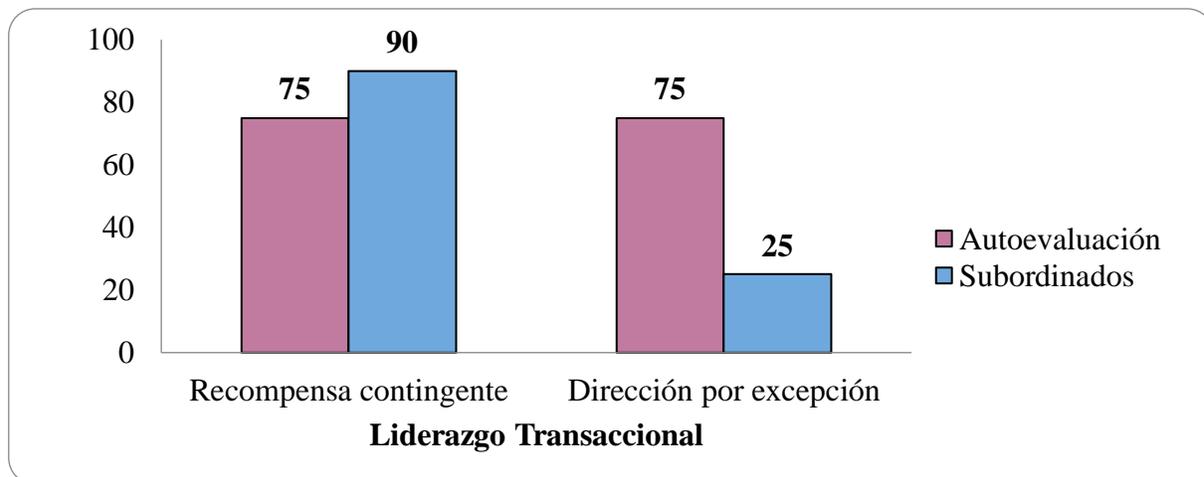
Resultados de CELID del Jefe de Producción de Cocinas, Dimensión Liderazgo Transformacional



En la figura 1, correspondiente a la aplicación del test CELID, se puede evidenciar que, en la dimensión de Liderazgo Transformacional, existe una similitud en relación a la manera en que los subordinados evalúan a su jefe y cómo se auto percibe a sí mismo, con la única variación en el apartado de consideración individualizada, en la cual la autoevaluación es un poco más alta.

Figura 2

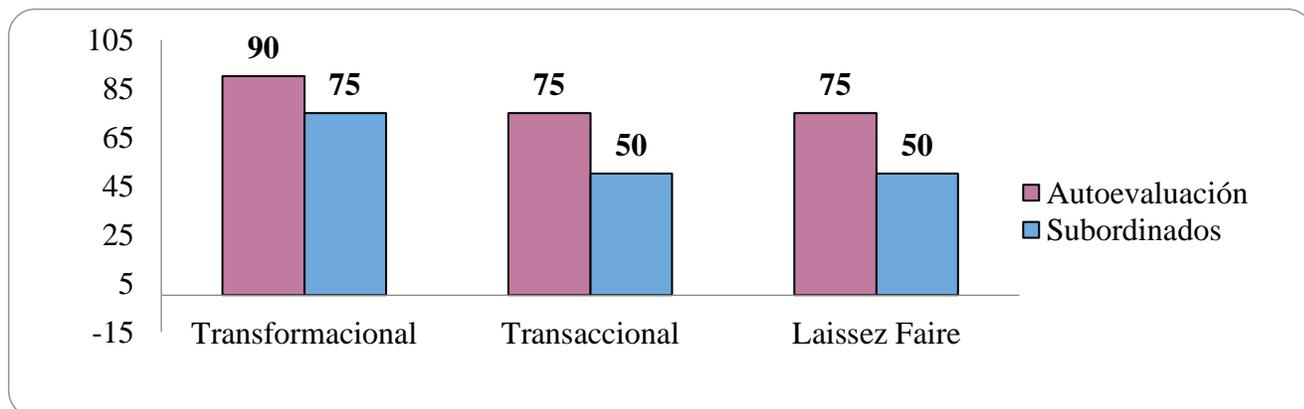
Resultados de CELID del Jefe de Producción de Cocinas, Dimensión liderazgo Transaccional



En la figura 2, correspondiente a la aplicación del test CELID, en la dimensión de Liderazgo Transaccional, en el apartado de Recompensa Contingente el jefe de producción de cocinas recibe un puntaje mayor en la evaluación por parte sus subordinados a comparación de cómo se autoevalúa el líder; por otro lado, recibe una puntuación más baja por parte de sus subordinados a la que él se identifica en la subdimensión de Dirección por Excepción.

Figura 3

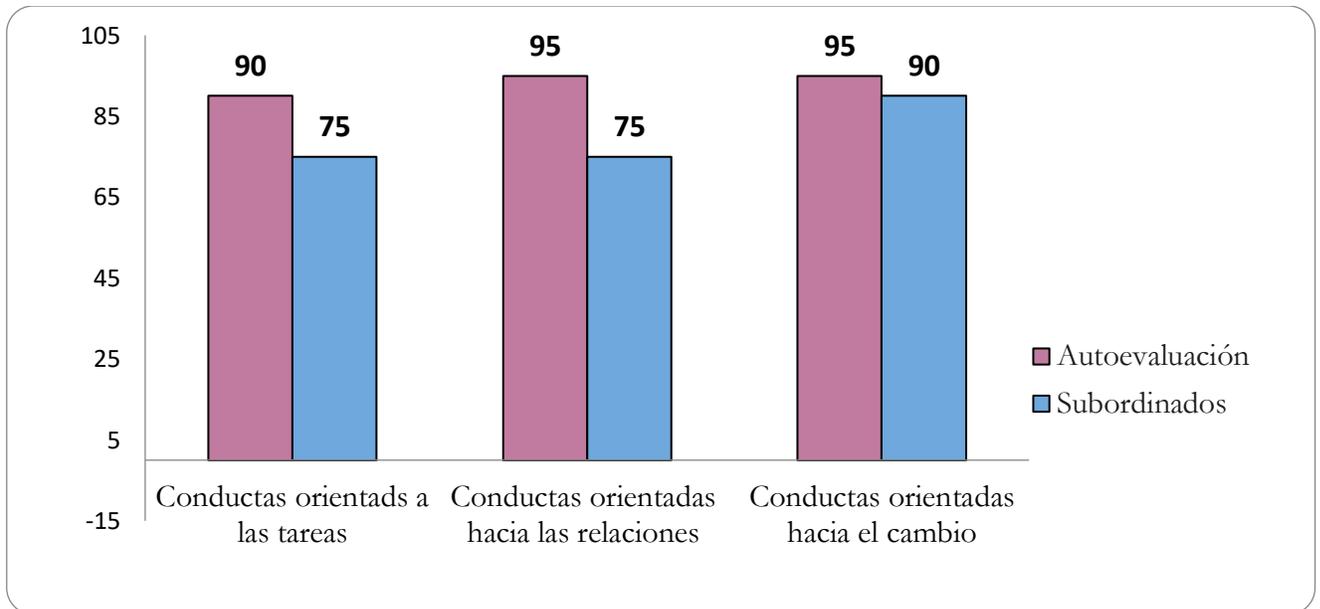
Resultados Globales de CELID del Jefe de Producción Cocinas



Como se presenta en la figura 3, en los resultados globales de la aplicación del test CELID, el Jefe de Producción Cocinas es evaluado de manera más crítica por parte de los subordinados, observando mayor proximidad en el Liderazgo Transformacional.

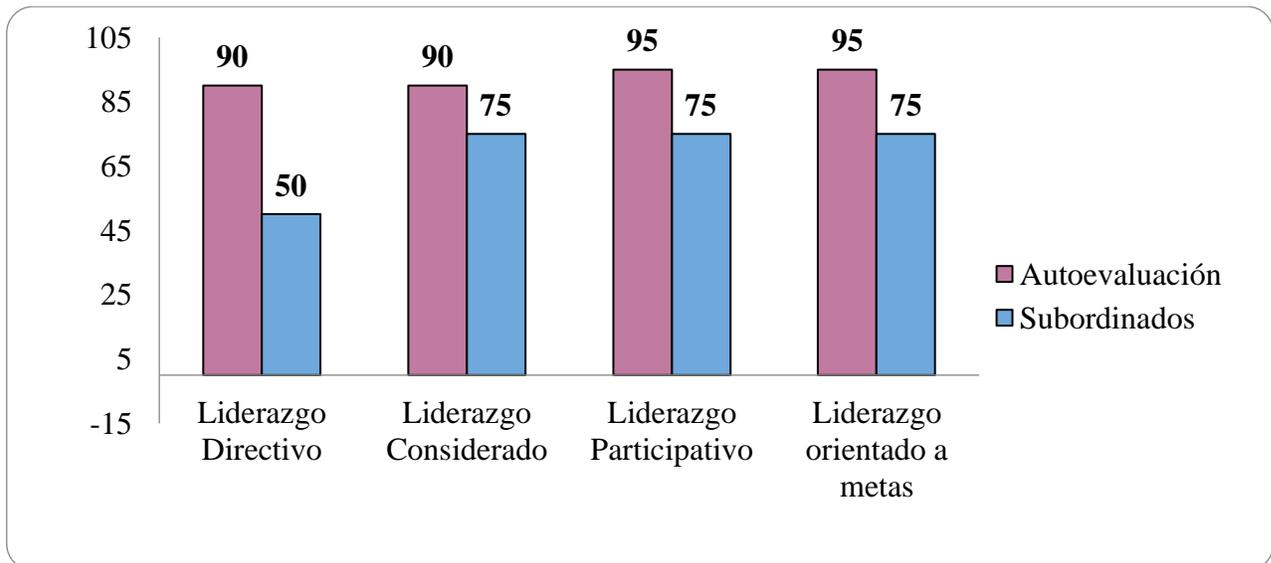
Figura 4

Resultados de CONLID del Jefe de Producción de Cocinas



En la figura 4, correspondiente a la aplicación del test CONLID, se observa que los subordinados evalúan de manera más crítica los tres tipos de conductas presentadas por parte del Jefe de Producción de Cocinas. En la dimensión de Conductas Orientadas hacia el Cambio, existe mayor similitud entre la autoevaluación del jefe y la evaluación realizada por los subordinados.

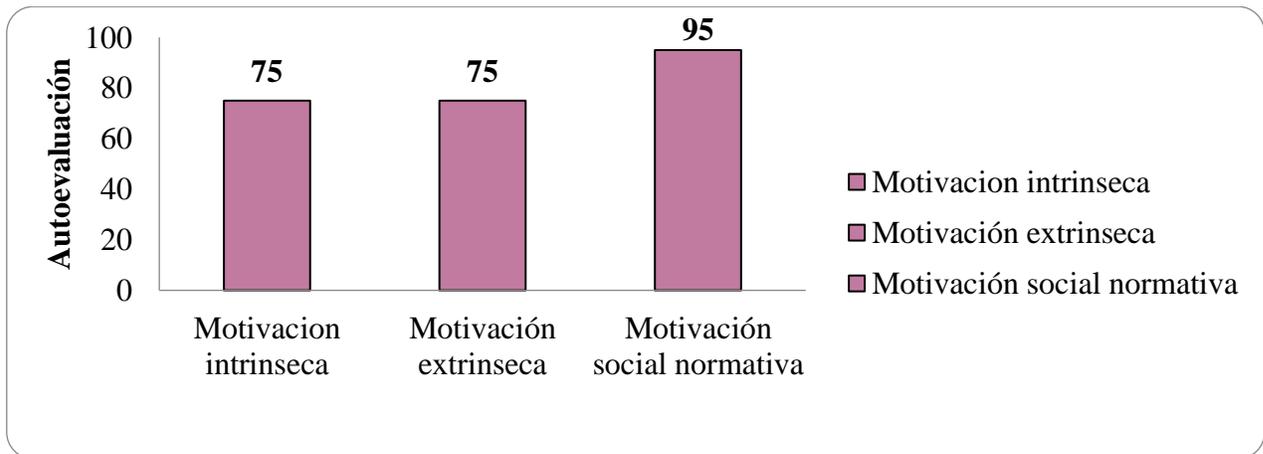
Figura 5
Resultados de CAMIN del Jefe de Producción de Cocinas



En los resultados obtenidos de la aplicación del test CAMIN, en la figura 5 se observa que la evaluación de los subordinados es más crítica que la autoevaluación del líder en todas las dimensiones analizadas por la herramienta. En la subdimensión de Liderazgo Directivo, la evaluación de los subordinados es más crítica que en las restantes subdimensiones.

Figura 6

Resultados de POTENLID del Jefe de Producción de Cocinas

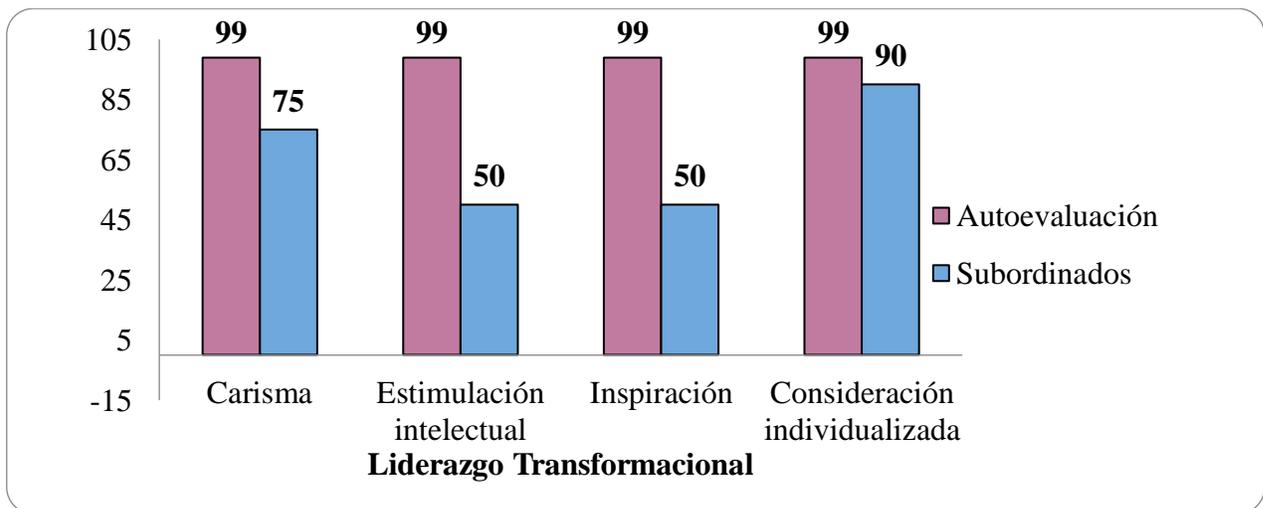


En la figura 6, correspondiente a la aplicación del cuestionario POTENLID, que únicamente considera la autoevaluación por parte del Jefe de Producción Cocinas, se observa que la subdimensión de Motivación Social Normativa es la que el líder consideraba tener desarrollada en un mayor grado.

3.2 Resultados Generales del Jefe de Producción Cilindros

Figura 7

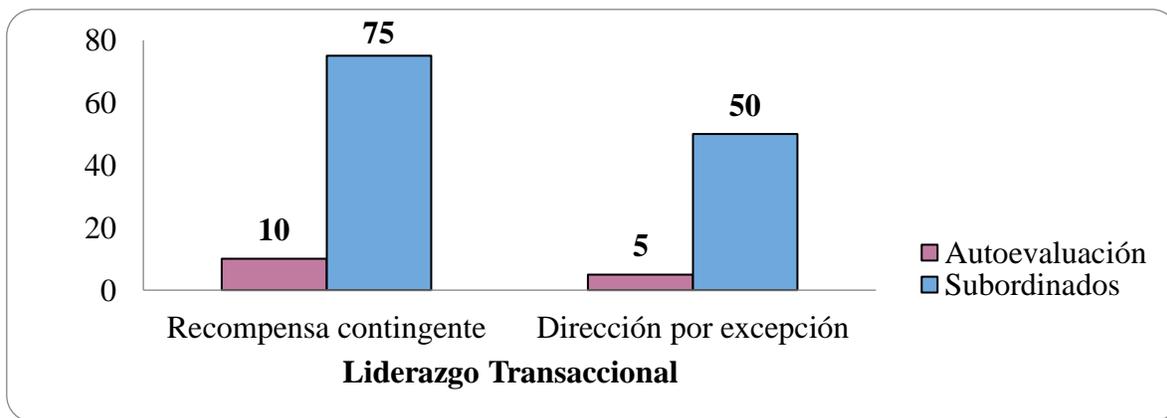
Resultados de CELID del Jefe de Producción Cilindros, Dimensión Liderazgo Transformacional



En la figura 7, correspondiente a la aplicación del test CELID, en la dimensión de Liderazgo Transformacional, se analiza que en las cuatro subdimensiones la autoevaluación por parte del Jefe de Producción Cilindros es más alta a comparación a la evaluación por parte de sus subordinados, siendo las subdimensiones de Estimulación Intelectual y de Inspiración las que reciben una evaluación más crítica de parte de los subordinados, y la de Consideración Individualizada, la que tiene puntajes más similares entre la evaluación de los subordinados y la autoevaluación del líder.

Figura 8

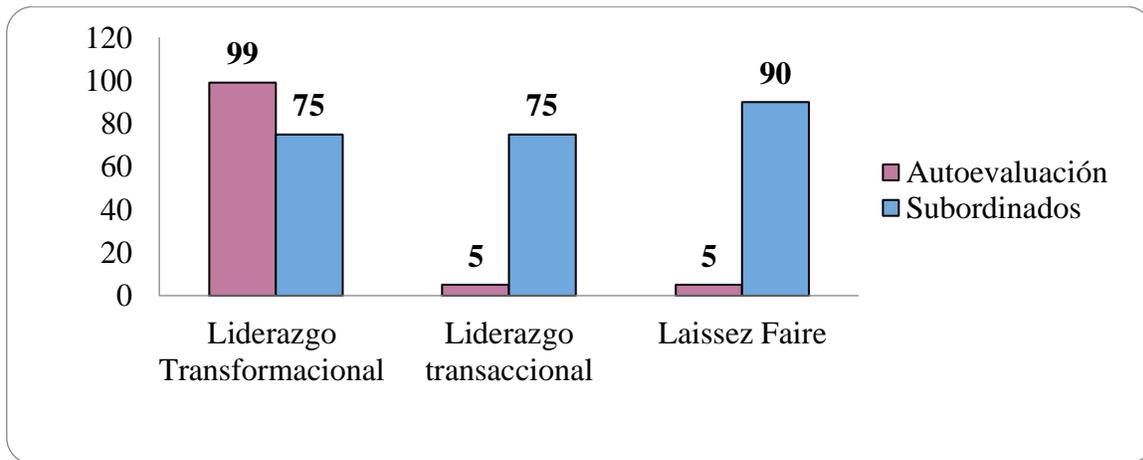
Resultados de CELID del Jefe de Producción Cilindros, Dimensión Liderazgo Transaccional



Considerando la evaluación de la dimensión de Liderazgo Transaccional del test CELID, en la figura 8 se observa que la evaluación por parte de los subordinados es mucho más favorable que la autoevaluación del Jefe de Producción Cilindros.

Figura 9

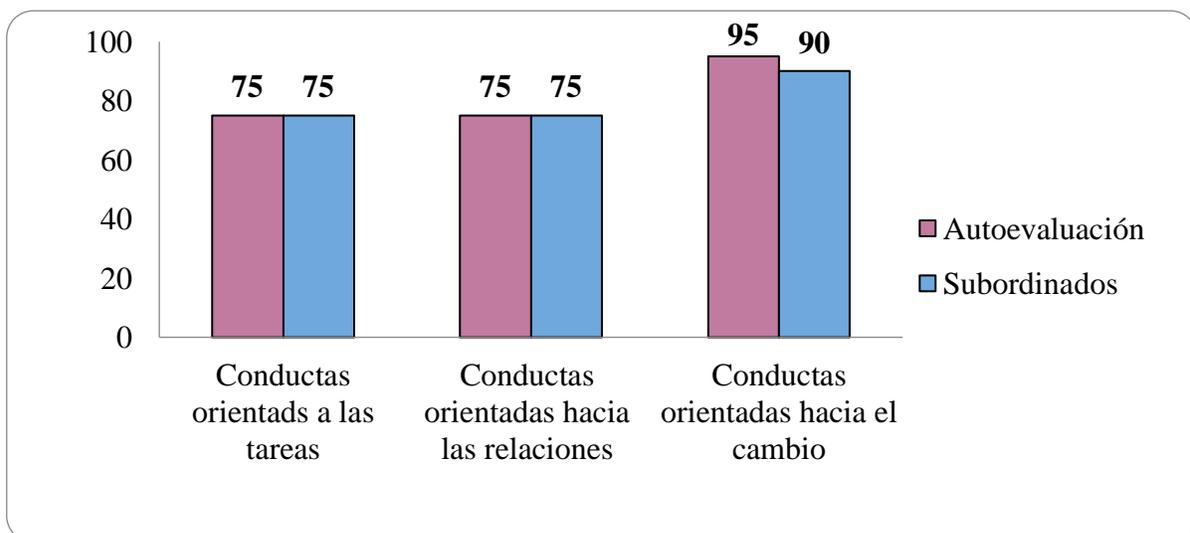
Resultados Globales de CELID del Jefe de Producción Cilindros



En los resultados globales del test CELID, en la figura 9 se puede percibir que la autoevaluación del Jefe de Producción Cilindros en el apartado de Liderazgo Transformacional es más favorable que la evaluación por parte de los subordinados, mientras que las autoevaluaciones de Liderazgo Transaccional y del Liderazgo Laissez Faire son sumamente críticas en relación con la evaluación de los subordinados.

Figura 10

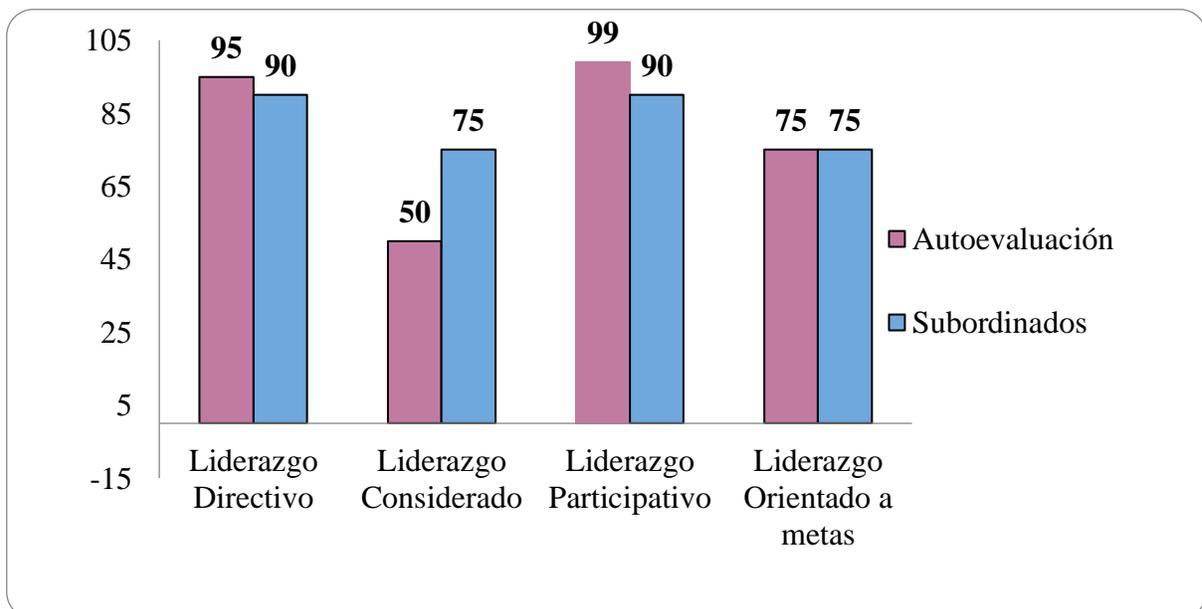
Resultados de CONLID del Jefe de Producción Cilindros



En la figura 10, correspondiente a la aplicación del test CONLID, se puede observar que los resultados de la autoevaluación del Jefe de Producción Cilindros y la evaluación de sus subordinados es coincidente en las subdimensiones de Conductas Orientadas a las Tareas y Conductas Orientadas hacia las Relaciones, mientras que en la subdimensión de Conductas Orientadas hacia el Cambio la autoevaluación del líder es ligeramente superior a la evaluación por parte de los subordinados

Figura 11

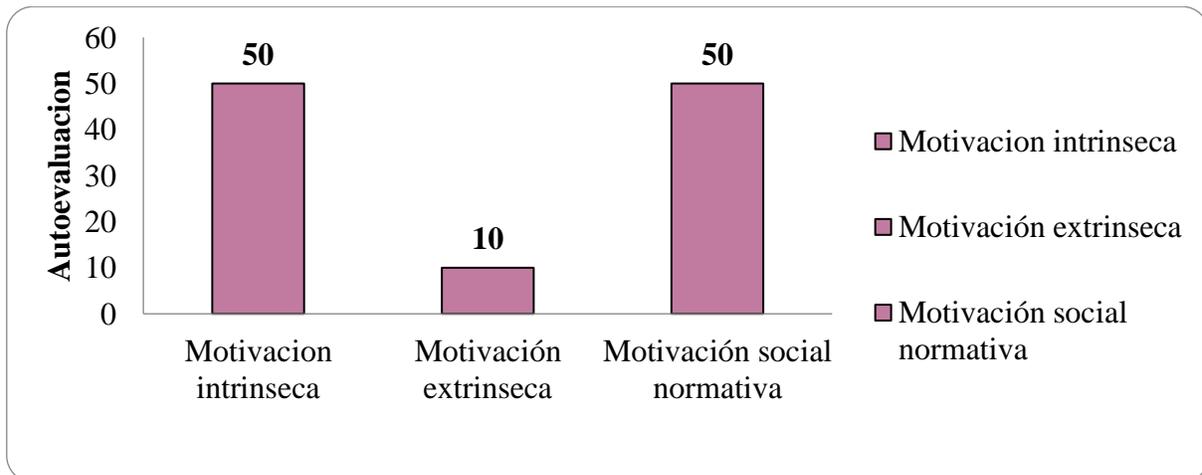
Resultados de CAMIN del Jefe de Producción Cilindros



Como se presenta en la figura 11, en relación a la aplicación del test CAMIN, la autoevaluación del Jefe de Producción de Cilindros es ligeramente superior a la evaluación de los subordinados en las subdimensiones de Liderazgo Directivo y Liderazgo Participativo; es coincidente en la subdimensión de Liderazgo Orientado a las Metas, y es inferior en la subdimensión de Liderazgo Considerado.

Figura 12

Resultados de POTENLID del Jefe de Producción Cilindros

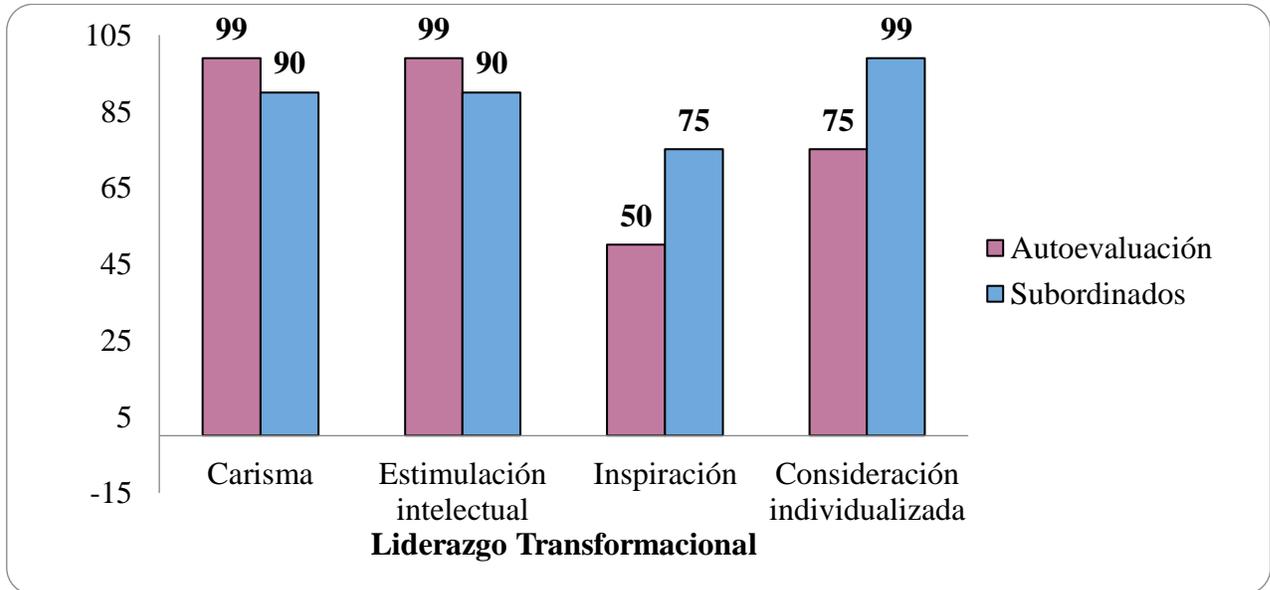


En la figura 12, correspondiente a la aplicación del test POTENLID, se puede observar que la autoevaluación del líder en las subdimensiones de Motivación Intrínseca y Motivación Social Normativa es medianamente favorable, pero se detecta que el líder considera que sus niveles de Motivación Extrínseca son bastante bajos.

3.3 Resultados Generales del Gerente de Operaciones

Figura 13

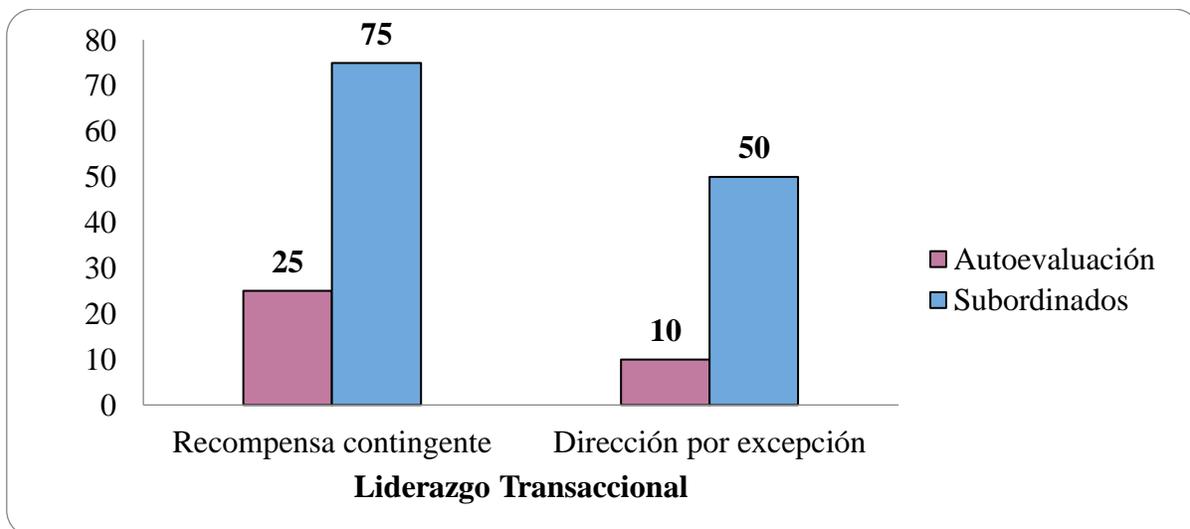
Resultados de CELID del Gerente de Operaciones, Dimensión Liderazgo Transformacional



En cuanto a la evaluación de la dimensión de Liderazgo Transformacional, tras la aplicación del test CELID, en la figura 13, se observa que la autoevaluación del líder en las subdimensiones de Carisma y Estimulación Intelectual es ligeramente más favorable que la evaluación de los subordinados; por otro lado, en las subdimensiones de Inspiración y Consideración Individualizada, la autoevaluación del líder es más crítica que la evaluación de los subordinados, principalmente en la primera de las subdimensiones nombradas.

Figura 14

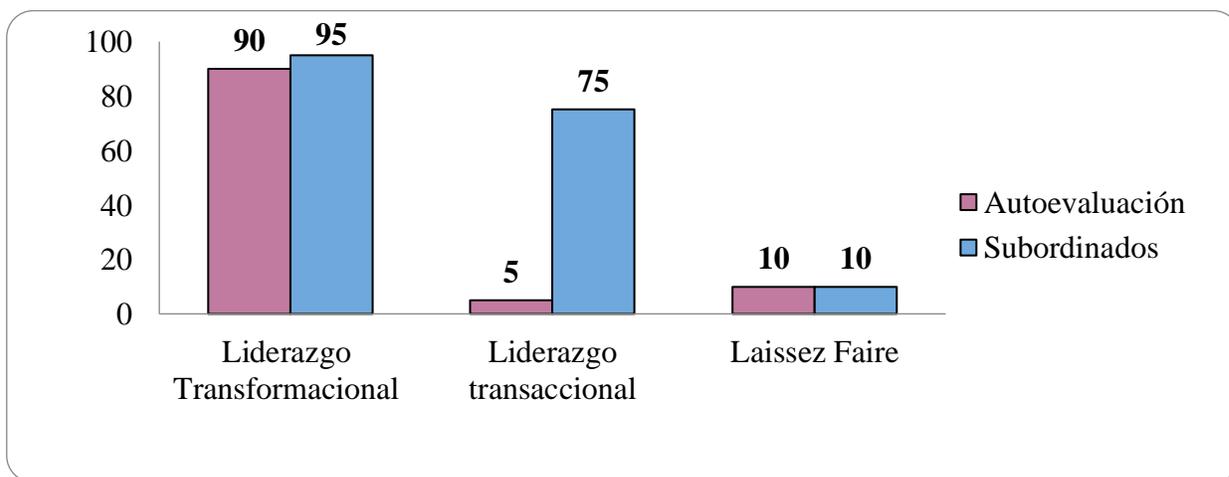
Resultados de CELID del Gerente de Operaciones, Dimensión Liderazgo Transaccional



Como se presenta en la figura 14, en relación a la evaluación de la dimensión de Liderazgo Transaccional a través de la herramienta CELID, la evaluación realizada por los subordinados del Gerente de Operaciones es mucho más favorable que la autoevaluación realizada por el líder, en las 2 subdimensiones analizadas.

Figura 15

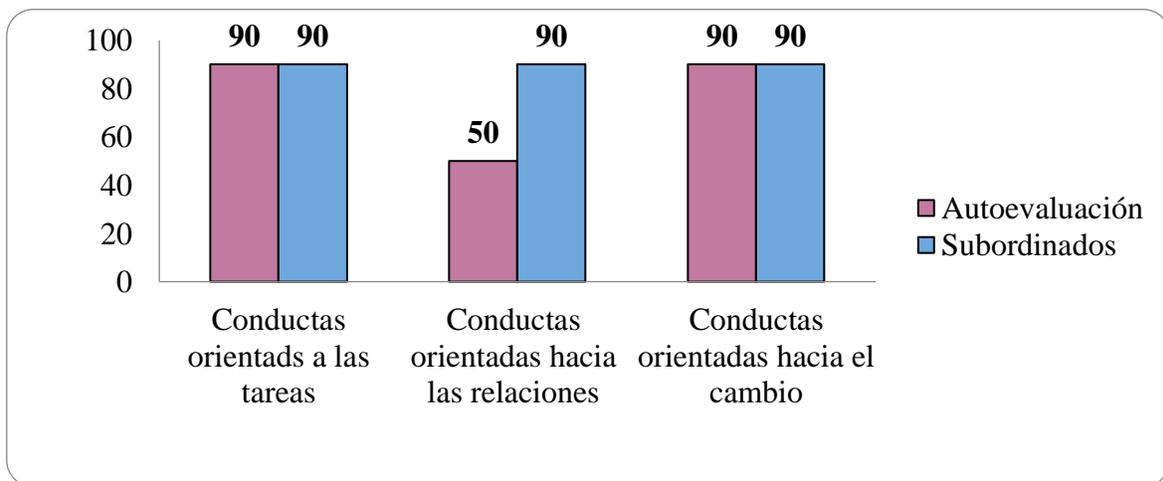
Resultados Globales de CELID del Gerente de Operaciones



En la figura 15, considerando los resultados globales de la aplicación del cuestionario CELID, se observa que los subordinados evalúan de manera más favorable que la autoevaluación realizada por el Gerente de Operaciones en las subdimensiones de Liderazgo transformacional y Liderazgo Transaccional, siendo la autoevaluación del líder en esta última dimensión muy crítica. En la dimensión de Liderazgo Laissez Faire ambos resultados son coincidentemente muy bajos.

Figura 16

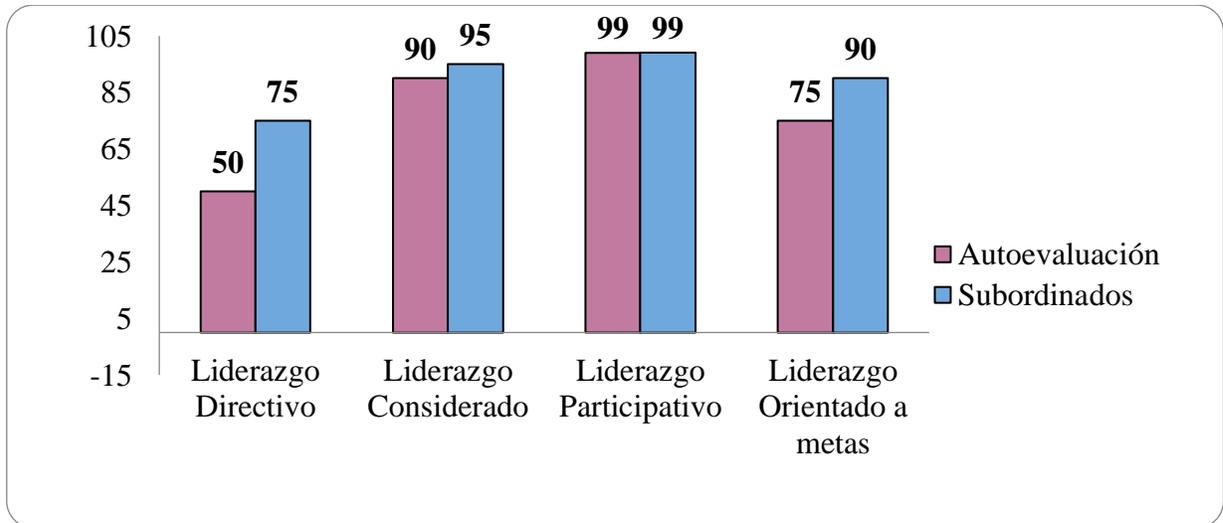
Resultados de CONLID del Gerente de Operaciones



En la figura 16, correspondiente a la aplicación del test CONLID, se puede observar que los resultados de la autoevaluación del líder y la evaluación de los subordinados es coincidentemente favorable en las subdimensiones de Conductas Orientadas a las Tareas y Conductas Orientadas hacia el Cambio. En la subdimensión de Conductas Orientadas hacia el Cambio la evaluación de los subordinados es más favorable que la autoevaluación del líder.

Figura 17

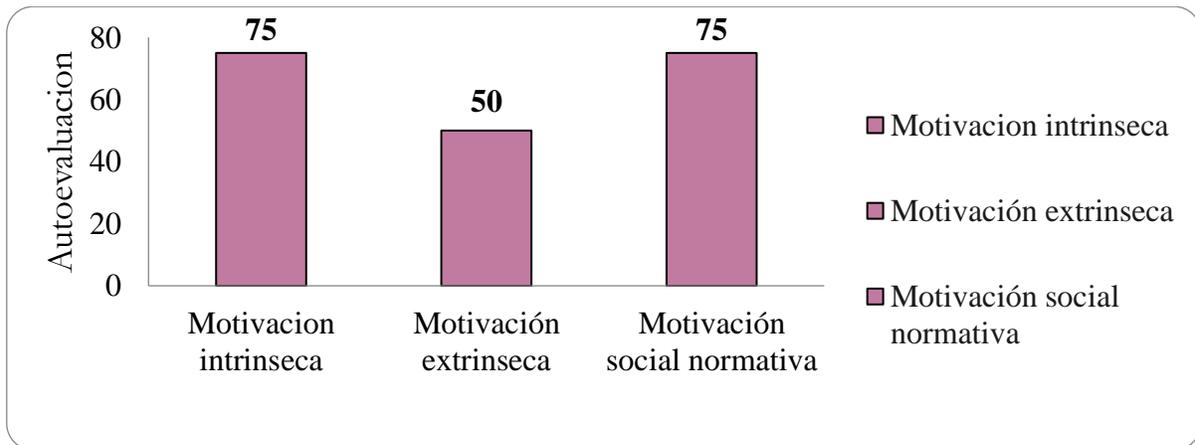
Resultados de CAMIN del Gerente de Operaciones



En la figura 17, correspondiente a los resultados de la aplicación del cuestionario CAMIN, se observa que tanto la autoevaluación del líder como la evaluación de los subordinados es bastante favorable, existiendo coincidencia de percentiles en la subdimensión de Liderazgo Participativo y resultados más elevados en la evaluación de los subordinados en las restantes subdimensiones. Existe mayor diferencia entre ambas puntuaciones en la subdimensión de Liderazgo Directivo.

Figura 18

Resultados de POTENLID del Gerente de Operaciones

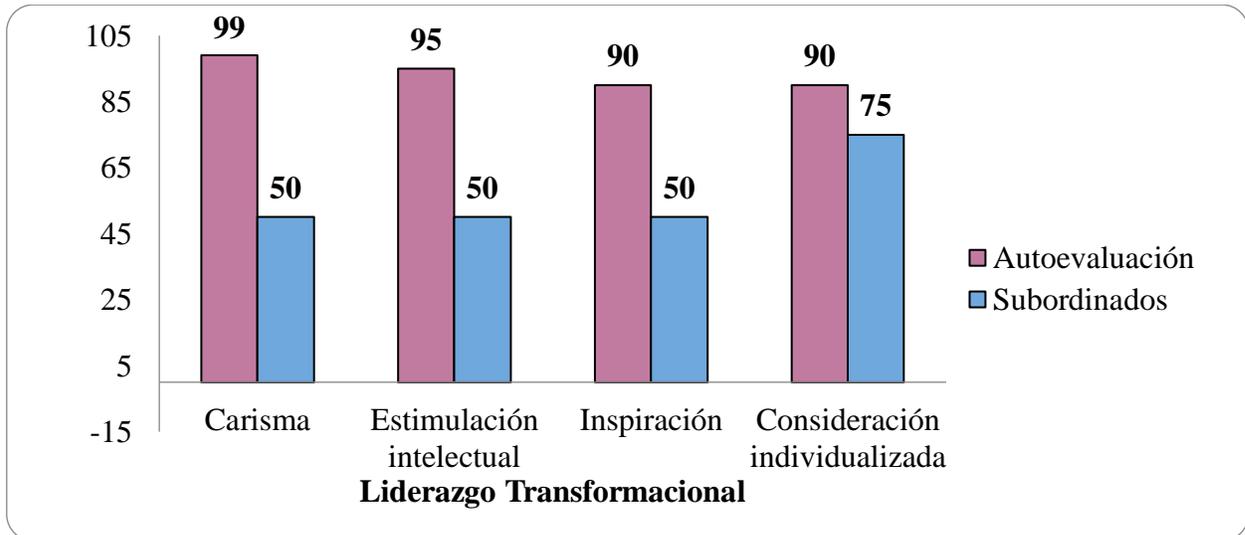


En la figura 18, correspondiente a los resultados de la aplicación del test POTENLID, se observa que la autoevaluación del líder en las subdimensiones de Motivación Intrínseca y Motivación Social Normativa son más favorables que en la subdimensión de Motivación Extrínseca.

3.4 Resultados Generales del Gerente de Talento Humano

Figura 19

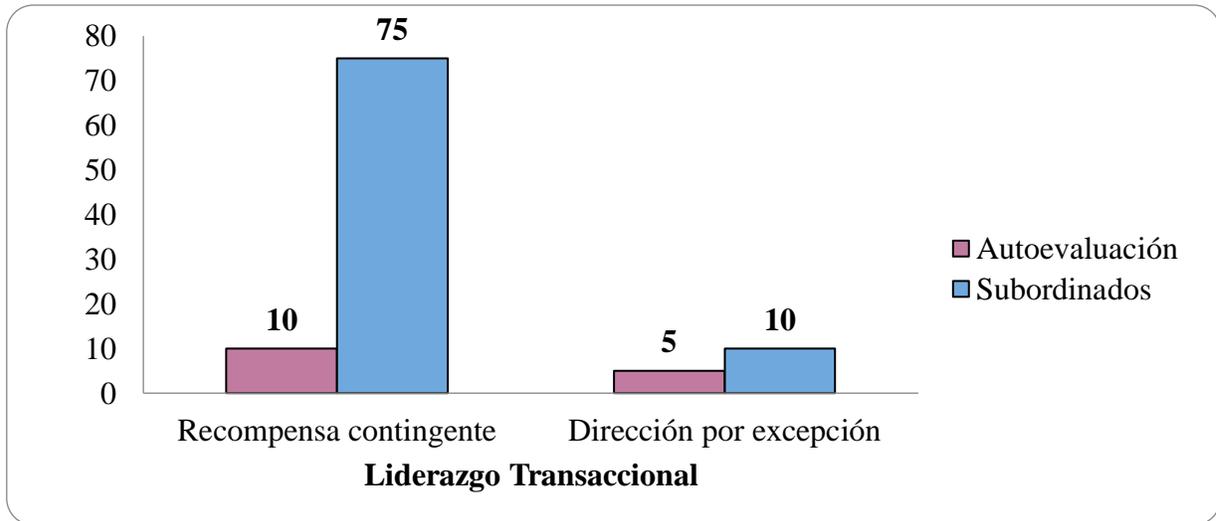
Resultados de CELID del Gerente de Talento Humano, Dimensión Liderazgo Transformacional.



Como se observa en la figura 19 de la herramienta CELID, al evaluar el Liderazgo Transformacional del Gerente de Talento Humano, se puede observar que la autoevaluación es mayor a la de los subordinados en todas las subdimensiones; en la subdimensión de Consideración Individualizada los resultados presentan menor diferencia

Figura 20

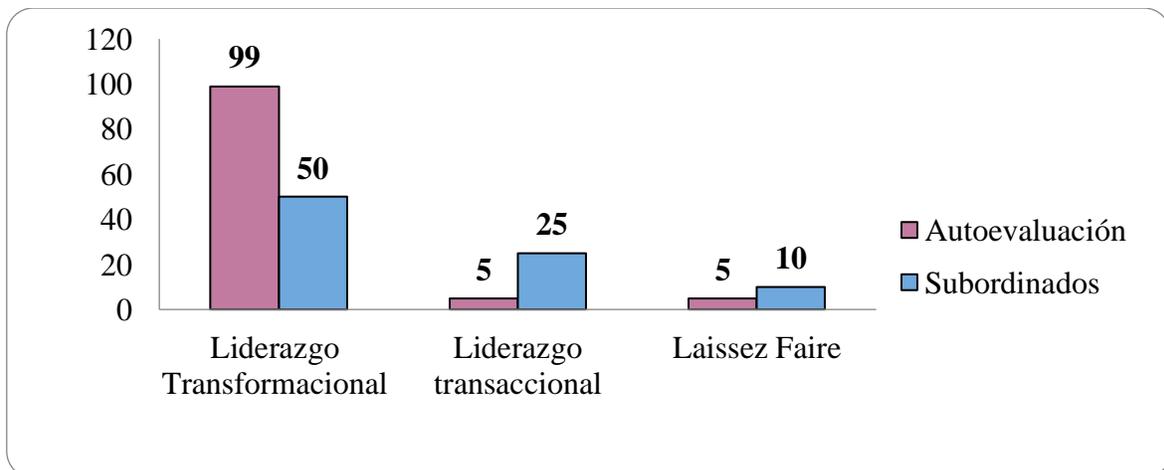
Resultados de CELID del Gerente de Talento Humano, Dimensión Liderazgo Transaccional.



En la figura 20 del test de CELID, se observa que los subordinados califican de manera más favorable al Gerente de Talento Humano en la subdimensión de Recompensa Contingente con una diferencia marcada en relación a la autoevaluación; si bien la puntuación de la Dirección por Excepción de los subordinados es mayor que la autoevaluación las dos son bastante bajas.

Figura 21

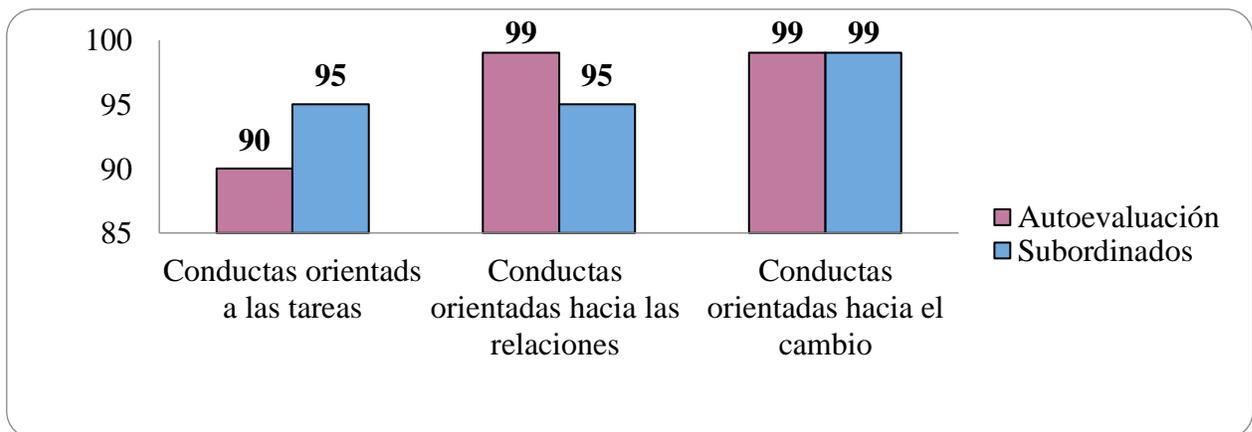
Resultados Globales de CELID del Gerente de Talento Humano



En la figura 21 del test CELID la autoevaluación del Gerente de Talento Humano es más favorable que la de los subordinados en el Liderazgo Transformacional, mientras que en la subdimensión de Liderazgo Transaccional la autoevaluación es más crítica; la subdimensión de Laissez Faire indica que el tanto la autoevaluación como la calificación de los subordinados generan percentiles bastante bajos.

Figura 22

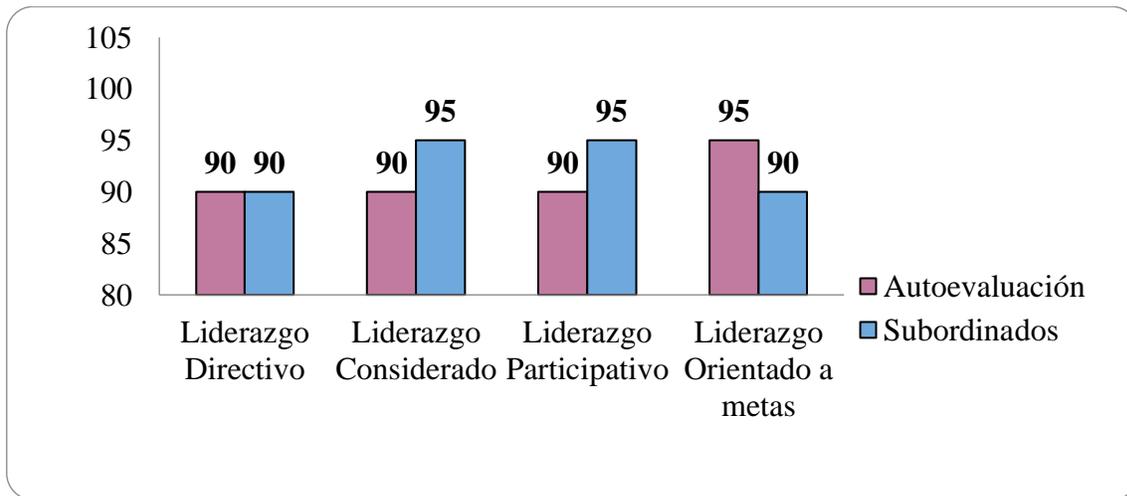
Resultados de CONLID del Gerente de Talento Humano



Como se presenta en el test de CONLID la figura 22 en el subdimensión de Conductas Orientadas a las Tareas la percepción de los subordinados es más alta que la autopercepción del líder, caso contrario de lo que ocurre en la subdimensión Conductas Orientadas hacia las Relaciones; en la subdimensión de Conductas Orientadas hacia el Cambio las puntuaciones son bastante coincidentes.

Figura 23

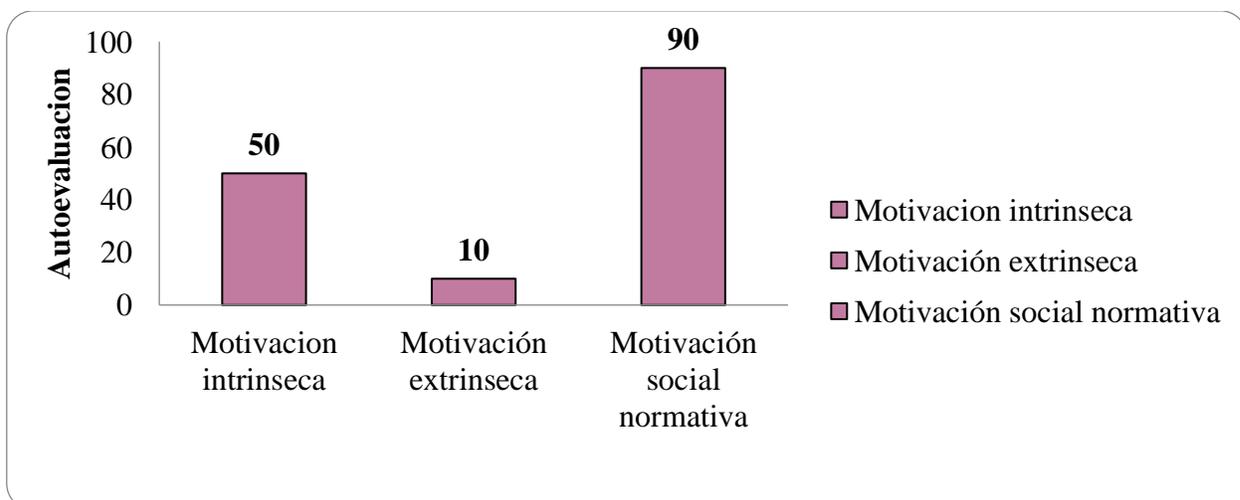
Resultados de CAMIIN del Gerente de Talento Humano



En la figura 23 del test CAMIN en la subdimensión de Liderazgo Directivo los subordinados y el Gerente coinciden con su respuesta, en Liderazgo Considerado y Liderazgo Participativo la evaluación realizada por los subordinados es más provechosa que la del Gerente de Talento Humano, en Liderazgo Orientado a Metas la autoevaluación es de manera favorable, mientras que la evaluación de los subordinados es un poco más baja.

Figura 24

Resultados de POTENLID del Gerente de Talento Humano

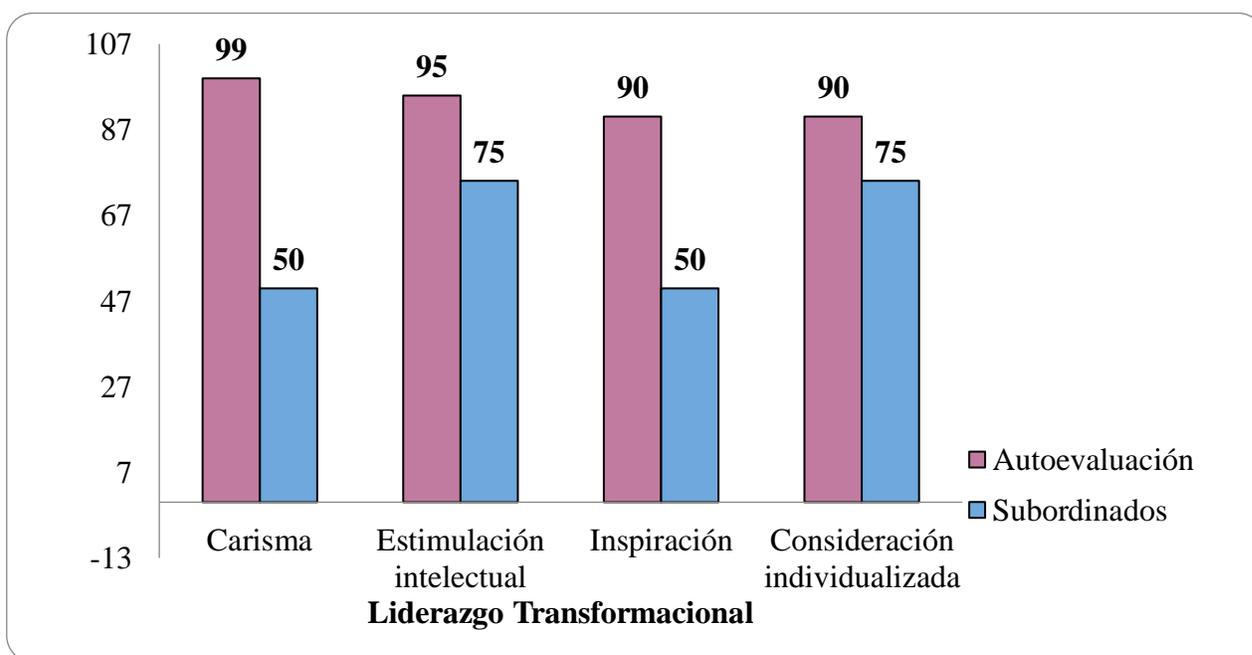


Como se presenta en la figura 24 del test POTENLID en cuanto a la autoevaluación del Gerente de Talento Humano el líder considera que su principal motivación es la Motivación Social Normativa y la que menos le motiva es la Motivación Extrínseca.

3.5 Resultados Generales del Gerente de Gestión de Calidad

Figura 25

Resultados de CELID del Gerente de Gestión de Calidad, Dimensión Liderazgo Transformacional

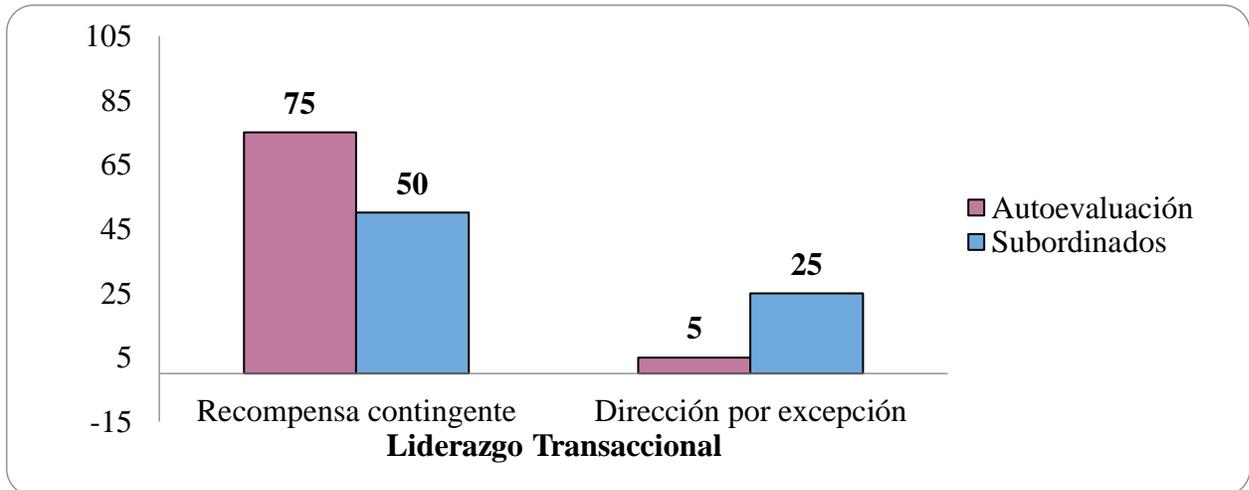


En la figura 25 del test CELID, el Gerente de Gestión de Calidad es sumamente favorable en su autoevaluación, debido a que presenta puntuaciones más altas que la de sus subordinados, los cuales indican que evalúan de manera más crítica la subdimensión de Carisma e Inspiración, siendo esta medianamente favorable.

Figura 26

Resultados de CELID del Gerente de Gestión de Calidad, Dimensión Liderazgo

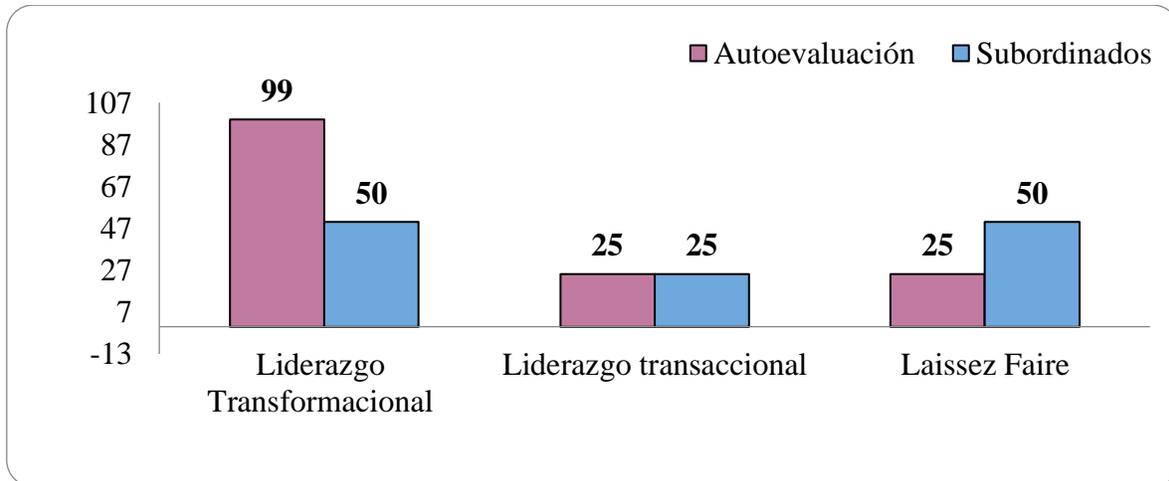
Transaccional



Se puede identificar que en Liderazgo Transaccional de la figura 26 del test CELID en la subdimensión Recompensa Contingente el Gerente de Gestión de Calidad se evalúa de manera más favorable que la percepción de sus subordinados, la cual es medianamente favorable, por otro lado, en la subdimensión de Dirección por Excepción el puntaje de los subordinados es mayor que el de la autoevaluación siendo está más exigente.

Figura 27

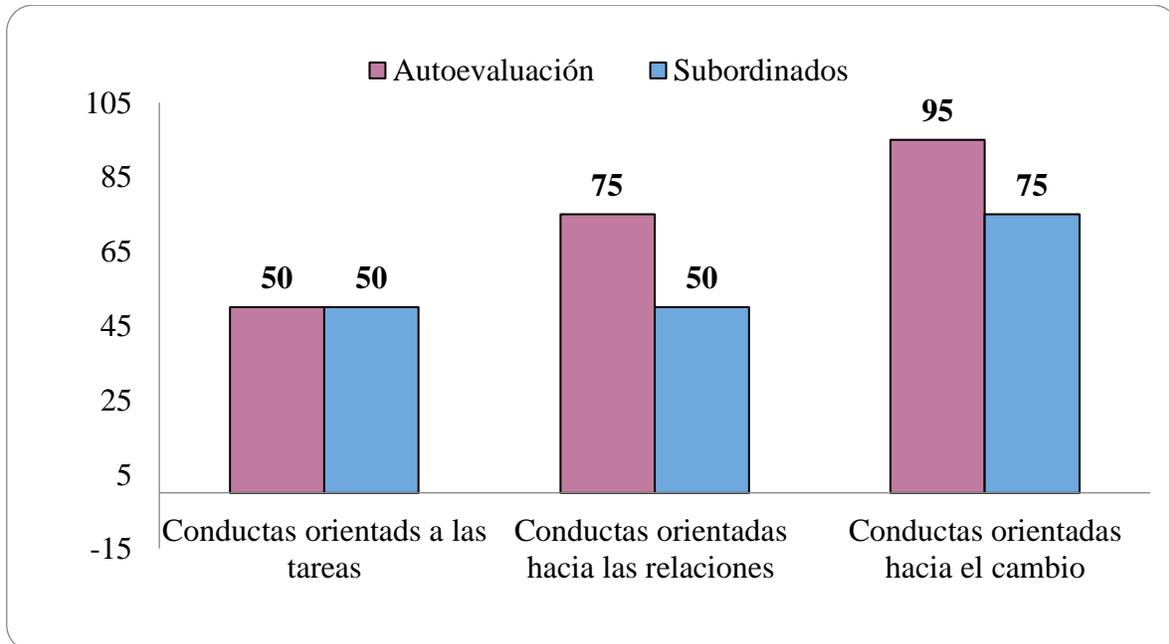
Resultados Globales de CELID del Gerente de Gestión de Calidad



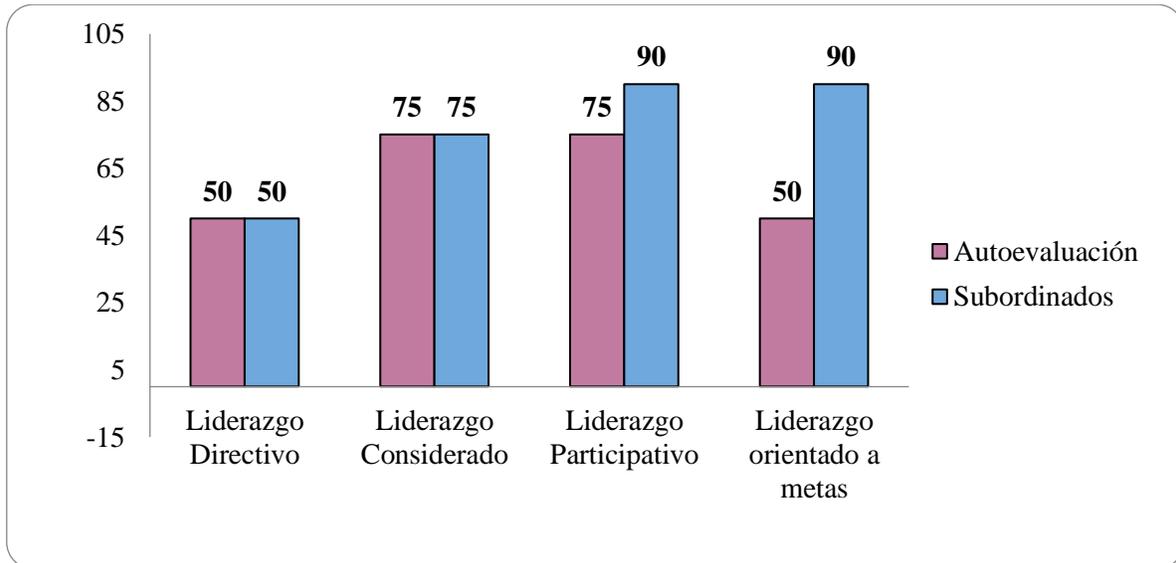
En la figura 27 del test de CELID se puede observar que el Gerente de Gestión de Calidad se evalúa de manera más favorable en el subdimensión de Liderazgo Transformacional, mientras que en Liderazgo Transaccional tanto subordinados como gerente concuerdan en sus resultados, por último, en la subdimensión de Laissez Faire la autoevaluación por parte del gerente es más baja.

Figura 28

Resultados de CONLID del Gerente de Gestión de Calidad



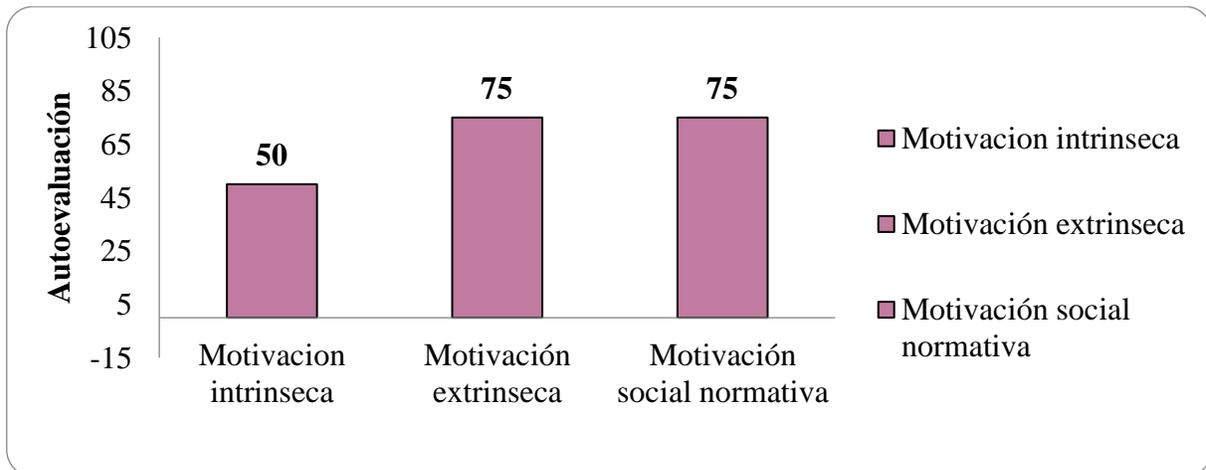
Se presenta en la figura 28 del test CONLID, que los subordinados y el gerente concuerdan en la percepción de Conductas Orientadas a las Tareas, mientras que en la subdimensión Conductas Orientadas hacia las Relaciones, el gerente se autoevalúa de manera más favorable; por último, el Gerente de Gestión de Calidad se evalúa de una forma más favorable que sus subordinados en la subdimensión Conductas Orientadas hacia el Cambio.

Figura 29*Resultados de CAMIN del Gerente de Gestión de Calidad*

En el test CAMIN de la figura 29 existe una igualdad de resultados en la subdimensión de Liderazgo Directivo al igual que en el Liderazgo Considerado, sin embargo, en el primero los resultados son medianamente favorables, mientras que en el segundo son mucho mejores; por otro lado, los subordinados evalúan de manera más favorable en la subdimensión de Liderazgo Participativo y el Liderazgo Orientado a Metas la autoevaluación es más crítica que la de los subordinados.

Figura 30

Resultados de POTENLID del Gerente de Gestión de Calidad

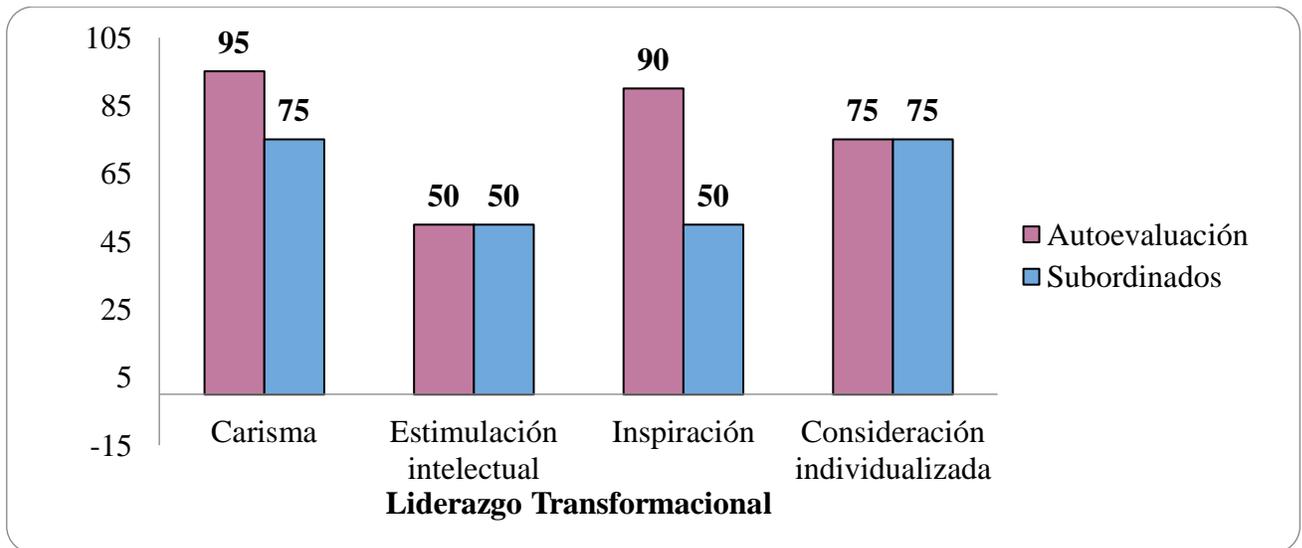


Como se observa en la figura 30 del test POTENLID, la autoevaluación del Gerente de Gestión de Calidad en las dimensiones de Motivación Extrínseca y Motivación Social Normativa tienen un puntaje similar y más favorable; en la Motivación Intrínseca se presenta un puntaje menor, sin embargo, no llega a ser crítico.

3.6 Resultados Generales del jefe de Diseño y Desarrollo

Figura 31

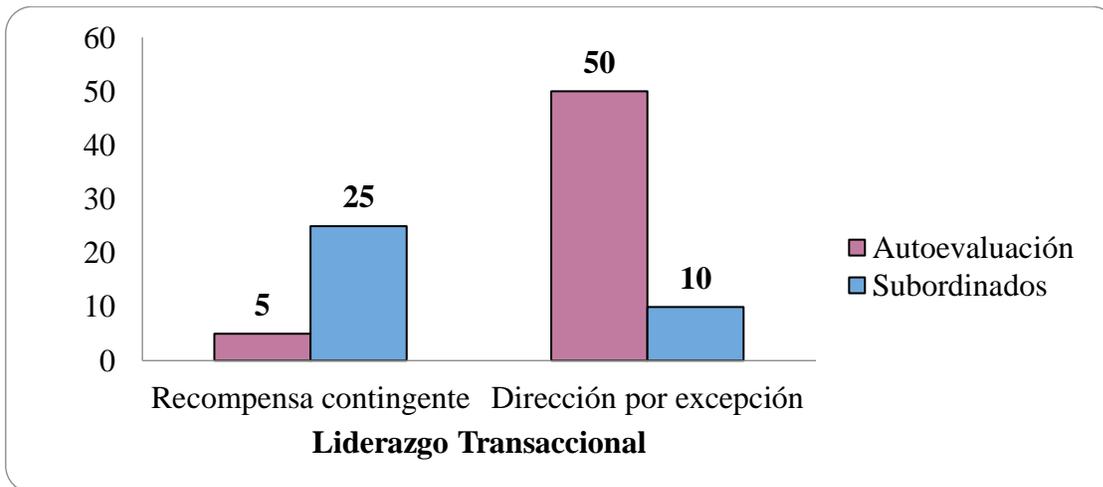
Resultados de CELID del Jefe de Diseño y Desarrollo, Dimensión Liderazgo Transformacional



En la figura 31 del test CELID el Jefe de Diseño y Desarrollo se autoevalúa de forma más favorable que sus subordinados en la subdimensión de Carisma, por otra parte, en Estimulación Intelectual tanto la autoevaluación como la evaluación de los subordinados generan el mismo resultado siendo este medianamente favorable, en la subdimensión de Inspiración los subordinados califican de manera más crítica que la que se autoevalúa y en Consideración Individualizada la forma de percibirse del jefe y de los subordinados es similar, siendo esta favorable.

Figura 32

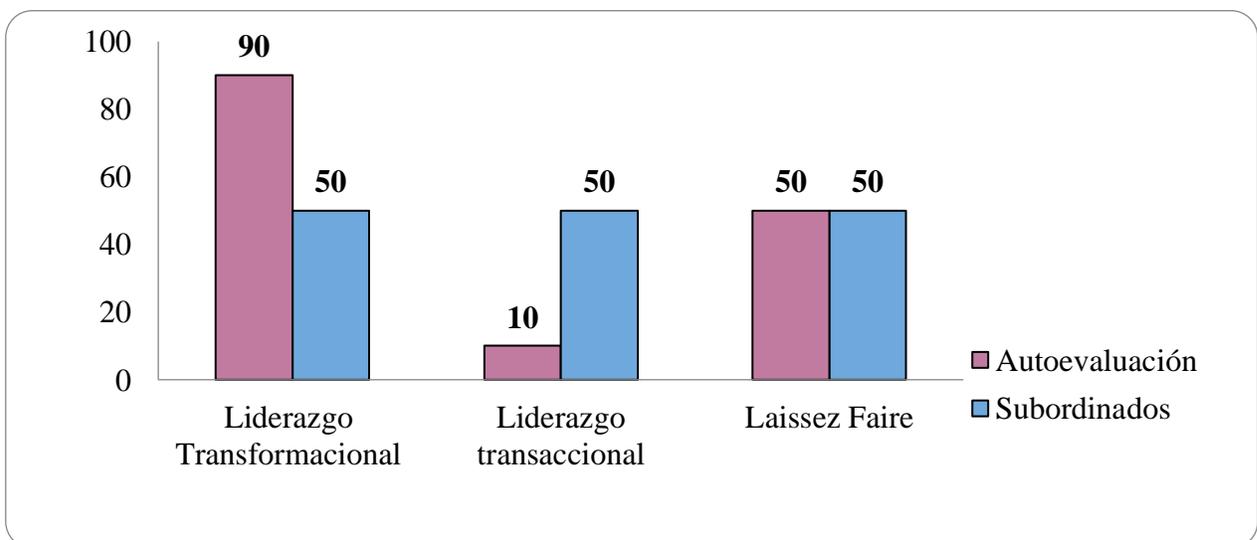
Resultados de CELID del Jefe de Diseño y Desarrollo, Dimensión Liderazgo Transaccional



Se presenta en la figura 32 del test CELID, en la subdimensión de Recompensa Contingente la autoevalúa es más severa, mientras que la subdimensión de Dirección por Excepción sobresale el puntaje del jefe siendo está muy favorable y la de los subordinados sumamente crítica

Figura 33

Resultados Globales de CELID del Jefe de Diseño y Desarrollo

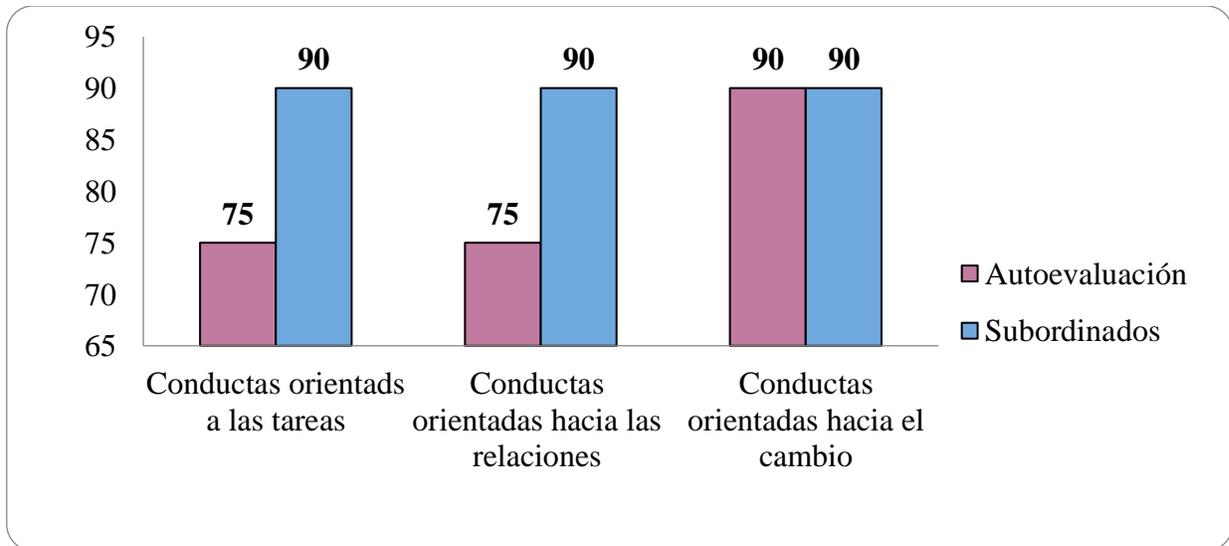


En el test CELID la figura 33 en la subdimensión de Liderazgo Transformacional es más beneficiosa la autoevaluación por parte del Jefe de Diseño y Desarrollo, mientras que

en el Liderazgo Transaccional los subordinados califican con un puntaje más alto y el jefe se autoevalúa de manera más severa y por último en la subdimensión Laissez Faire los dos puntajes son similares.

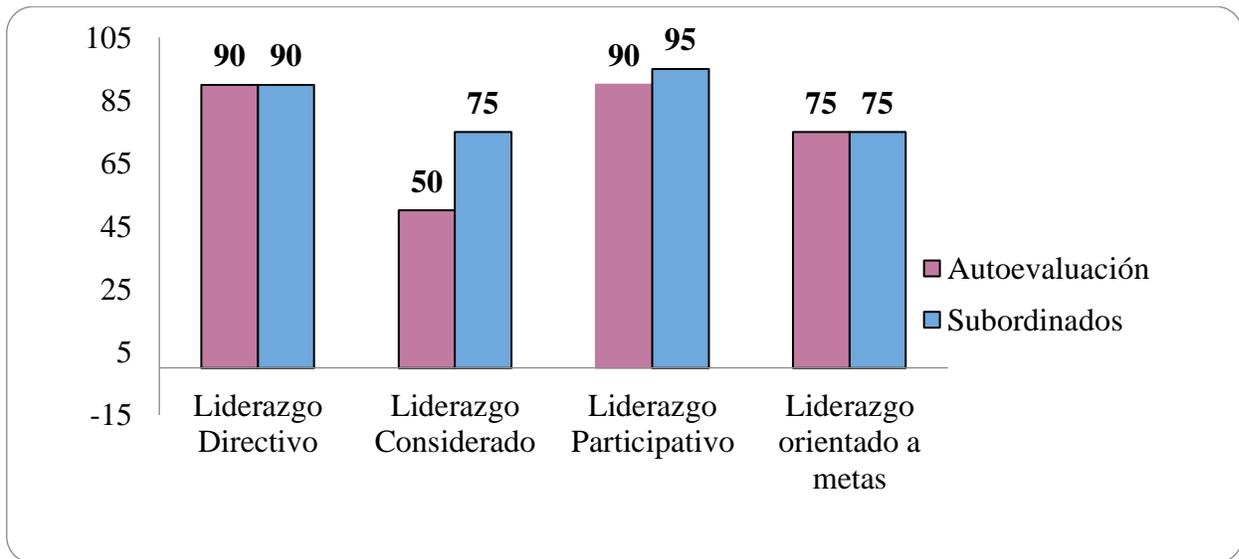
Figura 34

Resultados de CONLID del Jefe de Diseño y Desarrollo



Como se observa en la figura 34 del test CONLID los subordinados califican de manera más favorable en las tres subdimensiones, mientras que la autoevaluación es más crítica en las subdimensiones denominadas conductas orientadas a las tareas y la orientadas hacia las relaciones. Por otro lado, existe una igualdad en la subdimensión de Conductas Orientadas hacia el Cambio en la cual los resultados son muy favorables.

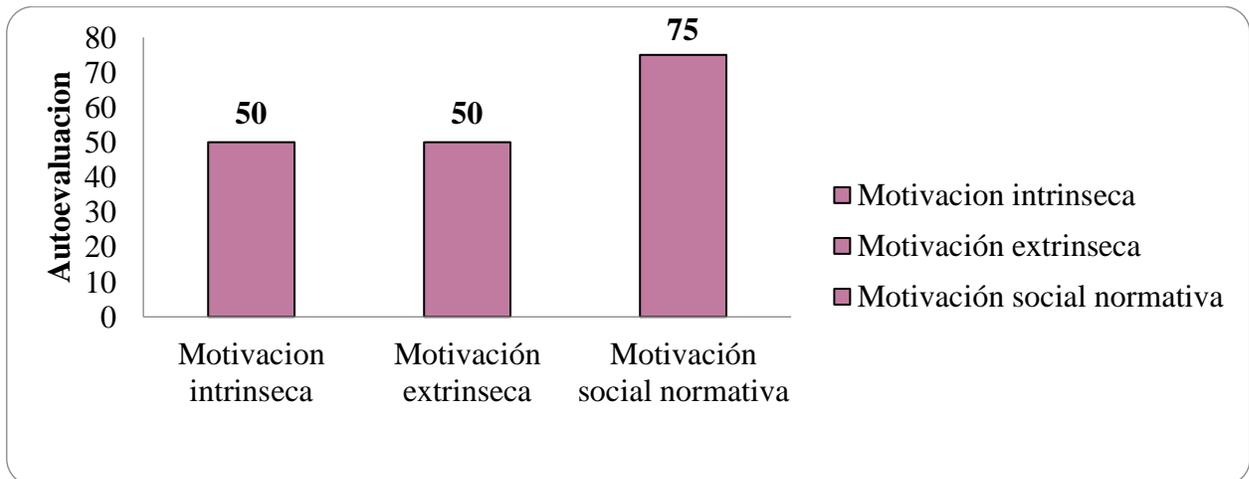
Figura 35
Resultados de CAMIN del Jefe de Diseño y Desarrollo



En la figura 35 del test CAMIN se presenta una igualdad de puntaje por parte del Jefe de Diseño y Desarrollo y los subordinados en las dimensiones de Liderazgo Directivo siendo este muy favorable y en Liderazgo Orientado a Metas a pesar de que este es un poco menor al anterior. Por otra parte, los subordinados evalúan de manera más favorable en las subdimensiones de Liderazgo Considerado teniendo una autoevaluación medianamente favorable. En el Liderazgo Participativo se puede observar la diferencia entre autoevaluación y evaluación es mínima.

Figura 36

Resultados de POTENLID del Jefe de Diseño y Desarrollo

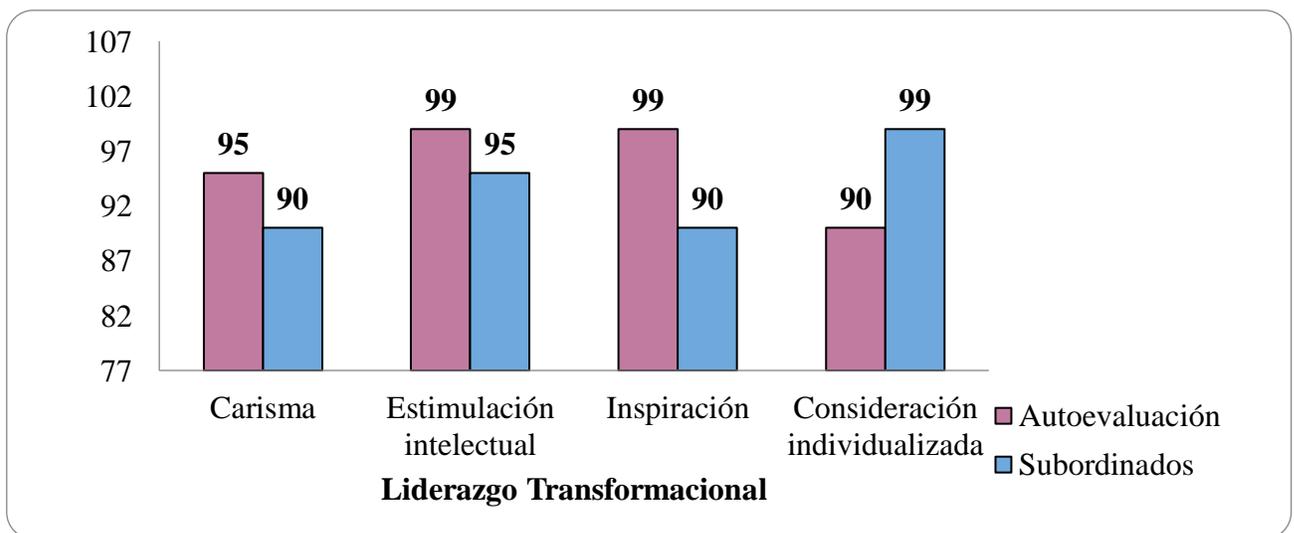


En el test POTENLID la figura 36 el Jefe de Diseño y Desarrollo presenta una similitud de puntaje en la Motivación Intrínseca y Motivación Extrínseca, siendo estas medianamente favorable. Dejando a la subdimensión de Motivación Social Normativa con un puntaje más alto y favorable.

3.7 Resultados Generales del Director Operacional

Figura 37

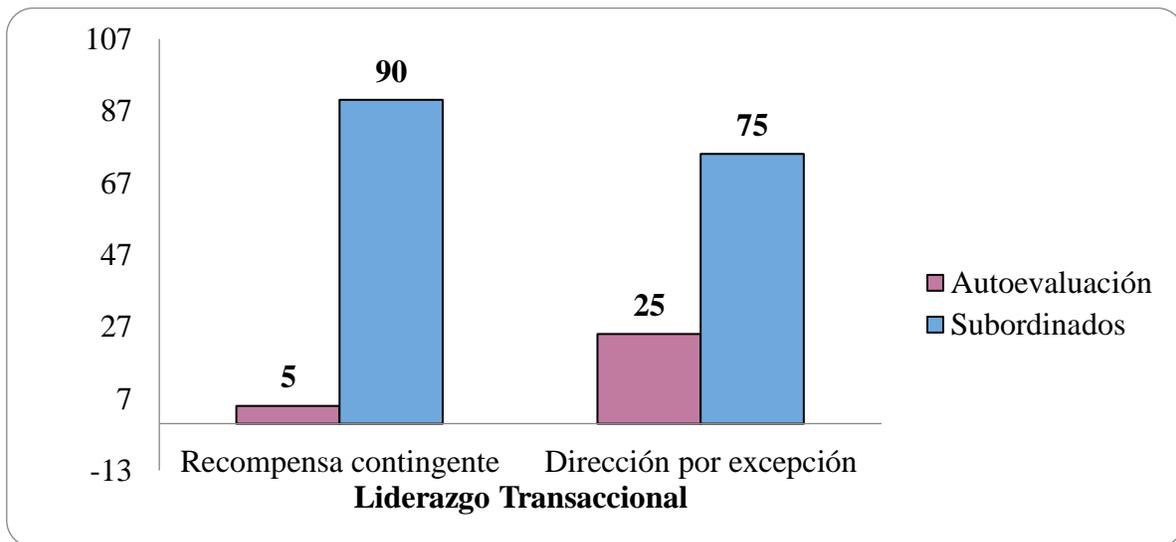
Resultados de CELID del Director Operacional, Dimensión Liderazgo Transformacional



En la figura 37 del test de CELID se puede apreciar que en tres de las cuatro subdimensiones predomina el puntaje de la autoevaluación realizada por el Director Operacional, mientras que en la subdimensión Consideración individualizada la evaluación de los subordinados es más alta en comparación a la del líder.

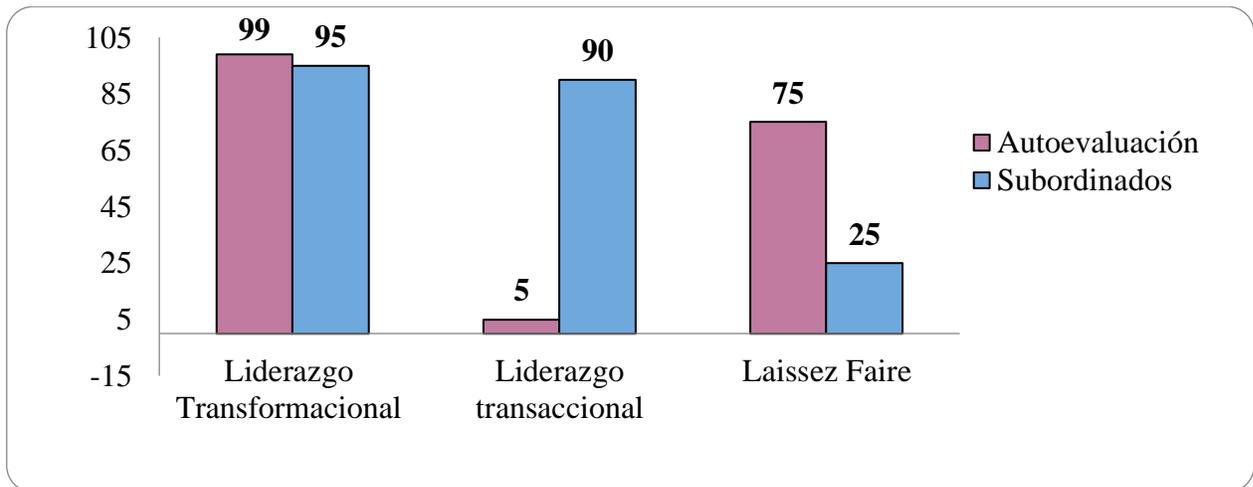
Figura 38

Resultados de CELID del Director Operacional, Dimensión Liderazgo Transaccional



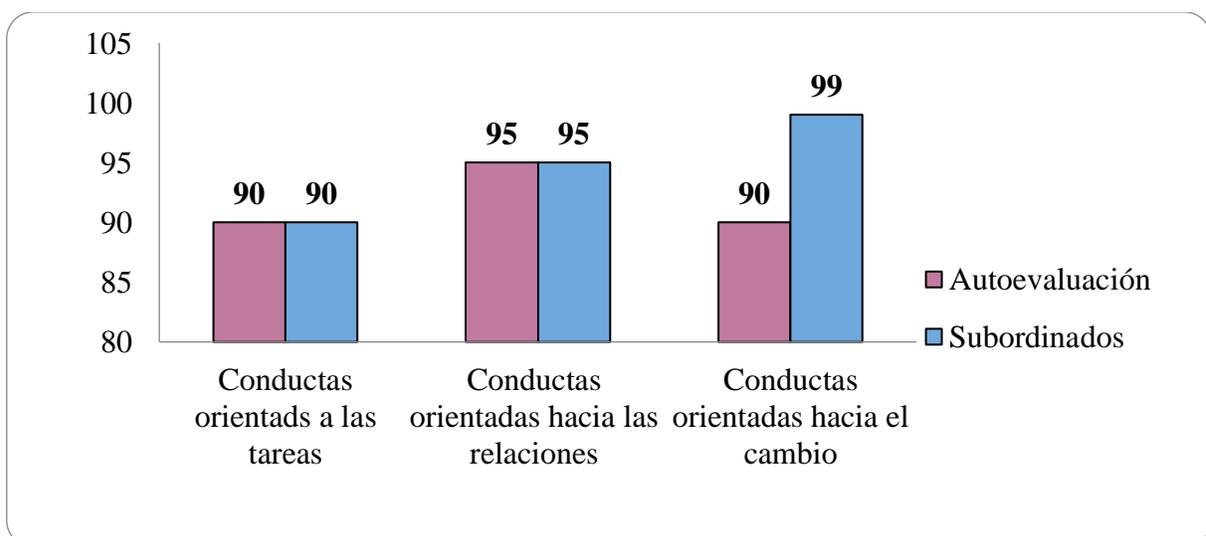
En la figura 38 en el test de CELID se puede apreciar que, en la dimensión de Liderazgo Transaccional el Director Operacional se evalúa críticamente sobre todo en la subdimensión de Recompensa Contingente en donde se observa una clara diferencia de puntuación en relación al la de los subordinados.

Figura 39
Resultados Globales de CELID del Director Operacional



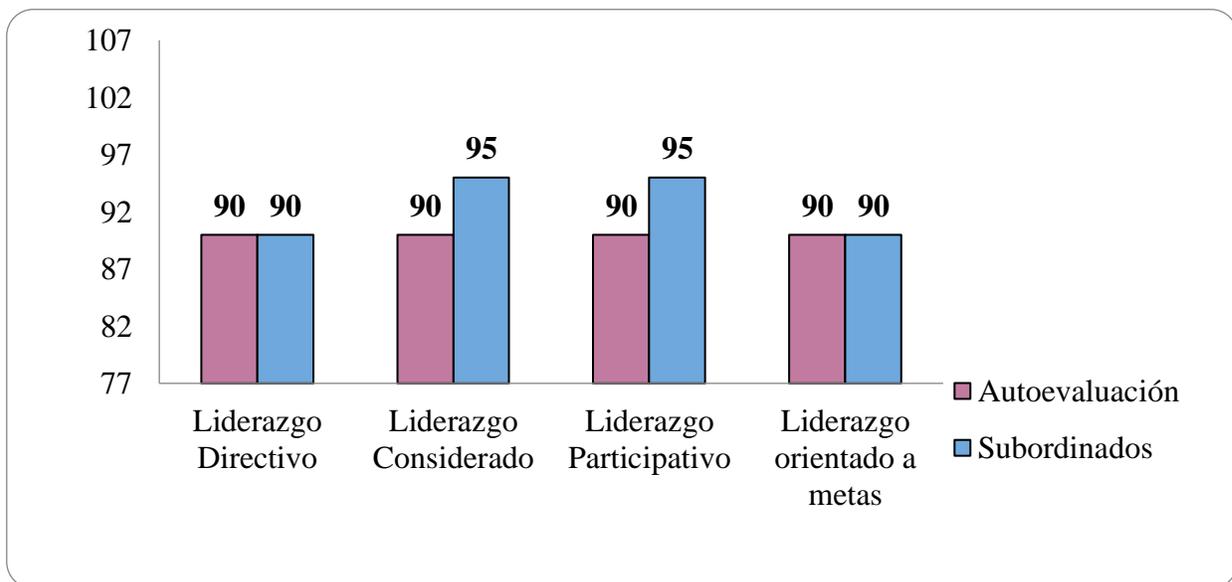
Como podemos observar en la figura 39 en el resultado global de CELID se puede apreciar que, en el Liderazgo Transformacional tanto el Director Operacional como los subordinados concuerdan en cierto grado, por otro lado, en el Liderazgo Transaccional el líder se autoevalúa de una manera más crítica, mientras que en el Liderazgo Laissez Faire la autoevaluación del líder es preocupante ya que se obtiene un puntaje alto en comparación a lo que se percibe por los subordinados.

Figura 40
Resultados de CONLID del Director Operacional



Como podemos evidenciar en la figura 40 del resultado de CONLID se puede apreciar que, tanto en Conductas Orientadas a las Tareas como en Conductas Orientadas hacia las Relaciones presentan un puntaje equitativo de la autoevaluación del Director Operacional y la evaluación de los subordinados, por otro lado, en Conductas Orientadas al Cambio la evaluación de los subordinados es más alta que la autoevaluación del Director Operacional.

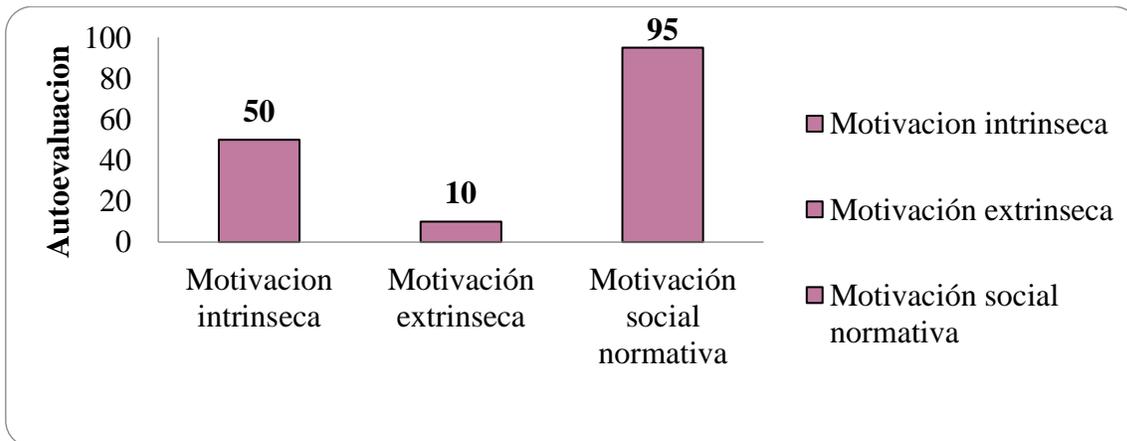
Figura 41
Resultados de CAMIN del Director Operacional



Como podemos evidenciar en la figura 41 del resultado de CAMIN se puede apreciar que en el Liderazgo Directivo y el Orientado a las Metas tanto el líder como subordinados se evalúan de igual manera, mientras que en los Liderazgos Participativo y Considerado los subordinados evalúan a sus líderes de una manera más favorable.

Figura 42

Resultados de POTENLID del Director Operacional

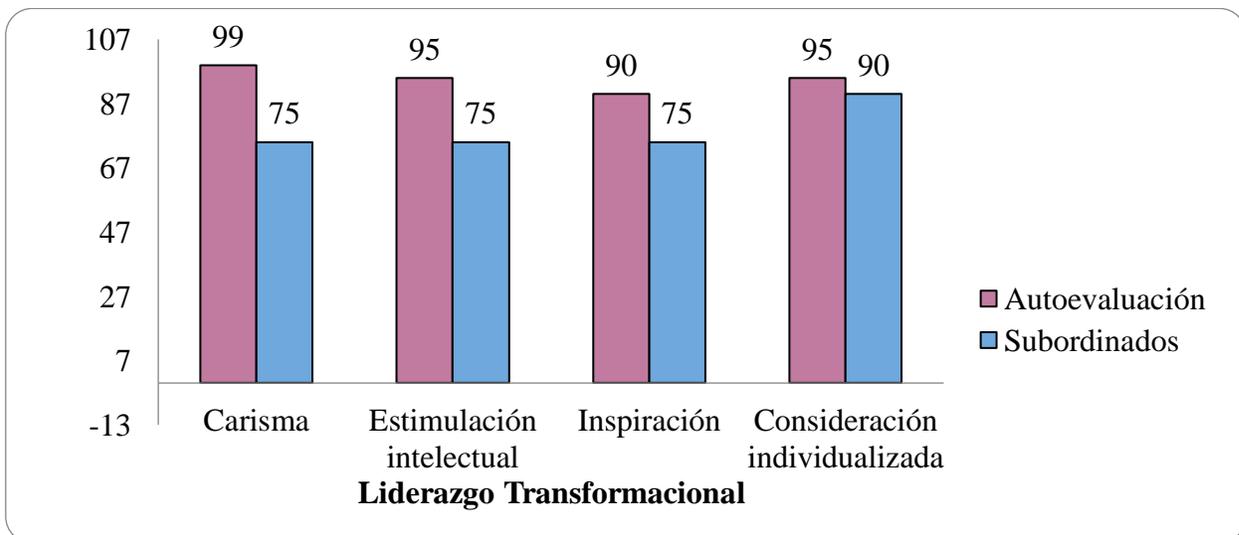


En la figura 42 se puede observar que en el test de POTENLID el Director Operacional se autoevalúa con una Motivación Extrínseca demasiado baja en comparación a los otros dos tipos de motivaciones, siendo la motivación social normativa la subdimensión más elevada.

3.8 Resultados Generales del Gerente de TIC

Figura 43

Resultados de CELID del Gerente de TIC, Dimensión Liderazgo Transformacional

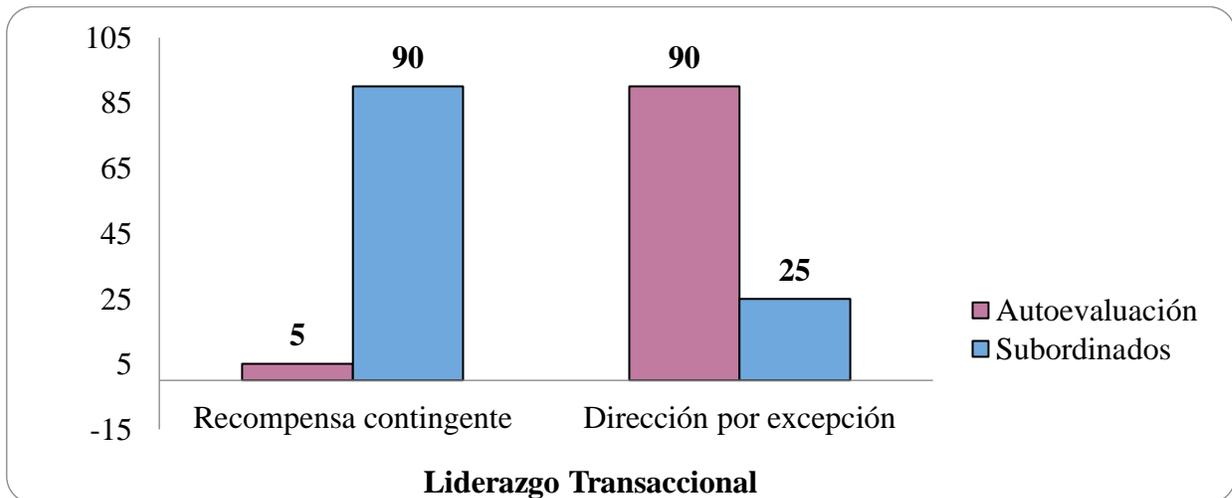


En la figura 43 se puede observar que en el test de CELID en la dimensión Liderazgo Transformacional no existe gran variación en los puntajes, aunque se evidencia que el líder

se autoevalúa de una forma más favorable en comparación a la evaluación que realizan los subordinados.

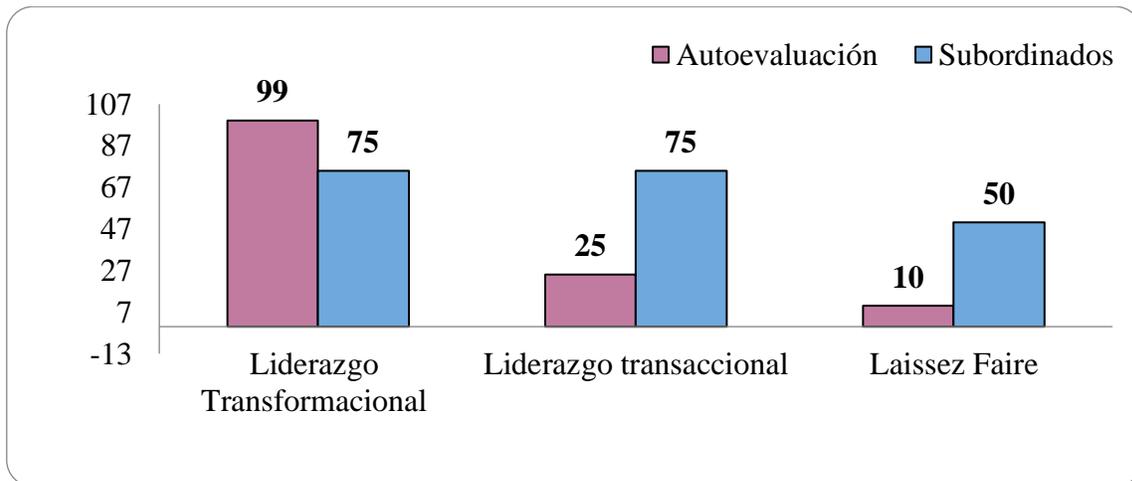
Figura 44

Resultados de CELID del Gerente de TIC, Dimensión Liderazgo Transaccional



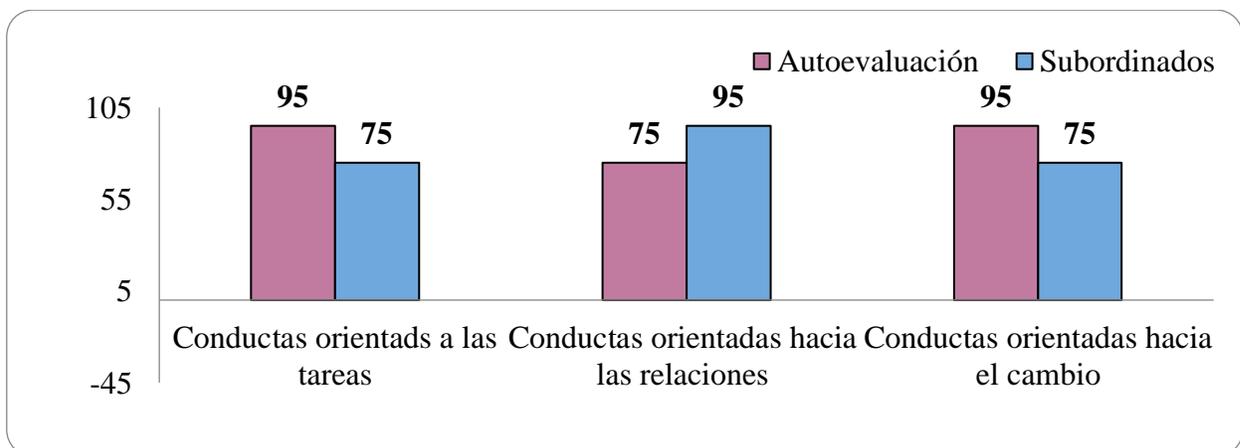
En la figura 44 se puede observar que en el test de CELID en la dimensión Liderazgo Transaccional existe una evaluación crítica por parte de los subordinados en la subdimensión de Dirección por Excepción, mientras que el Gerente de TIC se autoevalúa severamente en la subdimensión de Recompensa Contingente.

Figura 45
Resultados Globales de CELID del Gerente de TIC



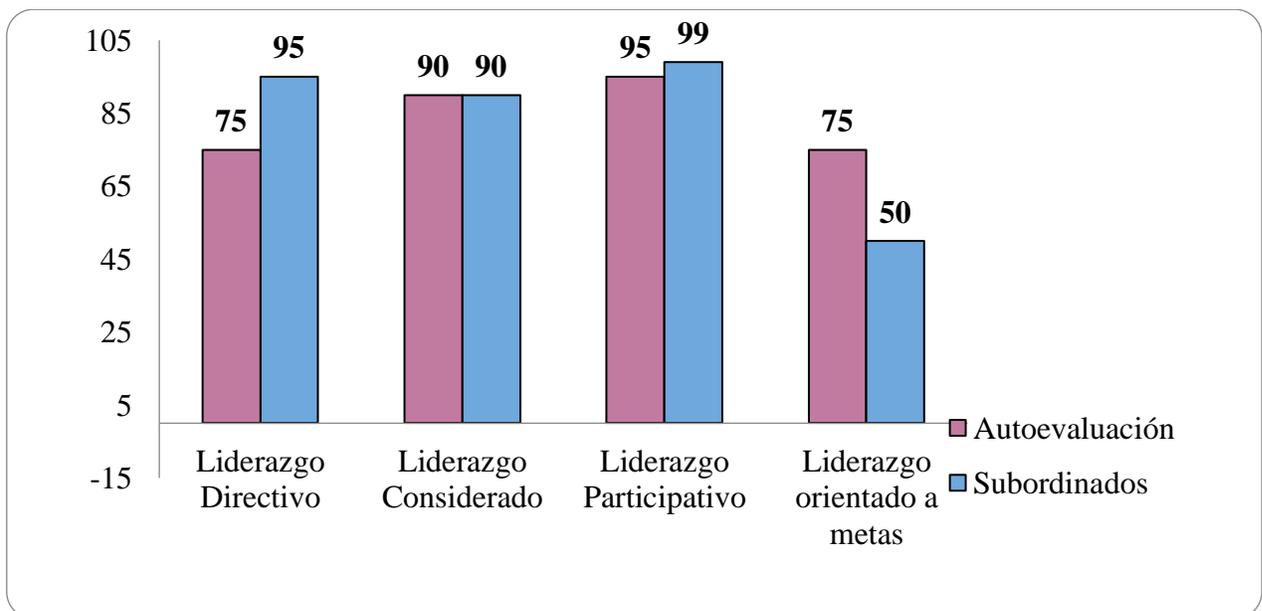
En los resultados globales de CELID de la figura 45 se observa que en el caso del Liderazgo Transformacional tanto en la autoevaluación como la evaluación de los subordinados se presentan puntajes relativamente altos, mientras que el Liderazgo Transaccional el líder se autoevalúa de una manera más crítica obteniendo puntajes bajos en comparación a los resultados de sus subordinados. Por otro lado, podemos observar que en el Liderazgo Laissez Faire la evaluación de los subordinados son más altos.

Figura 46
Resultados de CONLID del Gerente de TIC

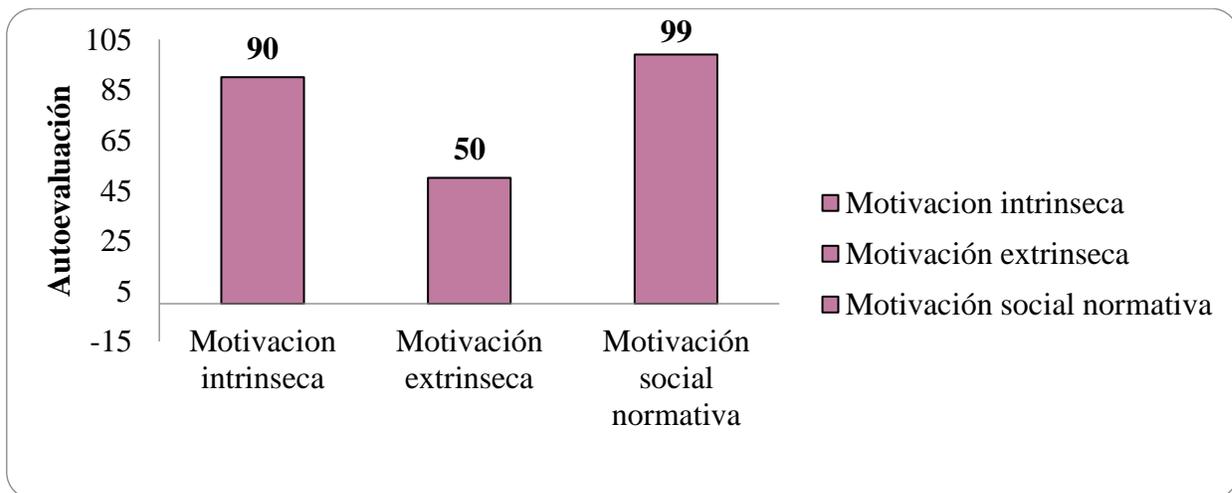


En la figura 46 de los resultados del test de CONLID se puede evidenciar que no existe gran diferencia en la brecha del puntaje de las tres dimensiones. Se puede observar como en las subdimensiones de Conductas Orientadas a las Tareas y Conductas Orientadas al Cambio la autoevaluación es más alta.

Figura 47
Resultados de CAMIN del Gerente de TIC



Como podemos observar en la figura 47 que en Liderazgo Considerado y en Liderazgo Participativo las puntuaciones tanto de la autoevaluación como de la evaluación de los subordinados no difiere en gran cantidad, por otro lado, en el Liderazgo Orientado a las Metas se observa una evaluación un poco más severa por parte de los subordinados.

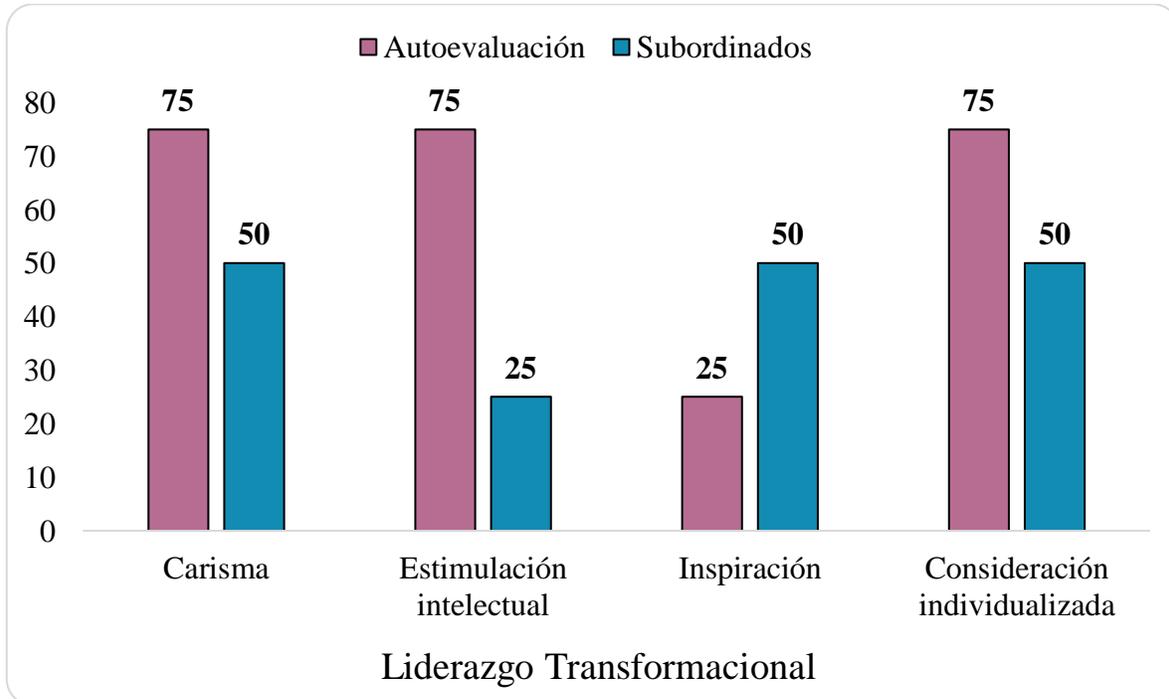
Figura 48*Resultados de POTENLID del Gerente de TIC*

En la figura 48 del test de POTENLID el gerente se autoevalúa de manera positiva en cuanto a las Motivaciones Intrínseca y Social Normativa, por otro lado, se puede ver que en la Motivación Extrínseca se obtiene un puntaje más bajo.

3.9 Resultados Generales del Contador General

Figura 49

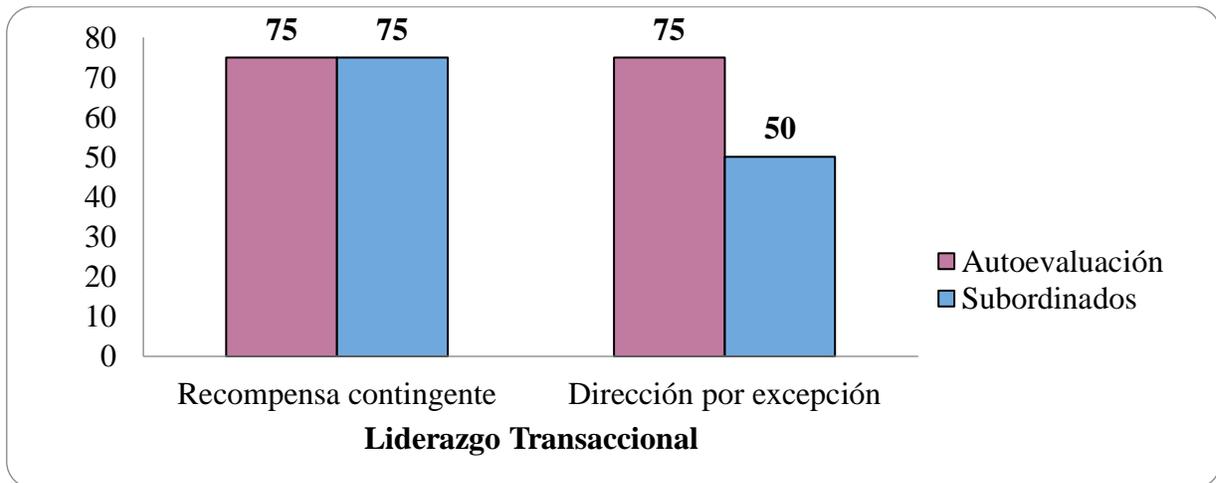
Resultados de CELID del Contador General, Dimensión Liderazgo Transformacional



En Cuanto al test de CELID, en la dimensión de Liderazgo Transformacional en la figura 49 se muestran que la evaluación de los subordinados es más crítica en la dimensión de Estimulación Intelectual, mientras que en la dimensión Inspiración la autoevaluación del Contador General es más crítica que la evaluación de los subordinados, en Carisma y Consideración Individualizada la puntuación menor es de parte de los subordinados.

Figura 50

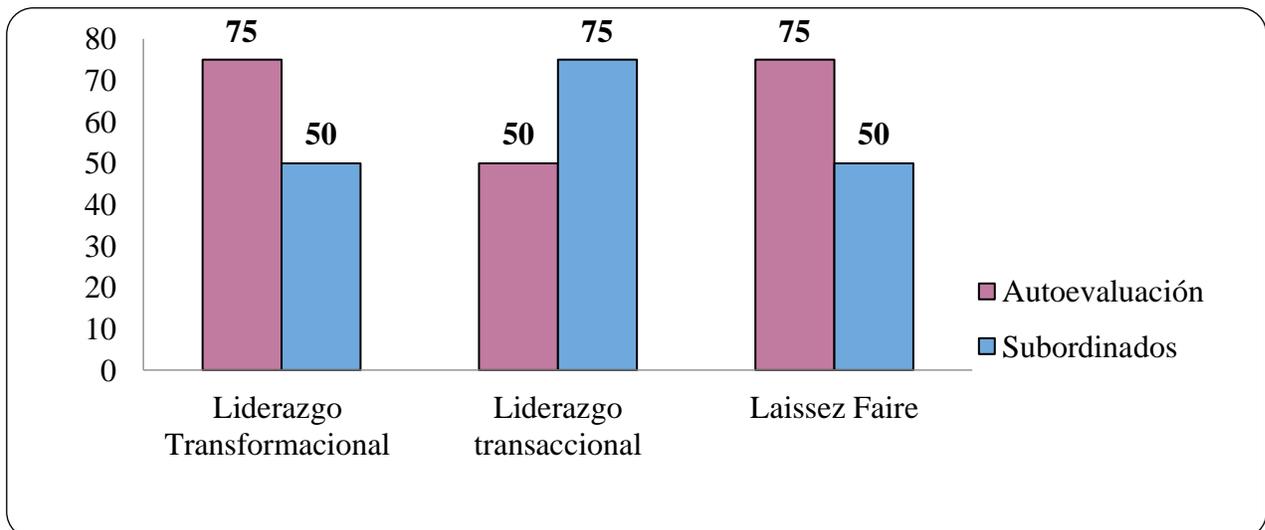
Resultados de CELID del Contador General, Dimensión Liderazgo Transaccional



En la figura 50 de los resultados de CELID de la dimensión de Liderazgo Transaccional se evidencia que en la subdimensión de Dirección por Excepción la evaluación de los subordinados es más baja que la del contador general

Figura 51

Resultados Globales de CELID del Contador General

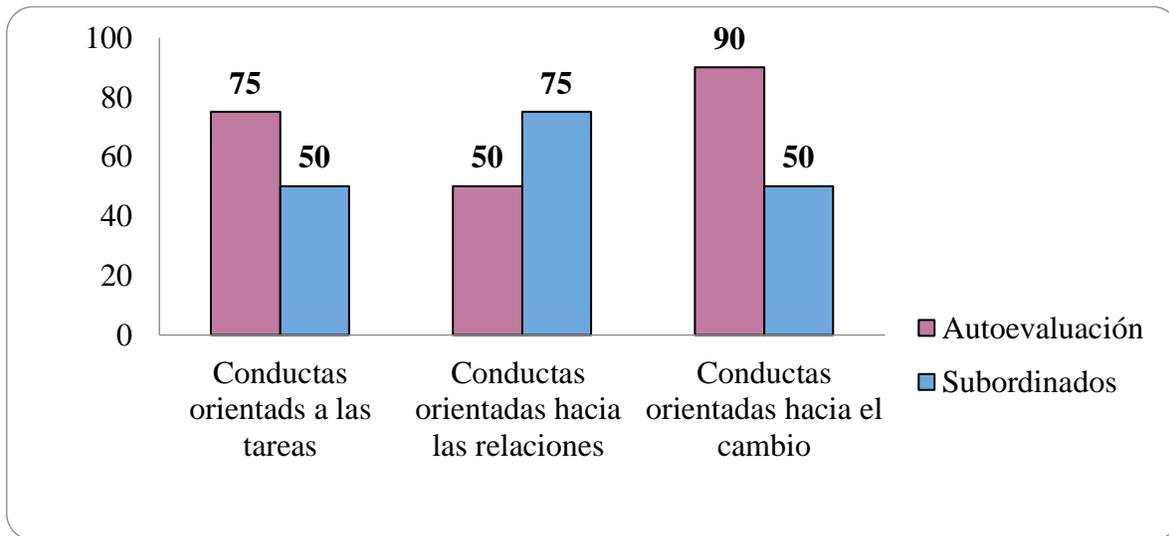


En la figura 51 de los resultados Globales de CELID en la dimensión de Liderazgo Transaccional la autoevaluación del contador general es más baja que la evaluación de sus

subordinados, por otro lado, en el Liderazgo Laissez Faire se evidencia que la evaluación de los subordinados es más baja pero impactantemente alta por parte del líder.

Figura 52

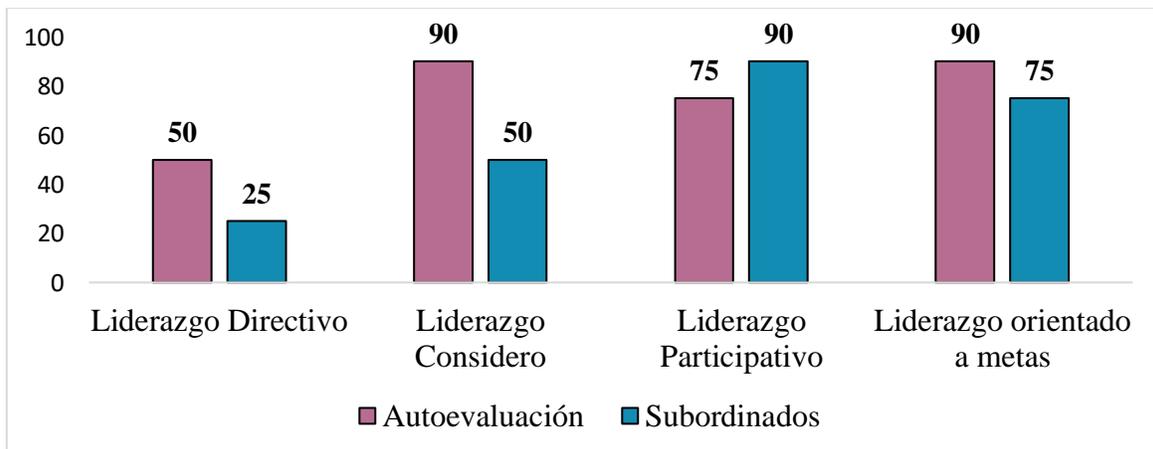
Resultados de CONLID del Contador General



En la figura 52 de los resultados de CONLID se observa que en las Conductas Orientadas a las Tareas y Conductas Orientadas hacia el Cambio la evaluación de los subordinados es más baja que la autoevaluación del líder, todo lo contrario, en las Conductas Orientadas a las Relaciones.

Figura 53

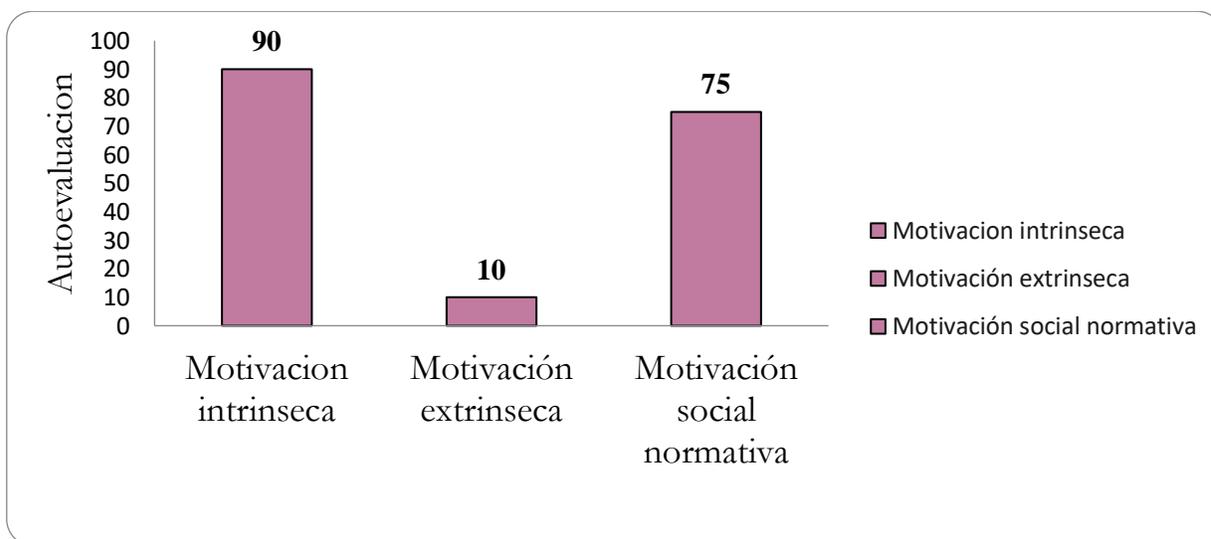
Resultados de CAMIN del Contador General



En la figura 53 de los resultados de CAMIN se presenta que en el Liderazgo Directivo y en el considerado la puntuación de la evaluación de los subordinados es menor a la autoevaluación del contador general, es el mismo caso se presenta en el Liderazgo Considerado y en el Orientado a las Metas. Por otro lado, en el Liderazgo Participativo se presenta mejor puntaje por parte de los subordinados.

Figura 54

Resultados de POTENLID del Contador General

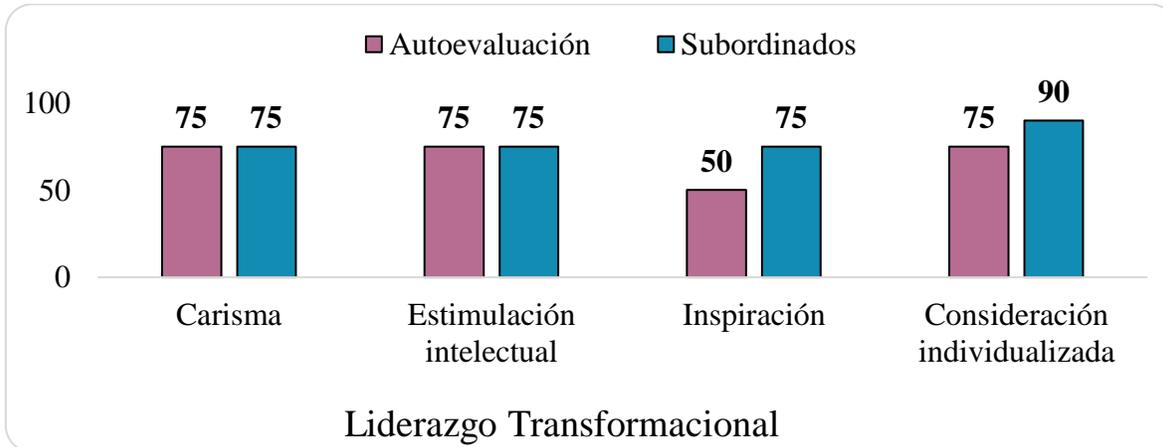


En los resultados de POTENLID de la figura 54 se puede ver que el puntaje más críticamente bajo de las subdimensiones es la Motivación Extrínseca.

3.10 Resultados Generales del Gerente de Postventa

Figura 55

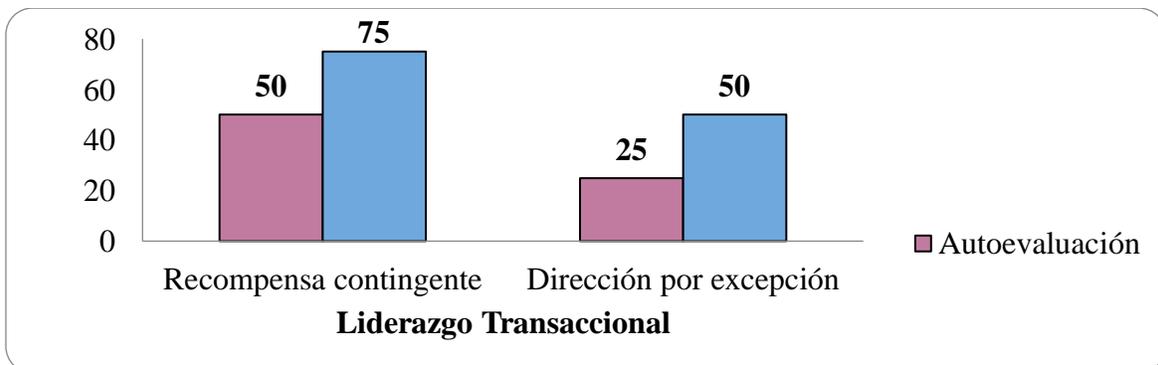
Resultados de CELID del Gerente de Postventa, Dimensión Liderazgo Transformacional



En los resultados de CELID del Liderazgo Transformacional de la figura 55 se observa que en las subdimensiones de carisma y de estimulación intelectual las puntuaciones de la autoevaluación y la evaluación de subordinados son coincidentes mientras que en las otras subdimensiones de Inspiración y Consideración Individualizada es ligeramente superior la evaluación de los subordinado.

Figura 56

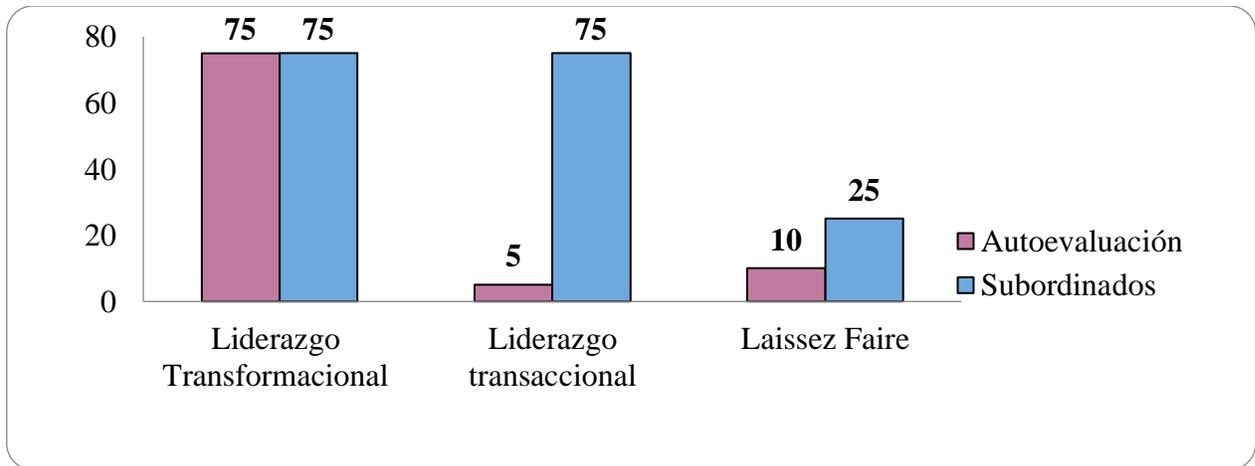
Resultados de CELID del Gerente de Postventa, Dimensión Liderazgo Transaccional



En los resultados de CELID del Liderazgo Transaccional en la figura 56 podemos ver que la autoevaluación por parte del Gerente de Postventa es más baja en las dos subdimensiones.

Figura 57

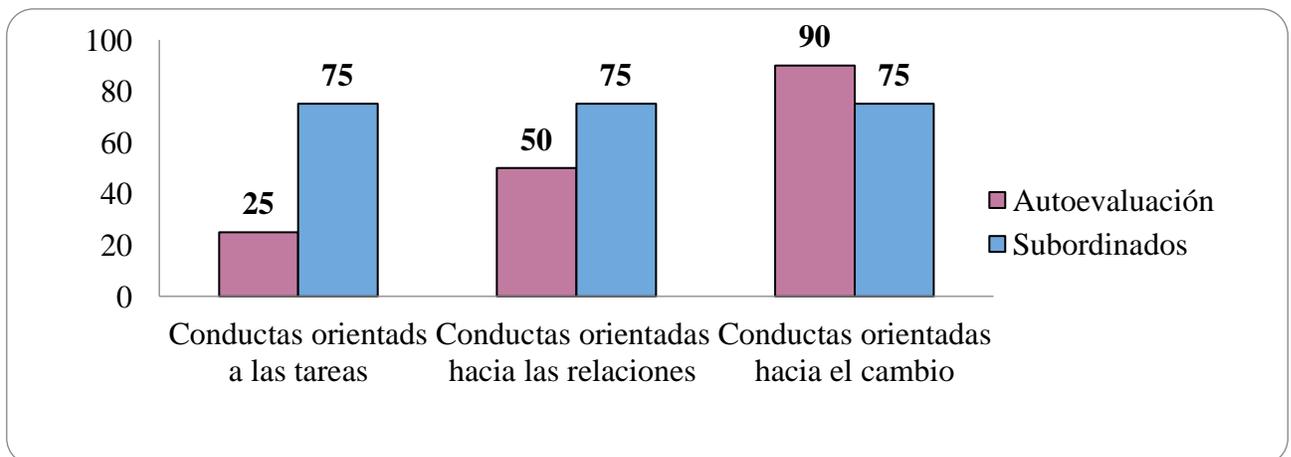
Resultados Globales de CELID del Gerente de Postventa



En los resultados globales de CELID de la figura 57 se puede observar que tanto en el Liderazgo Transaccional como el Laissez Faire el puntaje de la autoevaluación es mucho más baja.

Figura 58

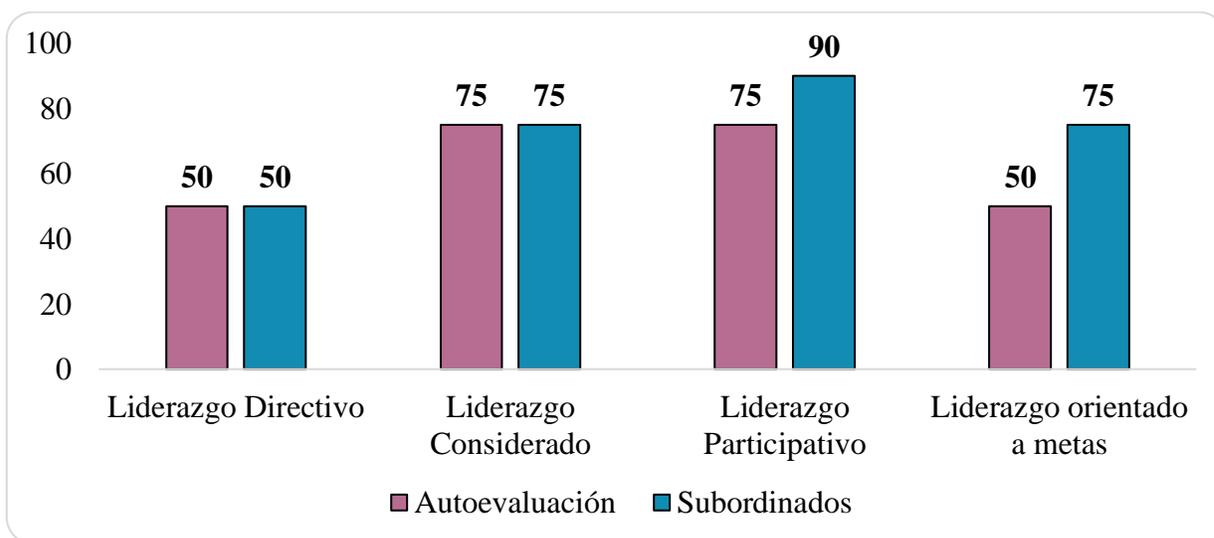
Resultados de CONLID del Gerente de Postventa



En la figura 58 de CONLID podemos ver que la autoevaluación por parte del Gerente de Postventa es más baja en la subdimensión Conductas Orientadas a las Tareas y en la Orientadas hacia las Relaciones todo lo contrario en las Orientadas al Cambio en donde los valores son más altos en la autoevaluación.

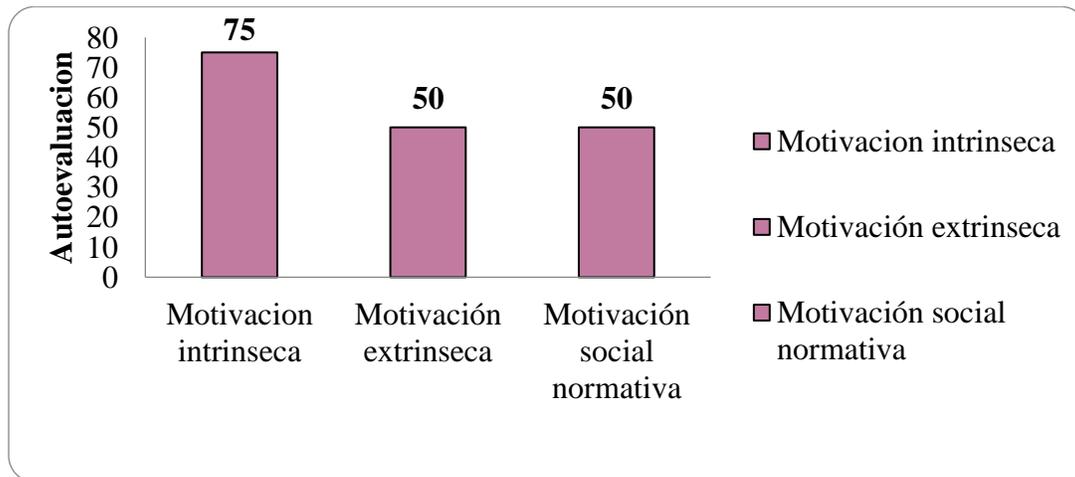
Figura 59

Resultados de CAMIN del Gerente de Postventa



Como podemos observar en la figura 59 se obtiene puntuaciones positivas con la única diferencia en el Liderazgo Orientado a las Metas en donde la autoevaluación es menor a la evaluación de los subordinados.

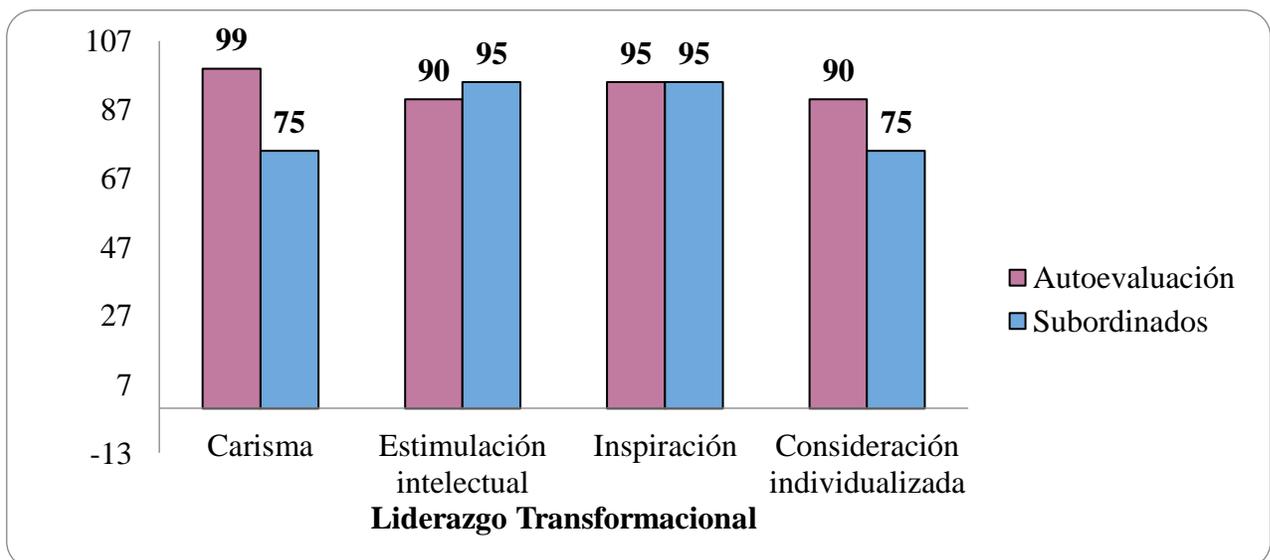
Figura 60
Resultados de POTENLID del Gerente de Postventa



En cuanto al resultado de POTENLID la subdimensión de Motivación Intrínseca es considerablemente más alta que la Motivación Extrínseca y la Social Normativa que son iguales.

3.11 Resultados Generales del Jefe Regional Zona Austro

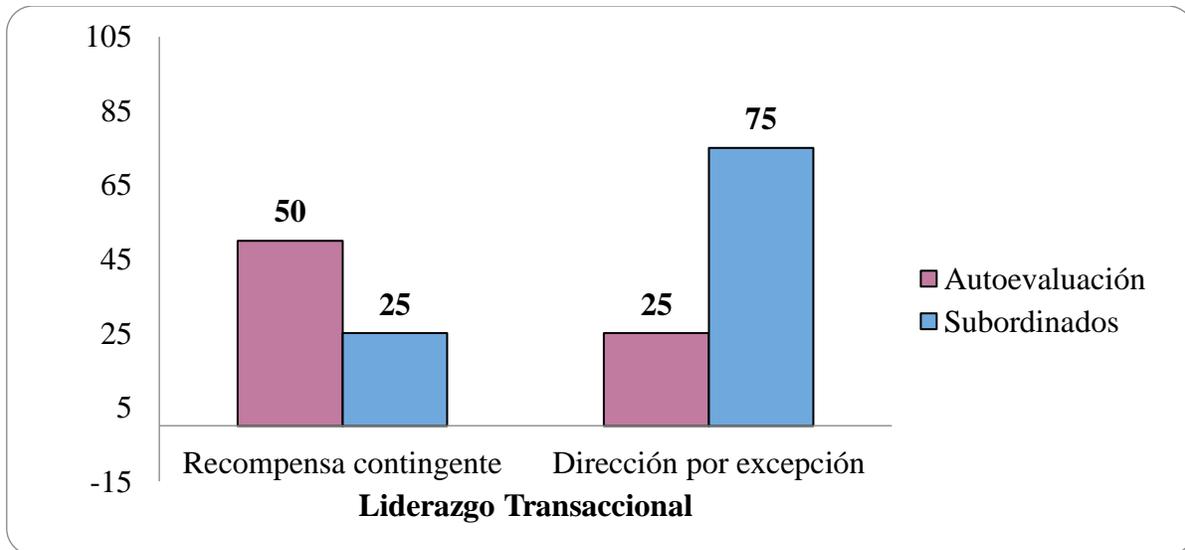
Figura 61
Resultados de CELID del Jefe Regional Zona Austro, Dimensión Liderazgo Transformacional



En la figura 61 de CELID del Liderazgo Transformacional podemos ver que la evaluación por parte de los subordinados en las subdimensiones Carisma y Consideración Individualizada es más baja.

Figura 62

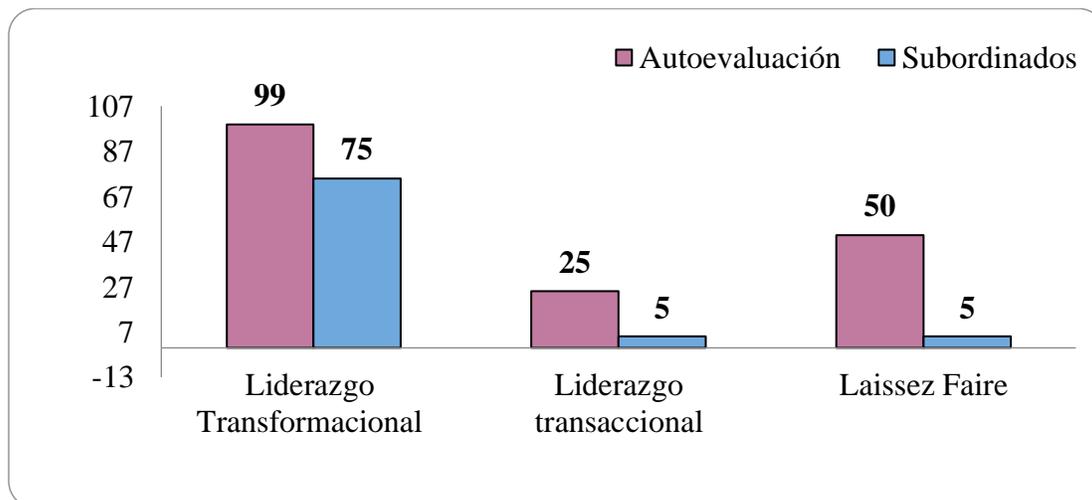
Resultados de CELID del Jefe Regional Zona Austro, Dimensión Liderazgo Transaccional



En la figura 62 de CELID del Liderazgo Transaccional podemos ver que en la subdimensión Recompensa Contingente es más baja la puntuación dada por los subordinados, mientras que en la Dirección por Excepción es más bajo por parte del líder.

Figura 63

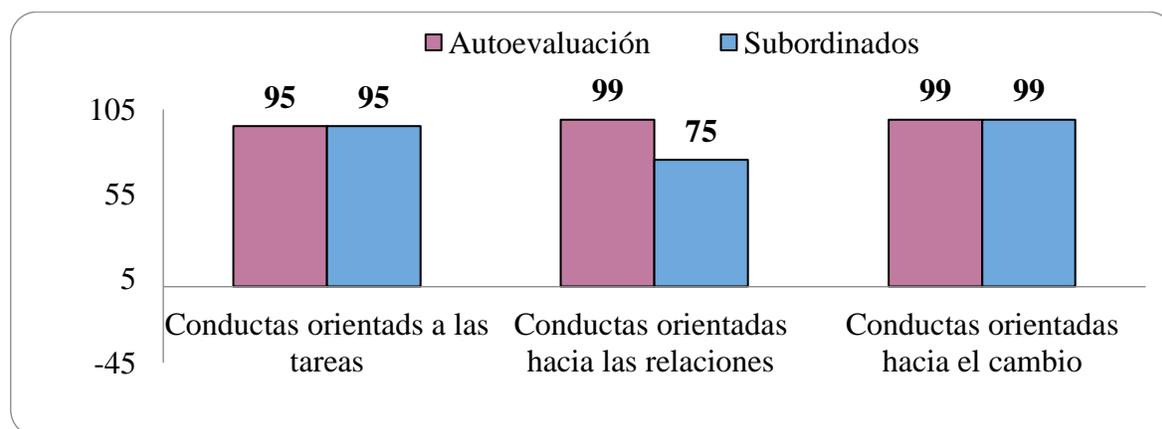
Resultados Globales de CELID del Jefe Regional Zona Austro



En la figura 63 de los resultados Globales de CELID del Jefe Regional de la Zona Austro se observa como en el Liderazgo Transaccional obtiene un puntaje consideradamente bajo. Y laissez Faire las puntuaciones son más bajas por parte de los subordinados lo que se consideraría positivo. Mientras que en el transformacional se obtienen buenos puntajes por parte del líder como de los subordinados.

Figura 64

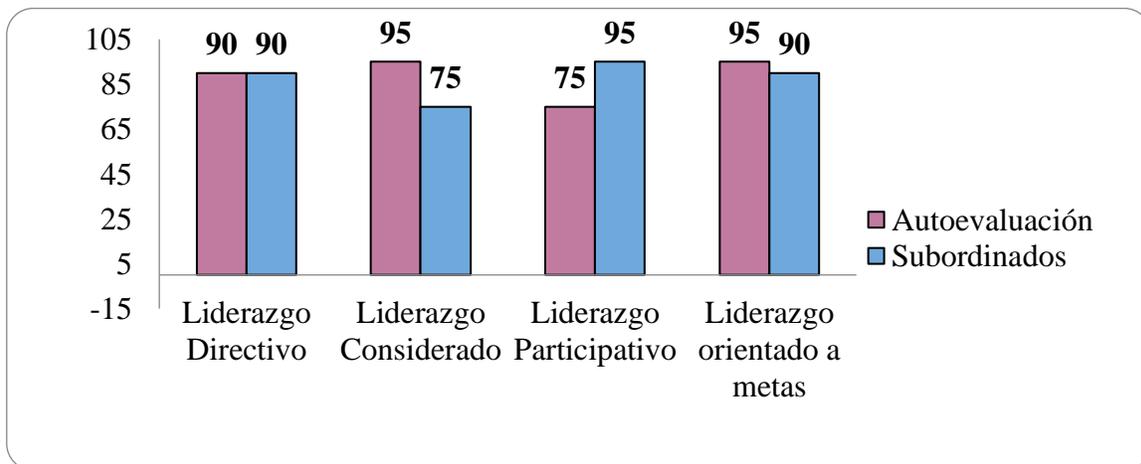
Resultados de CONLID del Jefe Regional Zona Austro



En los resultados del test de CONLID de la figura 64 se evidencia que únicamente la subdimensión de las Conductas Orientadas hacia las Relaciones es baja con respecto a la evaluación de los subordinados.

Figura 65

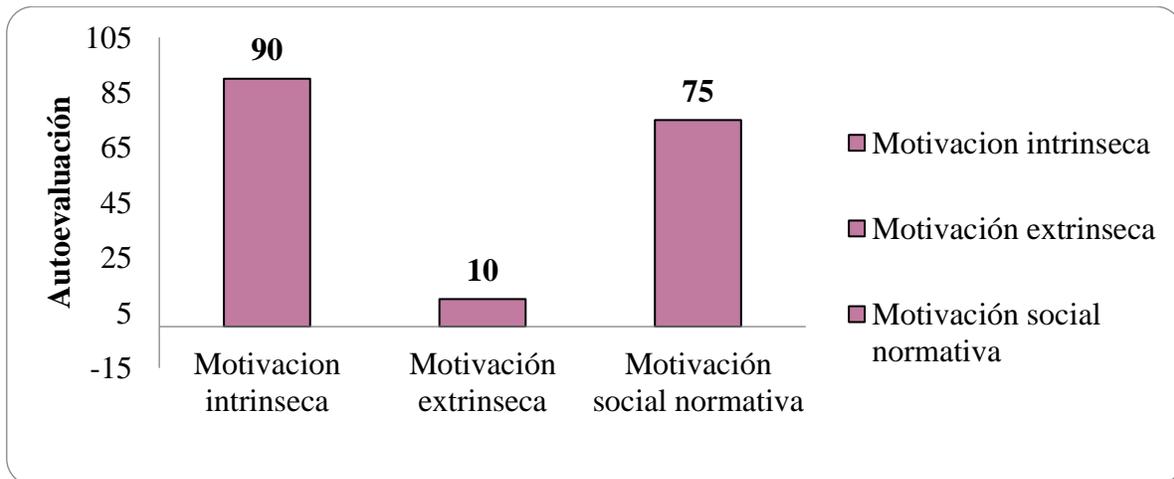
Resultados de CAMIN del Jefe Regional Zona Austro



En los resultados del test de CAMIN de la figura 65 se evidencia que la subdimensión de Liderazgo Considerado el puntaje de los subordinados es más bajo que la del líder, por otro lado, en la subdimensión Liderazgo Participativo la autoevaluación es más baja que la evaluación de los subordinados.

Figura 66

Resultados de POTENLID del Jefe Regional Zona Austro

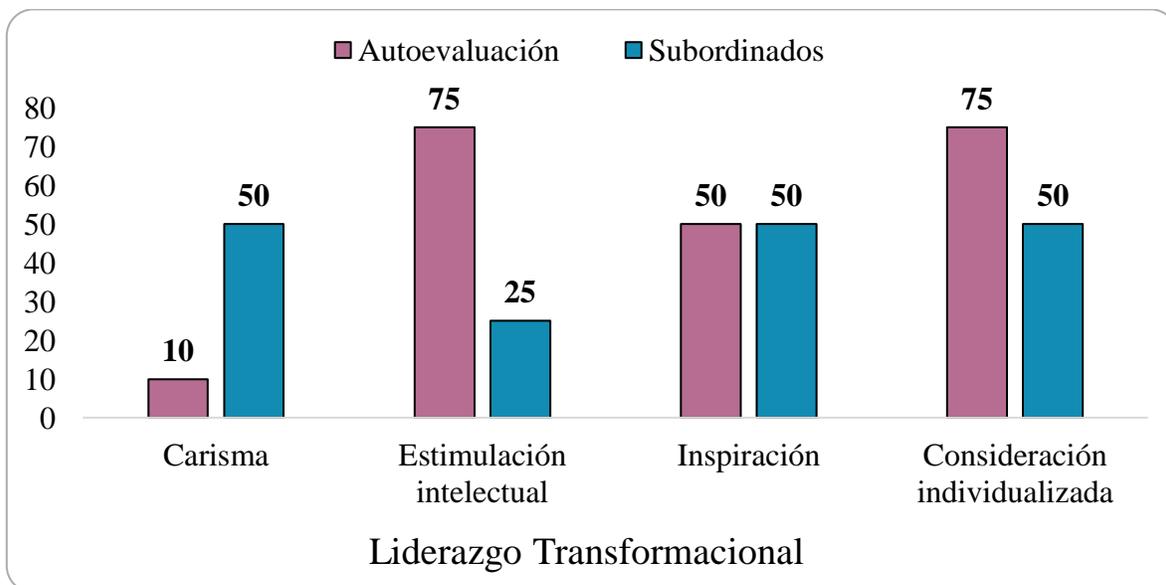


En los resultados del test de POTENLID de la figura 66 se observa que la Motivación Extrínseca es la más baja de las tres subdimensiones.

3.12 Resultados Generales del Jefe de Cartera

Figura 67

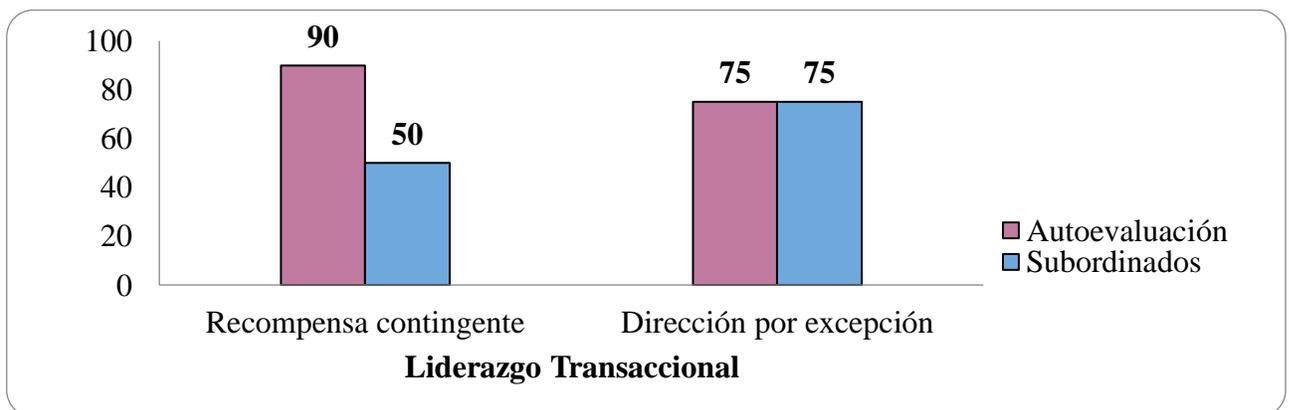
Resultados de CELID del Jefe de Cartera, Dimensión Liderazgo Transformacional



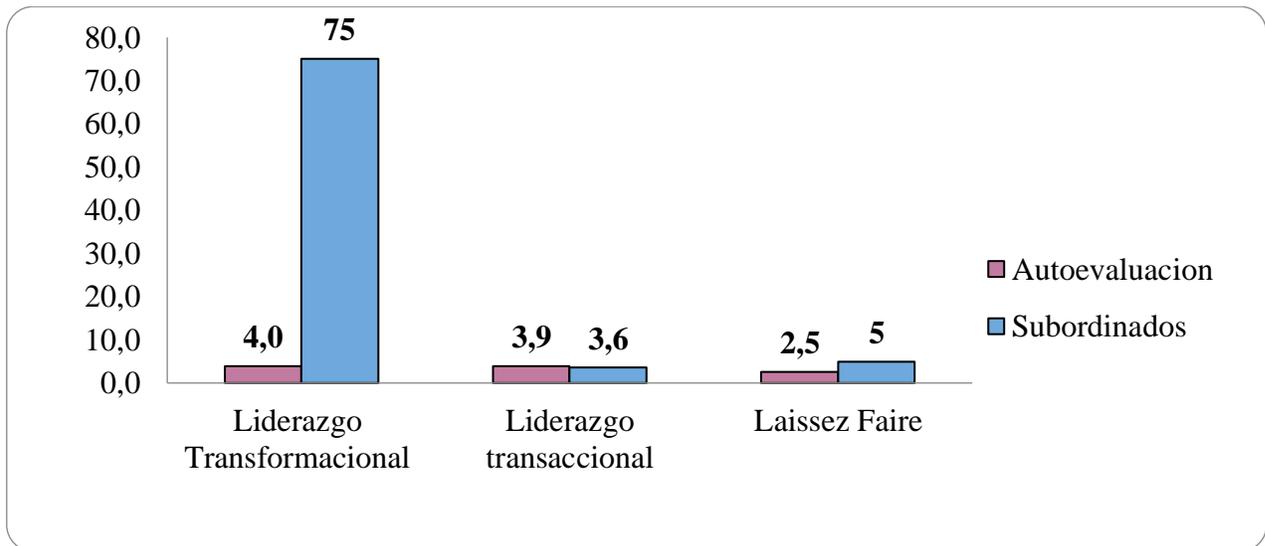
En los resultados del test de CELID del Liderazgo Transformacional del Jefe de Cartera se puede observar que en la subdimensión Carisma la autoevaluación del Jefe de Cartera es la más baja de las autoevaluaciones. Mientras que en la Estimulación Intelectual la evaluación de los subordinados es la más baja de todas las subdimensiones.

Figura 68

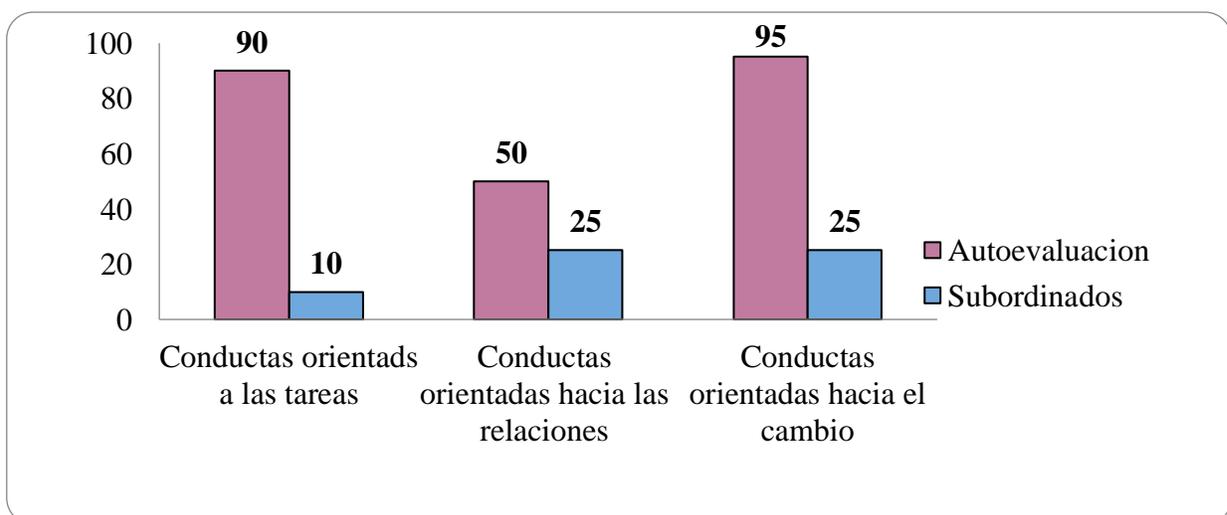
Resultados de CELID del Jefe de Cartera, Dimensión Liderazgo Transaccional



En los resultados del test de CELID del Liderazgo Transaccional del Jefe de Cartera se puede observar que en la subdimensión Recompensa Contingente la evaluación de los subordinados es el puntaje más bajo.

Figura 69*Resultados Globales de CELID del Jefe de Cartera*

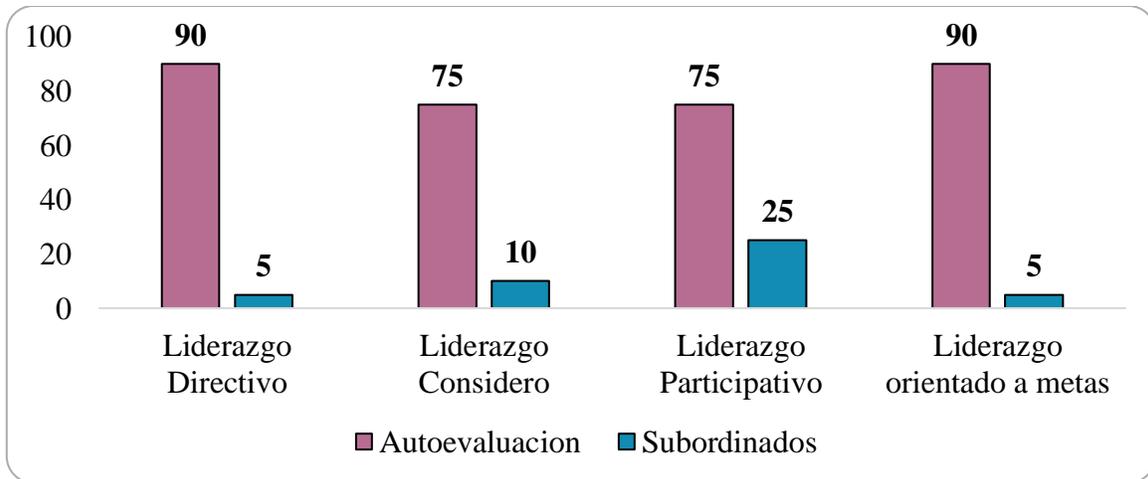
En los resultados globales del test de CELID del Jefe de Cartera se puede observar que en el Liderazgo Transformacional la evaluación de los subordinados es la más alta en comparación a las otras subdimensiones que cuentan con puntuaciones críticamente bajas.

Figura 70*Resultados de CONLID del Jefe de Cartera*

En los resultados del test de CONLID de la figura 70 se evidencia que las puntuaciones por parte de los subordinados son bajas mientras que el líder se autoevalúa de forma positiva en las tres subdimensiones.

Figura 71

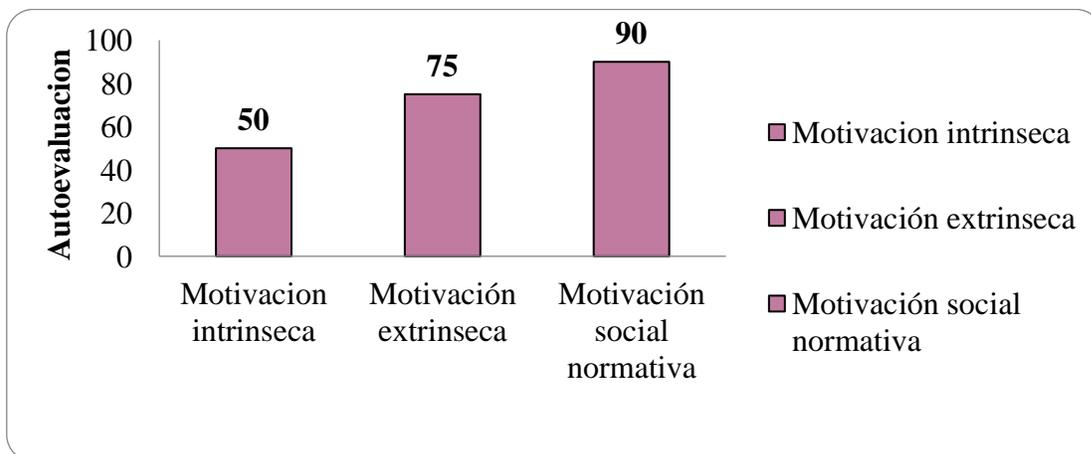
Resultados de CAMIN del Jefe de Cartera



En los resultados del test de CAMIN de la figura 71 se evidencia que las puntuaciones por parte de los subordinados son bajas mientras que el líder se autoevalúa de forma positiva como en la ocasión anterior.

Figura 72

Resultados de POTENLID del Jefe de Cartera



En lo que corresponde al test POTENLID del Jefe de Cartera la subdimensión de la Motivación Social normativa es evaluada de manera más positiva que las otras subdimensiones.

Conclusión

Se puede concluir que existen diferentes estilos de liderazgos, los cuales implican diferentes formas de trabajar con los colaboradores, al igual que por medio de ellos, diferencia en los resultados alcanzados. Esto quiere decir que no existe un modelo que sea mejor que otro, por lo contrario, es necesario emplear el estilo que mejor se adapte a la necesidad y cultura de la organización.

De igual manera conocer los estilos de liderazgo que se desarrollan en la organización es indispensable, debido a que su función va más allá de únicamente dirigir, sino que se debe trabajar conjuntamente con los colaboradores, generar que los trabajadores se identifiquen con la organización, también que sus objetivos personales se alineen a los empresariales. Otras funciones indispensables refuerzan una adecuada comunicación, trabajo en equipo y motivación.

Mediante el análisis de los resultados obtenidos a través de la batería Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), se determina que en el test CELID, el estilo de liderazgo que más predomina es el liderazgo transformacional, lo cual indica que entre los colaboradores y el líder existe un ambiente en el cual hay una adecuada comunicación, el líder fomenta la motivación y el compromiso, de igual manera se observa que la dimensión que más predomina es la de Carisma. Por otra parte, en el test CONLID se presenta que la dimensión que sobresale en siete de los doce líderes son las Conductas Orientadas al Cambio, demostrando que se fomenta el cambio o la manera de resolver las diferentes situaciones por medio de nuevas estrategias.

En el test CAMIN la dimensión Liderazgo Participativo tiene mayores respuestas positivas por parte de los subordinados, mientras que los líderes se evalúan de manera más severa, lo que significa que los colaboradores o subordinados puedan opinar y aportar ideas con respecto a la toma de decisiones. Los desenlaces del test POTENLID hacen referencia a que los líderes evalúan de manera más positiva la Motivación Social Normativa

Por consiguiente, se puede concluir que la autoevaluación de los líderes generalmente coincide con la percepción que tienen los subordinados del estilo de liderazgo de sus jefes

Recomendaciones

Como primera recomendación se plantea que es necesario tomar en cuenta la socialización de los resultados obtenidos de los líderes evaluados; dichos resultados se deben escuchar y considerar de forma madura para evitar situaciones no deseadas, ya que esta evaluación se la debe tomar como una oportunidad de mejora o una oportunidad de potenciar habilidades existentes para el desarrollo en conjunto de la empresa y de quienes forman parte de ella. Por otro lado, la socialización de estos resultados permite fortalecer la relación que se maneje en el futuro de los subordinados con sus líderes.

El análisis de los estilos de liderazgo en las organizaciones cumple un papel importante en el desarrollo de la misma, debido a que, al existir un adecuado estilo de liderazgo, se generan resultados beneficiosos no solo para los colaboradores sino para la compañía de la que forman parte. Es por eso que se recomienda que las personas que ocupen cargos en donde el liderazgo es parte de cada día, sean constantemente capacitados; también se recomienda que aquellas personas que se encuentran a cargo de las evaluaciones busquen oportunidades de mejoras para el personal.

Otra manera de contar con un estilo de liderazgo óptimo a las necesidades de la empresa, es realizar mediciones de estilos de liderazgo a aquellas personas próximas a ocupar un cargo de dirección de personal, para que de esta forma se descarte a personas que no cuentan con el estilo de liderazgo que la empresa necesita.

Referencias

- Alvear, L; Luna, O; Navarro, S; Salas, B. (2019) Estilos de liderazgo de la alta dirección en industrias exportadoras de Barranquilla Revista Venezolana de Gerencia.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29059356017>
- Amaru, A. (2000). Introdução à administração. <https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/252175923-109426991-Fundamentos-de-Admin.pdf>
- Angulo, S. (2014). Modelos para medir el liderazgo.
<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/6a8f94b5-c114-47c2-9a78-b5dbc56f79f7/content>
- Ashtalkoska, I., Kantardjieva, M. y Ashtalkoski, S. (2022). Vincular un sistema de recompensas con el desempeño de los empleados: un factor para aumentar la competitividad de las organizaciones.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=155880439&lang=pt-pt&site=ehost-live&scope=site>
- Ayala, M., (2015). ¿Cómo un estilo de liderazgo autocrático incide en el clima laboral de las organizaciones en el sector financiero del área de operaciones en Colombia?
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13700/ENSAYO-%20El%20liderazgo%20autocr%C3%A1tico%20y%20el%20clima%20laboral%20-%20MILENA%20AYALA%20CALDERON-SEMINARIO%20DE%20GRADO.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

- Bass, B. y Avolio, B. (1993) Transformational Leadership and organizational culture. https://communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/transformational_leadership_and_organizational_culture.pdf
- Bass, B. Avolio, B. (2004), Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set (3ra. Ed.). http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2
- Bass, B. (2008). The Bass handbook of leadership. Theory, research & managerial applications. <https://www.econbiz.de/Record/the-bass-handbook-of-leadership-theory-research-and-managerial-applications-bass-bernard/10004927254>
- Becerra, G. (2010). El liderazgo y su rol en las organizaciones transcomplejas. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545883008.pdf>
- Billman, G. (2020). Homeostasis: el principio organizador central de la fisiología subestimado y con demasiada frecuencia ignorado. <https://www.frontiersin.org/journals/physiology/articles/10.3389/fphys.2020.00200/full>
- Cabrera, K. (2014). Recuperado el 20 de Julio de 2021, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Cabrera-Kimberly.pdf>
- Cahyadi, A. Taufiq M. IstvElNueva H. Nuru S. Parama Santati, Jozsef Poohr, y Katalin Szabo. (2022). Estilos de liderazgo, Prácticas de gestión de recursos humanos de alta participación y desempeño individual de los empleados en pequeñas y medianas empresas en la era digital. <https://www.proquest.com/docview/2693952942/fulltextPDF/A73A634E185A49B3PQ/1?accountid=36552&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Çakit, E., Karwowski, E., Marek, T., Jaworek, M. y Wrobel, G. (2020). Un estudio transversal de las relaciones entre los sentimientos afectivos relacionados con el trabajo expresados por los trabajadores en Turquía. <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/24/9470>

Calderón, M., (2015). Liderazgo autocrático y el clima organizacional ¿Cómo un estilo de liderazgo autocrático incide en el clima laboral de las organizaciones en el sector financiero del área de operaciones en Colombia?

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13700/ENSAYO-%20El%20liderazgo%20autocr%20tico%20y%20el%20clima%20laboral%20-%20MILENA%20AYALA%20CALDERON-SEMINARIO%20DE%20GRADO.pdf;jsessionid=512BCB15E79D47502F258E4BBE17945A?sequence=2>

Castanheira, P. y Costa, J. (2007). Liderazgo transformacional, transaccional y de “laissez-faire”: un estudio explorado sobre administradores escolares basados en el MLQ.

https://www.researchgate.net/publication/277879493_Liderancas_transformacional_transaccional_e_laissez-faire_um_estudo_de_caso

Castro, A., Nader, M. y Cosulo, M. (2004) La evaluación de los estilos de Liderazgo en población civil y militar Argentina.

<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/6853>

Castro, A. (2007). Teoría y Evaluación del Liderazgo. Editorial Paidós.

Chiavenato, Idalberto. (2006). *Gestão de Pessoas*. Río de Janeiro: Elsevier.

<https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>

Coccia, M y Benati I. (2018). Recompensas en la administración pública: una clasificación propuesta. *Revista de Ciencias Sociales y Administrativas*.

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3219109

Codina, A. (2017). Enfoques contemporáneos en los estudios sobre liderazgo.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S207360612017000100012&script=sci_arttext&tlng=pt

Davidescu, Andriana, Apostu, S., Paul, A., y Casuneanu. I. (2020). Flexibilidad laboral, satisfacción laboral y desempeño laboral entre los empleados rumanos: implicaciones para la gestión sostenible de los recursos humanos. [https://www.mdpi.com/2071-](https://www.mdpi.com/2071-1050/12/15/6086)

[1050/12/15/6086](https://www.mdpi.com/2071-1050/12/15/6086)

Di Trollo, G. (2019). Gestión del talento y liderazgo. Ideas para la mejora en Pymes argentinas.

https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR_19_07.pdf

Escandón, D. y Hurtado, A. (2016), Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas.

https://192.168.220.29/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2250

FibroAcero S.A. (2008). Ecoline lo que necesitas. <https://www.ecoline.com.ec/aboutus>

Figueroa, M. (2012). Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito Universitario.

Humanidades MéDicas. <http://www.humanidadesmedicas.sld.cu/index.php/hm/article/view/252/167>

Ganga, F. Navarrete, E. (2014) Aportaciones teóricas significativas sobre el Liderazgo Carismático y Transformacional. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29031856009.pdf>

Gara, G y La Porte, J. (2020). Procesos de construcción de confianza en las organizaciones: comunicación interna, gestión y reclutamiento. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23753234.2020.1824581>

García, M; Salas, L; Gaviria, E. (2017). ESTILOS DE LIDERAZGO DE HOMBRES Y MUJERES EN LAS PYMES. <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/3535>

Gonos, J. y Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. [https://www.researchgate.net/publication/304007383 Model for leadership style evaluation](https://www.researchgate.net/publication/304007383_Model_for_leadership_style_evaluation)

Grijalva, J. P. (1 de Marzo de 2010). Liderazgo Empresarial. <https://revistas.usfq.edu.ec/index.php/polemika/article/view/344/321>

Hargie, O. (2016). The importance of communication for organisational effectiveness. In *Psicologia do Trabalho e das Organizações*. https://www.researchgate.net/profile/Arvind-Singh-21/post/Do_you_think_that_communication_at_work_it_is_an_important_issue/attachment/5b450e4e4cde265cb64e3b52/AS%3A646933194485766%401531252301974/download/HargieChapter2016.pdf

Hetland, H., Sandal, GM y Johnsen, TB (2007), "Burnout in the information technology sector:

¿importa el liderazgo?"

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13594320601084558>

Hughes, M., Hughes, P. y Morgan, R. E. (2007). Exploitative learning and entrepreneurial orientation alignment in emerging young firms: Implications for market and response

performance. [https://research.cbs.dk/en/publications/exploitative-learning-and-](https://research.cbs.dk/en/publications/exploitative-learning-and-entrepreneurial-orientation-alignment-i)

[entrepreneurial-orientation-alignment-i](https://research.cbs.dk/en/publications/exploitative-learning-and-entrepreneurial-orientation-alignment-i)

Kankisingi, G. y Dhliwayo S. (2022). Recompensas y desempeño en innovación en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) manufactureras. [https://www.mdpi.com/2071-](https://www.mdpi.com/2071-1050/14/3/1737)

[1050/14/3/1737](https://www.mdpi.com/2071-1050/14/3/1737)

Kozlowski, W. (2020). La motivación de los empleados como elemento del proceso de desarrollo en una empresa. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=992737>

Martínez, A., Morales, V. e Ibañez, R. (2016) Calidad de Liderazgo en la formación inicial. <https://revistas.um.es/sportk/article/view/254091>

Martínez, Q. Rodríguez. Á. Navea, G. Rojas, O. (2016). Identificación del estilo de liderazgo en una empresa brasileña de la industria cosmética.

<http://ojs.ucp.edu.pe/index.php/cienciaamazonica/article/view/107>

Meirinhos, G. Cardoso, A. Neves, M. Silva, R. Rêgo, S. (2023). Estilos de liderazgo, motivación, comunicación y sistemas de recompensa en el desempeño empresarial

<https://www.mdpi.com/1911-8074/16/2/70>

Moccia, L. Mazza, M. Di Nicola, M. y Janiri, L. (2018). La experiencia del placer: una perspectiva entre la neurociencia y el psicoanálisis.

<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fnhum.2018.00359/full>

Molero, F. Recio, P. Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. <https://www.redalyc.org/pdf/727/72714400022.pdf>

Morales, N. (2000). Equipos autodirigidos en acción.

<https://www.redalyc.org/pdf/290/29012358004.pdf>

Moya, F. (2011). El líder en la

empresa., <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/26534/elliderenlaempresa.pdf?sequence=1>

Musheke, M. y Phiri, J. (2021). The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory. Open Journal of Business and Management.

<https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=107818>

Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia.

Pensamiento y Gestión <https://www.redalyc.org/pdf/646/64639792008.pdf>

Northouse, P. G. (2010). Leadership theory and practice. Thousand Oaks, CA: Sage.

[https://www.google.com.ec/books/edition/Leadership/BiqT_CZbBegC?hl=es&gbpv=1&dq=Northouse,+P.+G.+\(2010\).+Leadership+theory+and+practice.&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Leadership/BiqT_CZbBegC?hl=es&gbpv=1&dq=Northouse,+P.+G.+(2010).+Leadership+theory+and+practice.&printsec=frontcover)

Orti, C. Castillo, M. (2022) Liderazgo ante la transformación digital en una empresa manufacturera ecuatoriana en 2020 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573669776006>

Oshagbemi, Titus; Gill, Roger (2004), Differences in leadership styles and behaviour across hierarchical levels in UK organisations. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(1), 93-106. doi:<https://doi.org/10.1108/01437730410512796>

Posadas, M., Peregrina, A., Prieto, C. y Moreno, V. (2015) Liderazgo, autoconcepto y sexo: analizando en profundidad el Liderazgo Transformacional.

<https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/37012/ReiDoCrea-Vol.4-Art.16.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rose, G. (2005). Motivación.

<http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindoseuproprionegocio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/motivacao.aspx2005>

Ross, D. (2022). Un estudio sobre los factores de motivación y el compromiso de los empleados en el sur de la India: el papel moderador del trabajo desde casa. *Visión*.

<https://doi.org/10.1177/09722629221087382>

Sánchez, J. y Barraza, L. (2015). Percepciones sobre el liderazgo.

<https://www.redalyc.org/pdf/461/46142596010.pdf>

Sierra, Z. (2016). Análisis de tipos de liderazgo en la empresa papelería la cultura 1 y 2 Cobán,

Alta Verapaz. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Sierra-Zarha.pdf>

Sumba, R. Pico, Y. Chóez, S. (2022). Liderazgo Empresarial como factor de desarrollo de las

Pymes. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383376>

Tejeda, M., Scandura, T. Pillai R. (2001). El MLQ revisado: propiedades psicométricas y recomendaciones.

<https://www.researchgate.net/publication/223804946> The MLQ Revisited Psychometric Properties and Recommendations

Toor, S. Ofori, G. (2009) Liderazgo ético: examinar las relaciones con el modelo de liderazgo de gama completa, los resultados de los empleados y la cultura organizacional.

<https://www.researchgate.net/profile/Shamas-Ur-Rehman-Toor/publication/226561360> Ethical Leadership Examining the Relationships with Full Range Leadership Model Employee Outcomes and Organizational Culture/links/561b741308ae6d17308a3fc5/Ethical-Leadership-Examining-the-Relationships-with-Full-Range-Leadership-Model-Employee-Outcomes-and-Organizational-Culture.pdf

Torpman, J. (2004), e differentiating function of modern forms of

leadership. <https://www.researchgate.net/publication/243462136> The differentiating function of modern forms of leadership

Van, D. & Yukl, G. (2015), Teory and research on leadership in organizations, Consulting

Psychologists <https://psycnet.apa.org/record/1993-97201-003>

Wang, S. y Huang, L. (2022). Un estudio de la relación entre la cultura corporativa y el desempeño

sostenible corporativo: evidencia de las pymes chinas. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/13/7527>

Zabaleta, G. (2006). El liderazgo y la empresa familiar. Buenos Aires, Argentina. Vaneduc.edu.ar

Recuperado de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC069868.pdf>.

Zacher, Hannes; Rosing, Kathrin (2015), Ambidextrous leadership and team innovation.

Leadership & Organization Development Journal. doi:<https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0141>

Zárate, R., & Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. Colciencias,

<http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v28n47/v28n47a08.pdf>

Zayas, P., & Cabrera, N. (2006). Liderazgo Empresarial.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8383376.pdf>

Zeng D, Takada N, Hara Y, Sugiyama S, Ito Y, Nihei Y, Asakura K (2022). Impacto de la motivación intrínseca y extrínseca en el compromiso laboral: un estudio transversal de

enfermeras que trabajan en centros de atención a largo plazo. <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/3/1284>

Anexos

Anexo 1: Cuestionario de CELID forma A y forma S

Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID

(Forma A y Forma S)
(Castro Solano, Nader y Casullo,2004)

Protocolo de Administración
Clave de Corrección
Baremos

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID - A)

Protocolo de Administración (Castro Solano, Nader y Casullo, 2004)

Apellido: Nombre:

Edad: Sexo: Varón..... Mujer..... (Marcar con una cruz)

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					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID - S)

Protocolo de Administración
(Castro Solano, Nader y Casullo,2004)

Apellido: Nombre:

Edad: Sexo: Varón..... Mujer..... (Marcar con una cruz)

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 de 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 en 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. Evitar 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 problemas.					
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.					
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.					
18. No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.					
19. Nos da charlas para motivarnos.					
20. Evita tomar decisiones.					
21. Cuenta con nuestro respeto.					
22. Potencia nuestra motivación de éxito.					
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.					
25. Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.					
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.					
27. Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.					
28. Impulsa la utilización de la inteligencia para superar 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.					

**Cuestionario de Estilos de Liderazgo
(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

Laissez Faire (6 ítems)
1 - 6 - 20 - 27 - 31 - 32

Cuestionario de Estilos de Liderazgo

CELID A

(Autopercepción)

Baremos A

(N=191)

Percentil	Carisma	Estimulación Intelectual	Inspiración	Consideración Individualizada	Liderazgo Transformacional
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
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

**Cuestionario de Estilos de Liderazgo
CELID S**

(Superior)

Baremos S

(N=191)

Percentil	Carisma	Estimulación Intelectual	Inspiración	Consideración Individualizada	Liderazgo Transformacional
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
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

Anexo 2: Cuestionario CONLID forma A y forma S

Cuestionario de Conductas del Líder CONLID

(Forma A y Forma S)

(Castro Solano, Nader y Lupano Perugini,2005)

Protocolo de Administración

Clave de Corrección

Baremos

CUESTIONARIO DE CONDUCTAS DEL LIDER

(CONLID - A)

Protocolo de Administración

(Castro Solano, Nader y Lupano Perugini,2005)

Apellido: Nombre:

Edad: Sexo: Varón..... Mujer (Marcar con una x)

Instrucciones. - Por favor, indique en una escala de 1 (Nada) a 5 (Mucho) el grado en el cada una de las siguientes afirmaciones 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.

		Nada				
		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.					

CUESTIONARIO DE CONDUCTAS DEL LIDER

(CONLID - S)

Protocolo de Administración

(Castro Solano, Nader y Lupano Perugini,2005)

Apellido: Nombre:

Edad: Sexo: Varón..... Mujer (Marcar con una cruz)

Instrucciones. - 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.

	Nada				
	1	2	3	4	5
1. Reconoce las contribuciones y logros realizados por los miembros del grupo.					
2. Monitoreo las actividades y el desempeño.					
3. Genera alianzas para que se aprueban 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 pueden afectarlo.					
17. Especifica los objetivos a cumplir y las expectativas de logro de cada miembro.					
18. Anuncio y celebro los progresos realizados en la implementación de los cambios.					

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

Clave de Corrección

Conductas Orientadas hacia la tarea
Ítems
2 - 5 - 8 - 11 - 14 - 17

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

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

**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

Anexo 3: Cuestionario CAMIN forma A y forma S

Cuestionario de Estilos de Liderazgo CAMIN

Camino - Meta
(Forma A y Forma S)
(Castro Solano y Nader, 2005)

Protocolo de Administración
Clave de Corrección
Baremos

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO CAMINO - META CAMIN - A

Protocolo de Administración

(Castro Solano y Nader,2005)

Apellido: Nombre:

Edad: Sexo: Varón..... Mujer (Marcar con una cruz)

Instrucciones .- Por favor, indique en una escala de 1 (Nunca) a 7 (Siempre), de acuerdo a su experiencia COMO líder, cuán frecuentemente USTED presenta la conducta o actitud listada en el trato con sus subordinados. Marque con una cruz en el número que se aproxime a lo que usted piensa.

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

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO CAMINO-META CAMIN - S

Protocolo de Administración

(Castro Solano y Nader, 2005)

Apellido: Nombre:

Edad: Sexo: Varón..... Mujer..... (Marcar con una cruz)

Instrucciones.- Por favor, indique en una escala de 1 (Nunca) a 7 (Siempre), cuán frecuentemente se presenta en su SUPERIOR la conducta o actitud listada en el trato con sus subordinados. Marque una cruz en el número que se aproxime a lo que usted piensa.

	Nunca Siempre						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Les hace saber a sus subordinados qué es lo que 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 al nivel de rendimiento que se espera de ellos.							
10. Ayuda a sus subordinados a solucionar aquellos problemas que no les permite 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.							

**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

**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

Anexo 4: Cuestionario POTENLID forma A

Cuestionario de Motivación para liderar POTENLID

(Castro Solano, 2005)

**Protocolo de Administración
Clave de Corrección
Baremos**

Protocolo de Administración

Cuestionario de Motivación para liderar POTENLID

(Castro Solano,2005)

Apellido: Nombre:

Edad: Sexo: Varón..... Mujer (Marcar con una cruz)

Instrucciones.- Por favor, marque su grado de acuerdo con cada afirmación. 5 señala que USTED está muy de acuerdo con la afirmación, 3 señala un punto intermedio (Ni en de acuerdo ni en desacuerdo) y 1 señala que está en desacuerdo. Haga una cruz en el número que le corresponda con lo que Usted siente o piense.

		Nada				
		1	2	3	4	5
1	Al momento de trabajaren 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 existiera 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.					

Cuestionario de Motivación para liderar POTENLID

Clave de Corrección

Motivación Intrínseca
Ítems
1 - 6 - 8

Motivación Extrínseca
Ítems
2 - 4 - 7

Motivación Social Normativa
Ítems
3 - 5 - 9