



**Maestría de Administración de Empresas
Versión VI**

TÍTULO TESIS

Estudio comparativo de los estilos de liderazgo y la percepción de los seguidores. Caso
Empresa Industrial INDUGLOB.

Alumno:

Ing. Jennifer Alexandra Carchi Arias

Director de Tesis

Mgt. Mónica Isabel Rodas Tobar.

27 – Febrero – 2014

Cuenca -Ecuador

DEDICATORIA

Mi tesis se la dedico a Dios, por concederme la vida, salud y la fe necesaria para cada día, a mis padres, por su esfuerzo de toda la vida para que logre mis sueños, por su inmensurable amor y apoyo. A mi esposo e hija, por su comprensión y paciencia. Gracias por estar a mi lado, para ustedes todo mi corazón.

Jennifer Alexandra Carchi Arias.

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera especial y sincera a la Dra. Mónica Rodas que, como directora de esta tesis, me ha guiado y apoyado con un interés y entrega que ha sobrepasado, las expectativas que deposite en su persona.

También agradezco a Daniel Crespo, por permitirme desarrollar este trabajo en el departamento que gerencia. De la misma manera mi gratitud a mis jefes, Juan Carlos y Patricio por el apoyo y los permisos brindados para poder culminar mi tesis, a mis compañeros con los que compartimos momentos de alegría y que son testigos del esfuerzo realizado para llegar a esta meta.

Jennifer Alexandra Carchi Arias.

INDICE

TÍTULO.....	I
DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO	II
INDICE.....	III
RESUMEN.....	VII
CAPITULO 1.....	1
Base teórica del liderazgo.....	1
1.1 Definición del Liderazgo	1
1.2 Evolución de las Teorías de Liderazgo	2
1.2.1 Teoría de los rasgos.....	2
1.2.2 Teorías Basadas en el Comportamiento	3
1.2.2.1 Estudios Iniciales, Max Weber.....	3
1.2.2.2 Investigación de Lewin, Lippitt y White.....	4
1.2.2.3 Estudios de Liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio	6
1.2.2.4 Estudios de Liderazgo de la Universidad de Michigan	7
1.2.3 Teorías basadas en la Situación o Contingencia.....	7
1.2.3.1 Teoría de la contingencia de Fiedler	8
1.2.3.2 Teoría Situacional de Harsey y Blanchard.....	8
1.2.3.3 Teoría del Camino y Meta.....	9
1.2.3.4 Teoría del Intercambio Líder- Miembro (ILM).....	10
1.2.4 Teorías Contemporáneos.....	11
1.2.4.1 Liderazgo Transaccional	11
1.2.4.2 Liderazgo Transformacional	11
CAPITULO 2.....	14
Evaluación del Liderazgo Metodología.....	14
2.1 Instrumentos para la evaluación del liderazgo.....	14
2.1.1 CELID (Forma A y Forma S)	15
a) Descripción	15
b) Base Teórica.....	15
c) Administración, Evaluación e Interpretación.....	16
2.1.2 CONLID (Forma A y Forma S)	17
a) Descripción	17

b)	Base Teórica.....	17
c)	Administración, Evaluación e Interpretación.....	18
2.1.3	CAMIN (Forma A y Forma S).....	19
a)	Descripción.....	19
b)	Base Teórica.....	19
c)	Administración, Evaluación e Interpretación.....	20
2.1.4	POTENLID.....	21
a)	Descripción.....	21
b)	Base Teórica.....	21
c)	Administración, Evaluación e Interpretación.....	22
CAPITULO 3.....		23
Resultados Estilos de Liderazgo Autopercepción – Percepción.....		23
Caso 1.	Informe de Evaluación de liderazgo - Líder.....	23
Caso 1.1	Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno.....	27
Caso 1.2	Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno.....	29
Caso 1.3	Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno.....	31
Caso 1.4	Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno.....	33
Caso 1.5	Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno.....	35
Caso 2.	Informe de Evaluación de liderazgo - Líder.....	37
Caso 2.1	Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno.....	40
Caso 2.2	Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno.....	42
Caso 2.3	Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno.....	44
Caso 2.4	Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno.....	46
Caso 3.	Informe de Evaluación de liderazgo – Líder.....	48
Caso 3.1	Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno.....	51
Caso 3.2	Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno.....	53
Caso 4.	Informe de Evaluación de liderazgo - Líder.....	55
Caso 4.1	Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno.....	58
Caso 4.2	Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno.....	60
Caso 4.3	Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno.....	62
Caso 4.4	Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno.....	64
Caso 5.	Informe de Evaluación de liderazgo - Líder.....	66
Caso 5.1	Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno.....	70
Caso 5.2	Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno.....	72

Caso 5.3 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno	74
Caso 5.4 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno	76
Caso 5.5 Informe de Evaluación de liderazgo – Subalterno	78
Caso 6. Informe de Evaluación de liderazgo - Líder.....	80
Caso 6.1 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno	84
Caso 6.2 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno	86
Caso 6.3 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno	88
Caso 6.4 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno	90
Caso 7. Informe de Evaluación de liderazgo – Líder	92
Caso 7.1 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno	95
Caso 7.2 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno	97
Caso 7.3 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno	99
Caso 8. Informe de Evaluación de liderazgo - Líder.....	101
Caso 8.1 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno	105
Caso 8.2 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno	107
Caso 9. Informe de Evaluación de liderazgo - Líder.....	109
Caso 9.1 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno	113
Caso 9.2 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno	115
CAPITULO 4.....	117
Esquema de ajuste o reforzamiento según estilos de liderazgo estudiados.....	117
4.1 Resultados de las técnicas administradas.....	117
4.2. Métodos de modelado de comportamiento.....	123
4.2.1 Reforzamiento positivo	123
4.2.2 Reforzamiento negativo	123
4.2.3 Castigo.....	123
4.2.4 Extinción	123
4.3 Tipos de reforzamiento principales:.....	123
4.3.1 Reforzamiento continuo	123
4.3.2 Reforzamiento intermitente.....	123
4.3.2.1 Razón:	124
4.3.2.2 Intervalo:	124
4.3.2.3 Fijo: Las recompensas se otorgan en intervalos fijos de tiempo o	124
4.3.2.4 Variable: Las recompensas son impredecibles o varían en	124
4.4 Programas de Liderazgo	124
4.4.1 Coaching Gerencial:.....	124

4.2.2 Coaching Ontológico:	125
4.2.3 Juego de Roles.....	125
CONCLUSIONES.	126
RECOMENDACIONES.....	127
BIBLIOGRAFIA.....	128
INDICE DE TABLAS.....	130
INDICE DE FIGURAS	130
ANEXOS.....	131
Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID	132
Protocolo de Administración.....	133
Clave de Corrección	135
Baremos A.....	136
Baremos S	137
Cuestionario de Conductas del Líder CONLID	138
Protocolo de Administración.....	139
Clave de Corrección	141
Baremos.....	142
Cuestionario de Estilos de Liderazgo CAMIN.....	143
Protocolo de Administración.....	144
Clave de Corrección	146
Baremos.....	147
Cuestionario de Motivación para liderar POTENLID	148
Protocolo de Administración.....	149
Clave de Corrección	149
Baremos.....	150
CUESTIONARIOS APLICADOS	151

RESUMEN / ABSTRACT

El propósito de esta tesis fue conocer las percepciones que poseen los subordinados respecto al ejercicio del liderazgo que desempeñan sus líderes y compararlo con la autopercepción que tenían éstos de sí mismos. El estudio se realiza dentro de una empresa industrial de la provincia del Azuay que se dedica a la producción de línea blanca y constituye un valioso aporte para la misma, puesto que le permite utilizar esta información como base de nuevas investigaciones o procesos, orientados a apoyar al líder o subordinado en programas de Coaching Gerencial, planes de carrera u otros que la empresa crea conveniente para la consecución efectiva de resultados.

Para la determinación del estilo de liderazgo se aplicó como material principal un conjunto de cuatro cuestionarios adquiridos por la Universidad del Azuay, los candidatos fueron escogidos según intereses de la empresa. Al final del estudio se propone un esquema de reforzamiento para quienes se encuentre una brecha considerable entre la autopercepción de líder y la percepción de los subordinados.

PALABRAS CLAVES: Estilos de Liderazgo, Autopercepción del Liderazgo, Percepción de liderazgo, Empresa Privada, Estudio Comparativo.

ABSTRACT

The purpose of this paper was to understand the perceptions held by subordinates regarding the exercise of leadership that leaders perform, and compare this with their self-perception. The study was conducted at a white-goods company located in the province of Azuay. This is a valuable contribution to the company for future use of this information as a basis for further investigation or processes aimed at supporting the leader or subordinate in Management Coaching programs, career plans or others that the company considers appropriate for achieving effective results.

To determine the leadership style a set of four questionnaires acquired by *Universidad del Azuay* was applied as main material. The candidates were chosen according to the interests of the company. A reinforcement scheme for who are found to have a considerable gap between the leader self-perception and subordinates perception is proposed at the end of the study.

KEYWORDS: Leadership Styles, Self-Perceived Leadership, Leadership Perceptions, Private Enterprise, Comparative Study.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

CAPITULO 1.

Base teórica del liderazgo

OBJETIVO: Estudiar bibliográficamente los estilos de liderazgo.

Para lograr el objetivo de este capítulo se realiza un análisis cronológico de los diferentes Estilos de Liderazgo a través del tiempo, pasando por las teorías de rasgos, conductistas, situacionales, transaccionales y por último las nuevas teorías de liderazgo.

“Liderazgo es uno de los fenómenos más observados y menos comprendidos en la tierra“. McGregor Burns.

1.1 Definición del Liderazgo

El estudio científico del liderazgo comienza alrededor del siglo XX. En la actualidad existen un sin número de definiciones de liderazgo, y sin embargo su concepto seguirá evolucionando. Bass (1990) plantea que existe tanta variedad de definiciones como personas que intentaron abordar este concepto. Las primeras definiciones de liderazgo se centraban en el uso de poder y la autoridad. Luego, su estudio se centró en los rasgos y conductas, para posteriormente llegar al estudio de la relación entre líderes y seguidores es una situación específica (Gibson & Ivancevich, 1994)

En la actualidad se entiende por liderazgo, la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. (Daft R. L., 2006).

(Northouse, 2004) Considera que el liderazgo es un proceso por el cual un individuo (líder) logra influir en sus seguidores con el propósito de lograr objetivos o metas comunes.

El liderazgo es un tipo de interacción que se da entre los miembros de un grupo. El líder tiene como meta iniciar y mantener las expectativas y competencias para resolver problemas y lograr objetivos (Bass 1990).

Zaccaro (2001) considera que los líderes son necesarios para guiar las organizaciones y los recursos humanos hacia objetivos estratégicos.

1.2 Evolución de las Teorías de Liderazgo

Para poder comprender el liderazgo es importante conocer su evolución a través del tiempo, al ser un concepto tan estudiado e influenciado por la sociedad entera, en donde las normas, actitudes y concepciones del mundo van cambiando.

Se clasifica las diferentes teorías de liderazgo dentro de cinco enfoques básicos:

1.2.1 Teoría de los rasgos

A principios del siglo XX, las investigaciones en el campo del liderazgo buscaban hallar las características especiales o únicas que diferenciaban a los líderes de aquellos que no lo eran. Los rasgos son características personales distintivas de un líder, como la inteligencia, la honradez, la confianza en sí mismo. Por lo que estas investigaciones giraban en torno a líderes que habían alcanzado cierto nivel de grandeza y por consiguiente recibieron el nombre de teoría del *gran hombre* (Bass & Stogdill, 1990; Bass B. , 2008);(Northouse,1997). Para esta teoría los hombres nacen líderes y no se hacen. Sin embargo, las investigaciones encontraron que existía una débil relación entre los rasgos personales y el éxito del líder y concluyeron que, la capacidad de liderazgo no es, necesariamente, un legado genético.

Stogdill, revisó algunos estudios por el año 1948, e identificó los siguientes rasgos que en ese entonces se consideraban universales: inteligencia, estar atento a las necesidades de los demás, iniciativa, persistencia, autoconfianza y deseo de poder.

Después de algunos años, los estudios de Lord, De Vader y Alliger en 1986, que los rasgos de los líderes estaban relacionados con la percepción que los seguidores tenían de ellos.

Las investigaciones para encontrar las características del liderazgo dieron como resultado cierto número de caminos sin salida. Por lo que, hacia la década de 1990 comenzaron a organizar las características en el marco de los Cinco Grandes, que determinaron que la Extroversión, Apertura a la Experiencia, Afabilidad, Responsabilidad y por último el Neurotismo como los cinco rasgos que identifican a los líderes de los demás. Y se encontró que la extroversión es el rasgo más importante de los líderes eficaces. (Judge, Bono, & Gerhard) La responsabilidad y

apertura a las experiencias de igual manera han demostrado tener relaciones intensas y consistentes con el liderazgo, aunque no tanto como la extroversión.

1.2.2 Teorías Basadas en el Comportamiento

A pesar de los fracasos en los primeros estudios sobre liderazgo, el interés continuó, desde 1940 las investigaciones se centraron en el estudio de los actos o comportamientos de los líderes.

A continuación se analizan las principales contribuciones que se presentaron sobre este enfoque: Aporte inicial de Max Weber, la investigación de Lewin, Lippitt y White, estudio de la Universidad Estatal de Ohio, Estudios de la Universidad de Michigan.

1.2.2.1 Estudios Iniciales, Max Weber

El Alemán Max Weber (1864-1920), dedicó la mayor parte de su vida a la actividad académica estudio en detalle el desarrollo económico desde los tiempos pre-feudales y se ha destacado por el alcance religioso al integrar distintas religiones como el cristianismo, judaísmo y budismo.

Una de las más importantes contribuciones de Max Weber tiene que ver con el impacto de las relaciones de autoridad dentro de las organizaciones, identificando de manera magistral tres prototipos de liderazgo, que aunque su uso fue limitado a las ciencias sociales por los desacuerdos surgidos acerca de su definición y aplicación, su definición fue tomada en el ámbito industrial para definir a los diferentes líderes.

Liderazgo Racional - Legal o Burócrata.- También denominado democrático, en este tipo de liderazgo el líder tiene un carácter de tipo legítimo, es decir, que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones. Este comportamiento se da generalmente en el campo de la política y de la empresa privada. Se apoya principalmente en la justicia, autenticidad y cumplimiento a partir de las reglas y normas establecidas, el líder ejerce sus actividades de manera impersonal. También es el tipo en donde la idea básica viene de las leyes publicadas y reglamentos formales y correctos. En este tipo de liderazgo los subordinados siguen normas y leyes por parte de la autoridad que son decretadas por un procedimiento. (Buenas Tareas, 2013)

La relación autoridad-subordinado, está rigurosamente definida por reglas impersonales y escritas.

Liderazgo Tradicional.- El líder tradicional es aquel que hereda el poder, este cargo puede ser entregado por costumbre o también porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder por largo tiempo. Los objetivos que marca la Organización son vistos como una obligación. Promueve el sometimiento necesario para conseguirlo.

El líder Tradicional exige esfuerzo de su gente planteándoles expectativas ambiciosas, necesita que sus seguidores confíen plenamente en él y uno de sus valores es saber ganarse la confianza de éstos. (BuenasTareas.com., 2012) Valora a sus colaboradores por lo que son y lo que hacen, le basta con conseguir los resultados señalados y sus colaboradores deben ajustarse.

Liderazgo Carismático.- Weber comenta que aquellos que pueden convencer a otros a través de su inteligencia y persuasión se les conocen como líderes carismáticos. Estos son demandados y solicitados por sus seguidores quienes demandan solución a situaciones excepcionales.

Como características principales de este tipo de líder que permiten que sean generadores de cambios son: Innovador, Inteligente, Creativo, Persuasivo, Osado, con visión amplia y con gran poder de convencimiento

Las Personas que son lideradas por un carismático, trabajan para el aprecio de líder, son por lo general de carácter débil y trabajan más tiempo del debido.

1.2.2.2 Investigación de Lewin, Lippitt y White

Esta investigación se basa principalmente en cómo está distribuido el poder, si se centraliza o se comparte, (Lewin K. L., 1939) y la Universidad Estatal de Iowa, presentan la tipología del liderazgo autocrático, democrático y laissez-faire.

Autocrático.- Las políticas, dirección, técnicas de trabajo y actividades son decididas por el líder sin tener en cuenta la opinión del grupo. Las instrucciones de trabajo se presentan de manera que los individuos no conozcan lo que sigue y

el líder se expresa y critica en términos personales y no participa activamente, sólo cuando da las instrucciones. (Pérez, 2009). Este estilo ha llegado hasta nuestros días como un concepto peyorativo. (Pérez, 2009)

Los autócratas destacan la obediencia, la lealtad y la observancia de los roles, y pueden emerger y mantenerse como líderes a través del ejercicio del poder, generalmente de coerción y de recompensa (French & Raven, 1959/2001).

(Bass B. , 2008) Define líder autocrático:

Los líderes autocráticos tienden a iniciar estructura, proveen información, determinan lo que se tiene que hacer, establecen las reglas, prometen recompensas por el cumplimiento de las tareas y amenazan con castigos ante la desobediencia. Utilizan su poder para obtener el cumplimiento de lo que han decidido. Dependen del conocimiento que tienen sobre las políticas, normas y de su rango oficial para regular el comportamiento de sus subordinados.

Democrático.- Todas las políticas y decisiones son discutidas y tomadas por el grupo bajo la asistencia del líder, el líder forma parte del grupo. Los miembros son libres de elegir con quién trabajar y cómo repartirse las tareas y cuándo se requiere asistencia técnica el líder sugiere alternativas y brinda críticas de manera objetiva. (Pérez, 2009)

El líder democrático comparte el proceso de toma de decisiones y considera que los seguidores están motivados internamente para hacer lo correcto (Bass B. , 2008). Como la relación entre el líder y los miembros del grupo es más libre y sobre una base más igualitaria, el poder del líder reside en esa interacción, donde el grupo le otorga poder y éste, como intercambio, asume la responsabilidad de dirigirlos. Aunque el poder de influencia reside en el líder, éste no lo centraliza sino que lo comparte. (Pérez, 2009).

Laissez-faire.- El líder no participa en el grupo, otorgando total libertad a los miembros para decidir y actuar; sólo proporciona los materiales necesarios y deja claro que intervendrá sólo si se le pregunta. No hace comentarios a menos

que sea cuestionado y no pretende interferir con el grupo ni con sus actividades (Lewin, Lippitt, & White, 1939). En general no tiene interés por el grupo, ni por participar, y presenta una personalidad despegada, cautelosa, introvertida, indecisa, conformista e irracional (Bass B. , 2008). (Pérez, 2009).

1.2.2.3 Estudios de Liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio

La más exhaustiva y comprobada de las teorías conductistas se originó en la Universidad de Ohio que durante la década de 1950, buscaron encontrar dimensiones independientes del comportamiento de los líderes. Estos estudios definieron dos dimensiones generales denominados: de iniciación de estructura y de consideración.

La **estructura de iniciación** hace referencia a la forma en la que el líder define y estructura su rol y la de los subordinados, con la finalidad de cumplir las metas pautadas.

(Northouse P. , 2007), considera que los líderes se encuentran orientados hacia el cumplimiento de las tareas o actividades del grupo, cómo organizar el trabajo, ofrecer estructura al contexto del trabajo, definir los roles y responsabilidades y agendar actividades para alcanzar las metas preestablecidas. En cambio (Yukl, 2009) manifiesta que el énfasis del líder está en completar la tarea y puede incluir, por ejemplo, la crítica al trabajo mal realizado o al incumplimiento de los plazos, la definición y asignación de tareas específicas a los subordinados y la insistencia en el cumplimiento de los procesos establecidos.

La **consideración** son esencialmente relaciones interpersonales que incluyen camaradería, confianza, respeto y agrado entre compañeros (Northouse P. , 2007).

El líder se preocupa por las necesidades y los sentimientos de las personas lo que puede incluir el hacer favores personales, dedicarles tiempo para interesarse por sus familias y problemas, tratarlos como iguales y aceptar sus comentarios y sugerencias (Yukl, 2009). El líder considerado manifiesta aprecio por el trabajo bien realizado, resalta la importancia de la satisfacción en el trabajo, mantiene y refuerza la auto-estima de los trabajadores tratándolos como iguales, es fácil en

el trato, promueve las sugerencias de los demás y las pone en acción (Bass B. , 2008).

1.2.2.4 Estudios de Liderazgo de la Universidad de Michigan

Los estudios realizados por la Universidad de Michigan en 1947, acerca del comportamiento de los líderes descubrieron que están relacionados con las mediciones de la eficacia de su desempeño. Para lo que determinaron dos dimensiones del comportamiento del liderazgo, llamados: orientado al empleado y orientado a la tarea.

Los líderes **orientados al empleado** son aquellas personas que se centran en las relaciones interpersonales, se preocupan por las necesidades de sus subordinados, valoran y respetan su individualidad. Las conductas orientadas hacia los empleados, se compara con la dimensión de “consideración” determinada por el la Universidad de Ohio.

Los líderes **orientados a la tarea** son aquellos que se preocupan por los aspectos técnicos de la tarea o deberes del puesto.

Las conductas orientadas hacia las tareas son similares a la dimensión de “iniciación de estructura” de la Universidad de Ohio. Lo que el líder asume sobre los roles del grupo, propósitos y comportamiento, se refleja en su interés por cumplir con las tareas y hacer que el trabajo se lleve a cabo. (Bass B. , 2008).

Los resultados obtenidos en las investigaciones de la Universidad de Michigan que relacionan las conductas y criterios de desempeño, no ha sido satisfactorio, para algunos autores, han sido contradictorios, inconclusos y negativos. (Pérez, 2009).

1.2.3 Teorías basadas en la Situación o Contingencia

El fundamento de esta teoría establece que la efectividad del líder depende de la situación. Es decir, las características del líder y los condiciones situacionales determinan el desempeño del grupo de trabajo. Por lo tanto, el mejor estilo de liderazgo no es algo fijo o estable, sino que es contingente con otros factores de la situación (Barra, 1998).

1.2.3.1 Teoría de la contingencia de Fiedler

Este es el primer modelo de contingencia y fue desarrollado por Fred Fiedler en 1967, en el que destaca que el liderazgo efectivo depende de la armonía entre el estilo de un líder para actuar con sus subordinados y el grado en que la situación le da control e influencia. Para lo cual creó cuestionario del compañero menos preferido o *LPC (Least Preferred Coworker)*, el mismo que es usado para medir si una persona está orientada a la tarea o a la relación. Si la situación es altamente favorable o altamente desfavorable un líder con bajo LPC (orientado a la tarea) va a ser más efectivo que los líderes con alto LPC (orientado hacia las relaciones).

En este modelo se destacan tres variables situacionales: las relaciones líder-seguidores, la estructura de la tarea y el poder ejercido por el líder. Las relaciones líder-seguidor son buenas o malas, la estructura de la tarea es alta o baja y el poder del puesto es mucho o poco. (Robbins Stephen P., 2009)

Fiedler manifiesta que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo. Lo que significa que si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona en el puesto de liderazgo está orientada a la relación, se tiene que modificar la situación o sustituir al líder para lograr la eficacia deseada.

Esta teoría tiene como desventaja la poca fiabilidad de la medición del cuestionario, y la evaluación de las variables situacionales comentadas. Con frecuencia es difícil determinar en la práctica qué tan buenas son las relaciones líder-seguidor, la estructura de la tarea y cuánto poder tiene el puesto del líder.

1.2.3.2 Teoría Situacional de Hersey y Blanchard.

Paul Hersey y Ken Blanchard por el año de 1969, desarrollaron un modelo que tiene muchos seguidores entre los especialistas en desarrollo gerencial y uno de los más utilizados. (Hersey & Blanchard, 1974). Conocido como TLS (teoría del liderazgo situacional), se centra en la disponibilidad de los seguidores. El énfasis en los seguidores en cuanto a la eficiencia del liderazgo refleja la realidad de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. El término disponibilidad, según lo definen Hersey y Blanchard, se refiere al grado en que las personas tienen la aptitud y están dispuestos para cumplir una tarea específica. (Robbins Stephen P., 2009).

Esta teoría identifica cuatro comportamientos de estilos de liderazgo: *directivo*, *considerado*, *participativo* y *orientado a metas*. El comportamiento más eficaz depende de la aptitud y motivación del seguidor, es un estilo muy intuitivo en el que los líderes pueden compensar las limitaciones de aptitud y motivación.

House y Mitchel plantean que un líder puede mostrar alguno o todos los estilos de acuerdo al tipo de situación. Además se considera que este estilo de liderazgo es muy flexible, ya que permite ajustar las propias conductas a los requerimientos de la situación y de las características de los subordinados. (Castro, Lupano, Benatuil, & Nader, 2007)

(Northouse, 2004) manifiesta que a pesar de su auge y utilización en programas de entrenamiento en organizaciones, no posee una base teórica firme y no existen estudios que hayan probado sus eficacia y no toma en cuenta otras variables mediadoras entre las conductas de los líderes y de los seguidores, tales como nivel de estudios, educación, experiencia y edad.

1.2.3.3 Teoría del Camino y Meta

Esta teoría fue desarrollada por Robert House en 1970, esta teoría toma elementos de las investigaciones acerca del liderazgo de la universidad de Ohio State, sobre la estructura de iniciación y la consideración y también las teorías de las expectativas acerca de la motivación. Se centra principalmente en la manera que los líderes motivan a sus subordinados mejorando su nivel de rendimiento y satisfacción con su trabajo. EL termino camino-meta deriva de la creencia de que los lideres eficaces aclaran la ruta para auxiliar a sus seguidores para el logro de sus metas de trabajo y hacer de su jornada algo más fácil al quitar las piedras.

House identificó cuatro comportamientos de los líderes. El *líder directivo* hace saber a sus seguidores lo que se espera de ellos, programa el trabajo por hacer y proporciona guías específicas acerca de cómo cumplir las tareas. El *líder considerado* es amistoso y se preocupa por la necesidad de sus seguidores. El *líder participativo* consulta con sus seguidores y usa sus sugerencias antes de tomar la decisión. El *líder orientado a metas* establece metas difíciles y espera que sus seguidores se desempeñen a su máxima nivel. (Robbins Stephen P., 2009)

La teoría de camino-meta propone dos clases de variables de contingencia que influyen en los resultados. Las que están en el ambiente fuera del control del empleado (estructura de la tarea, sistema de autoridad formal y grupo de trabajo) que determinan el tipo de comportamiento del líder y las que son parte de las características personales del trabajador (locus de control, experiencia y habilidad percibida) que determinan la forma en la que se interpretan el ambiente y el comportamiento del líder. Por tanto la teoría propone que el comportamiento del líder será ineficaz si es redundante con los factores ambientales o si es incongruente con las características de los empleados.

Uno de los puntos débiles de esta teoría es la dificultad para el líder de poder balancear variables complejas tales como la tarea, situación y motivación de los empleados.

1.2.3.4 Teoría del Intercambio Líder- Miembro (ILM)

Desarrollada por Dansereau, Grawn y Haga en los años 1975. Esta teoría se basa en que los líderes desarrollan relaciones de intercambio especiales con algunos de sus seguidores. Conformando un grupo interno y externo. El grupo interno, se confía en ellos, tienen mayor atención del líder y es muy probable que reciban privilegios especiales. En cambio los demás seguidores caen en el grupo externo: tienen menos tiempo del líder, menos recompensas, mantienen una relación de interacciones de autoridad formal. (Robbins Stephen P., 2009).

Los desarrolladores de la teoría manifiestan que no está clara la forma en la el líder distingue quien integre el grupo interno o externo, sin embargo hay evidencias que demuestran que el líder selecciona a los miembros del grupo interior por su nivel de desempeño, porque tienen características de actitud, personalidad que son similares a él. Entonces son las características del seguidor las que conducen la decisión del líder en cómo clasificar a sus seguidores.

Las investigación para probar la teoría ILM, han dado resultados positivos, demostrando que los seguidores del grupo interior tiene calificaciones más altas de desempeño, más comportamientos de colaboración generando mayor satisfacción con sus superiores. Y esto hace que los líderes inviertan sus recursos con aquellos que esperan que tengan el mayor desempeño.

1.2.4 Teorías Contemporáneas

Esta teoría se desarrolló en 1985, por Bernard Bass, quien se basó en las ideas originales del liderazgo carismático y transformacional de House (1977) y Burns (1978), y es una de las más estudiadas hoy en día.

House con su propuesta teórica acerca del liderazgo carismático en cual determina rasgos y conductas que diferenciaban a los líderes de las demás personas. Algunos rasgos encontrados fueron: tener convicciones sólidas, autoconfianza y un fuerte anhelo de poder. Y en cuanto a las conductas está el buen manejo de las impresiones, definición de metas “ideológicas” y mostrar confianza en las habilidades de los subordinados. Por otro lado, Burns con su teoría acerca del liderazgo transformacional, en que la describe como, un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores, y la diferencia del liderazgo transaccional principalmente porque los subordinados están motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes para trascender su propios intereses en pos del beneficio de la empresa. (Castro, Lupano, Benatuil, & Nader, 2007).

1.2.4.1 Liderazgo Transaccional

Son aquellos líderes que guía o motivan a sus seguidores en dirección de las metas establecidas al aclarar el rol y los requerimientos de la tarea. (Robbins Stephen P., 2009), estos líderes utilizan un programa de intercambio de recompensas en el que premian a los subordinados cuando han cumplido con éxito las tareas pautadas, así como también pueden sancionar si las tareas no se han ejecutado correctamente o si no se están cumpliendo los objetivos. Suele entenderse el liderazgo transaccional como conformado por dos dimensiones: Recompensa Contingente y el Manejo por excepción.

1.2.4.2 Liderazgo Transformacional

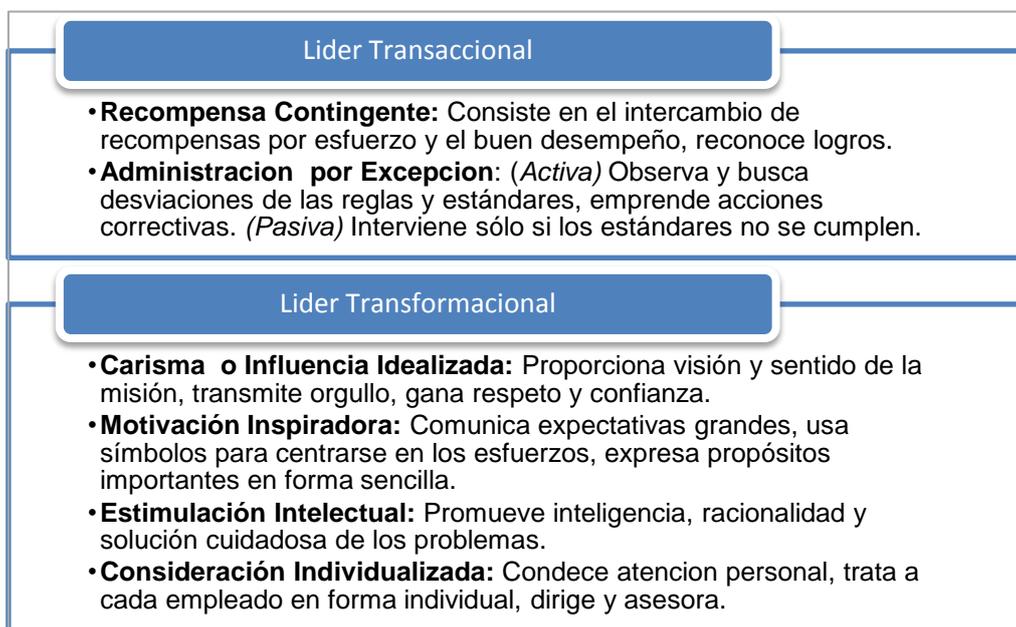
Bass describe este tipo de liderazgo a través de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores, que llega a concientizarlos acerca de la importancia y el valor que tienen los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. (Castro, Lupano, Benatuil, & Nader, 2007)

Los líderes transformacionales inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario (Robbins Stephen P., 2009)

Bass considera que el liderazgo transformacional, es más amplio que el liderazgo carismático, es más, considera al carisma como uno de los cuatro componentes del liderazgo transformacional que son: Carisma, Inspiración, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada.

El estilo de liderazgo transaccional y transformacional, no deben considerarse enfoques excluyentes al momento de lograr los objetivos, sino más bien se complementan el uno al otro. El liderazgo transformacional se construye sobre el liderazgo transaccional, y produce niveles de esfuerzo y desempeño de los seguidores que va más allá de los que se obtendría con el estilo transaccional. Los líderes pueden emplear ambos estilos de liderazgo de acuerdo a las diferentes situaciones (Bass B. , 2008).

Figura 1: Características de los líderes transaccionales y transformacionales.



FUENTE: B. M. Bass “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision” Organizational Dynamics, invierno de 1990, pág. 22.

A continuación en la tabla, un resumen de las diferentes teorías expuestas.

Tabla 1. Resumen de las principales teorías del liderazgo.

Teoría	Representantes	Premisa	Conclusiones
Teoría de los Rasgos	<ul style="list-style-type: none"> • Stogdill (1948) • Lord, De Vader y Alliger (1968) 	<p>Los líderes nacen no se hacen.</p> <p>Ciertas características universales de los líderes los diferencia de los que no lo son</p>	<p>No se llega a un acuerdo definitivo de cuáles son los rasgos que hacen que un líder sea eficaz</p>
Teoría basada en el comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Max Weber • Lewin, Lippitt y White (1939) • la Universidad Estatal de Ohio, 1945 • Estudios de la Universidad de Michigan 	<p>Ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes.</p> <p>Esta teoría supone que podemos entrenarnos para ser líderes</p>	<p>Los líderes motivan a sus seguidores para que rindan mejor y estén más satisfechos con su trabajo.</p> <p>No logra aclarar los resultados entre la conducta y desempeño, ya que la relación entre éstos y las conductas de liderazgo mostraron variabilidad de situación en situación</p>
Teorías Situacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Fred Fiedler en 1967 • Harsey y Ken Blanchard, 1969 • Robert House, 1970 • Dansereau, Grawn y Haga, 1975 	<p>“El liderazgo de éxito depende de la relación entre la situación organizacional y el estilo del líder”</p>	<p>Combinan todos los elementos presentes en el proceso de liderazgo (líder, situación y seguidores)</p>
Teorías Contemporáneas	<ul style="list-style-type: none"> • Bass (1985,1998) 	<p>Capacidad de influir en los seguidores para que trasciendan sus intereses propios por los de la organización (liderazgo transformacional)</p> <p>Obtención de resultados a través del intercambio de recompensas (liderazgo Transaccional)</p>	<p>No son excluyentes entre sí, un líder puede presentar ambos estilos de liderazgo en base a la situación o contexto.</p>

CAPITULO 2.

Evaluación del Liderazgo Metodología.

OBJETIVO: Comprender la metodología a usar para determinar los estilos de liderazgo.

2.1 Instrumentos para la evaluación del liderazgo.

Para efectos de este trabajo, se utilizará como material principal un conjunto de cuatro cuestionarios adquiridos por la Universidad del Azuay, Escuela de Psicología Educativa de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación pertenecientes a un mismo estudio llamado Teoría y Evaluación del liderazgo, Alejandro Castro Solano (2007) y que se encuentra en el centro de valoración psicológica de la UDA.

Se escogió la aplicación de estos cuestionarios, por la sinergia de los diferentes métodos que utilizan para determinar el estilo de liderazgo, puesto que el liderazgo es estudiado desde diferentes enfoques y como mencionan (Yulk & Van, 1992), que el propósito y el tipo de conocimiento que se intente lograr deben guiar la elección del método de investigación y de recolección de datos y que no se deben utilizar únicamente los instrumentos y metodologías más conocidas o más cómodas de aplicar.

A continuación, un cuadro que resumen brevemente las características básicas de las pruebas aplicar:

Tabla 2: Descripción de pruebas y características relevantes. Estudio Teoría y Evaluación de liderazgo. Alejandro Castro Solano y otros, PAIDÓS, 2007. pág. 166.

CUESTIONARIO	BASE TEÓRICA	EVALÚA	FORMATO
CELID - Cuestionario de estilos de liderazgo	Bass (1985)	Estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez faire).	Autopercepción (Forma A) y evaluación del superior (Forma S)
CONLID - Cuestionario de conductas de los líderes	Yukl (2002)	Conductas de los líderes (orientadas hacia la tarea, hacia las relaciones y hacia el cambio).	Autopercepción (Forma A) y evaluación del superior (Forma S)
CAMIN - Cuestionario de estilos de liderazgo	Evans (1970) House (1981)	Estilos de liderazgo (directivo, considerado, participativo, orientado a metas).	Autopercepción (Forma A) y evaluación del superior (Forma S)
POTENLID - Escala de potencial para liderar	Chan y Drasgow (2001)	Potencial para liderar, según la motivación del líder para ocupar cargos de conducción (Motivación extrínseca, intrínseca y social normativa).	Autopercepción

2.1.1 CELID (Forma A y Forma S)

a) Descripción

El Cuestionario CELID, deriva de la prueba MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). Brinda una idea acerca de los estilos de liderazgo predominantes y de las dimensiones que lo componen (véase Tabla 3). El Cuestionario consta de 34 ítems. Es Autoadministrable y se responde en 15 minutos.

El CELID cuenta con dos formas. En la Forma A (Autopercepción), el encuestado debe responder de acuerdo a su autopercepción, es decir debe contestar sobre sí mismo. En la Forma S (Superior) en que el encuestado indique cuáles de las características listadas acerca del acto de liderar que percibe en su Superior (Jefe).

b) Base Teórica

El cuestionario se basa en los tres estilos de liderazgo propuesto por Bass (1985): *transformacional*, *transaccional*, y *laissez faire*, partiendo de las ideas originales acerca del liderazgo *carismático* y *transformacional* correspondientes a House (1977) y Burns (1978), respectivamente.

House en 1977 en su propuesta acerca del liderazgo *carismático* destaca la importancia de las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes.

Burns en 1978 define al *liderazgo transaccional* que está conformado por dos dimensiones: *Recompensa contingente* y *Dirección por excepción* (véase descripción de dimensiones en la Tabla 3).

El enfoque de Bass considera que el liderazgo transformacional con cuatro componentes (*Carisma*, *Inspiración*, *Estimulación Intelectual* y *Consideración Individualizada*). (véase la descripción de las dimensiones en la Tabla 3).

Finalmente el liderazgo transformacional también se diferencia del denominado *laissez faire*. Éste implica la ausencia de liderazgo: las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas. Es considerado un estilo de liderazgo ineficaz. (Castro, Lupano, Benatuil, & Nader, 2007)

Tabla 3: Definiciones conceptuales de los estilos de liderazgo según Bass. Estudio Teoría y Evaluación de liderazgo. Alejandro Castro Solano y otros, PAIDÓS, 2007. pág. 169.

TIPO DE LIDERAZGO	DIMENSIONES	
<p>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Es aquel que promueve el cambio y/o la innovación en la organización incitando a los seguidores a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio y llegar a niveles de producción que superen lo esperable. Actúa básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo</p>	<i>Carisma</i>	Es una de las dimensiones más importantes del liderazgo. Consiste en influir en los demás mediante la creación de una visión o proyecto y suplantando las metas individuales de los seguidores por las del líder. A veces es difícil separarla de la dimensión de Inspiración.
	<i>Inspiración</i>	El líder transmite a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio.
	<i>Estimulación Intelectual</i>	El líder lleva a pensar nuevas soluciones o nuevas maneras de solucionar problemas habituales. Es un componente fundamental de liderazgo en situaciones críticas.
	<i>Consideración Individualizada</i>	El líder se ocupa de cada uno de los miembros de su equipo, de su bienestar. Provee protección y cuidado a los demás.
<p>LIDERAZGO TRANSACCIONAL Se basa en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor. El líder transaccional negocia "transacciones" para conseguir los objetivos de la organización.</p>	<i>Recompensa contingente</i>	El líder recompensa a su seguidor si éste cumplió con los objetivos que debía llevar a cabo. Un ejemplo de recompensa puede ser un extra en el salario percibido.
	<i>Dirección por excepción</i>	Tiene dos formas: la activa y la pasiva. En la forma activa, el líder monitorea de forma constante para que las actividades se matengan dentro de los procedimientos y las reglamentaciones. En la forma pasiva, el líder actúa castigando o reforzando cuando el error o acierto ocurrieron.
<p>LAISSEZ FAIRE</p>	Es la ausencia de liderazgo y es, por definición, el estilo más ineficaz e inactivo.	

c) Administración, Evaluación e Interpretación

La prueba permite obtener una puntuación para cada uno de los tres estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez faire) y para las dimensiones que lo componen. A continuación se detallan los pasos para la aplicación de la prueba.

1. Administrar las 34 afirmaciones y que el evaluado responda cuán frecuentemente percibe en sí mismo (Forma A) o en su Superior (Forma S) la actitud señalada por el ítem. (véase protocolo de administración, pág. 133 del Anexo)
2. Revisar si hay respuestas en blanco. Devolver el protocolo e intentar que el ítem sea contestado; caso contrario, reemplazar el blanco por el valor 3.
3. Sumar los ítems correspondientes a cada dimensión (véase clave de corrección, pág. 135 del Anexo).
4. Dividir la suma por el número de los ítems de cada dimensión. Usar la tabla de corrección. (véase clave de corrección, pág.135 del Anexo).

5. Transformar la puntuación obtenida en valores percentilares utilizando el baremo correspondiente Forma A o Forma S (Véase Baremo, pág. 136 y 137 respectivamente del ANEXO).
6. Para calcular la puntuación de cada estilo de liderazgo se deberán obtener las puntuaciones brutas correspondientes a cada una de las dimensiones que integran el estilo.
7. Sumar las puntuaciones de cada dimensión y dividir por la cantidad de dimensiones que componen el estilo. Transformar a percentiles utilizando el baremo correspondiente (Forma a o Forma S) (pág., 136 y 137 del Anexo).
8. Graficar las puntuaciones percentilares del perfil CELID.
9. Interpretar las puntuaciones transformadas en términos de una escala percentiles, tomando en cuenta las puntuaciones de corte: percentil 25 y 75. Utilizar para la interpretación los descriptores de la Tabla 3.

2.1.2 CONLID (Forma A y Forma S)

a) Descripción

Diseñado sobre la base del modelo Yukl (2002), con el objetivo de evaluar los diferentes tipos de conductas percibidas en los líderes. Consta de 18 ítems que se responden de manera autoadministrable y se responde en aproximadamente en 10 minutos.

Los sujetos deben responder, sobre la base de un formato de respuesta tipo Likert con 5 opciones. Las dimensiones que considera son: Conductas orientadas hacia la tarea, Conductas orientadas hacia las relaciones y Conductas orientadas hacia el cambio.

El CONLID cuenta con dos formas. En el Forma A (Autopercepción), el sujeto debe responder de acuerdo a su autopercepción, es decir deben contestar sobre las conductas que ellos perciben en sí mismos. En cambio la Forma S (Superior), el sujeto evaluado debe responder sobre las conductas que percibe en su superior (jefe) respecto del trato a sus subalternos.

b) Base Teórica

El enfoque conductual se centra en el análisis de las conductas de los líderes. Y se basa principalmente en las dos categorías definidas por los estudios de la Universidad de

Ohio, Iniciación de la estructura (*conductas orientadas a la tarea*) y Consideración (*conductas orientadas hacia las relaciones*).

La existencia de resultados inconsistentes de esta escuela, al momento de determinar la efectividad de los líderes (Fisher y Edwards, 1988). Permitieron a Yulk (2002) considerar que las conductas de los líderes pueden ser diferenciadas a partir de una tercera dimensión que *Conductas orientadas hacia el cambio*.

En la siguiente tabla se listan las características correspondientes a las dimensiones evaluadas por el CONLID.

Tabla 4: Caracterización de las dimensiones teóricas del CONLID. Estudio Teoría y Evaluación de liderazgo. Alejandro Castro Solano y otros, PAIDÓS, 2007. pág. 178.

CARACTERIZACIÓN DE LAS DIMENSIONES	
Conductas orientadas hacia la tarea	Consisten en conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, agendar actividades, entre otras.
Conducta orientadas hacia las relaciones	Consiste en conductas que tienen como fin el mantenimiento o la mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluyen respeto, confianza y creación de un clima de camaradería.
Conductas orientadas hacia el cambio	Consisten en acciones implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones.

c) Administración, Evaluación e Interpretación

La prueba permite obtener una puntuación para cada uno de las tres dimensiones.

1. Administrar las 18 afirmaciones y el evaluado responda en qué grado describen dichas frases las conductas que él percibe en sí mismo (Forma A) o en sus superiores (Forma S) respecto del trato con los subalternos. (véase Protocolo de Administración, pág. 139 del Anexo)
2. Revisar si hay respuestas en blanco. Devolver el protocolo e intentar que el ítem sea contestado; caso contrario, reemplazar la respuesta en blanco por el ítem 3.

3. Sumar los ítems correspondiente a cada dimensión (véase tabla de clave de corrección CONLID, pág. 141 del Anexo).
4. Transformar la puntuación obtenida (chequear que sea entre 6 y 30, de lo contrario, hay una suma mal hecha) en valores percentilares, utilizando el baremo correspondiente (Baremo Forma A o Forma S). (véase pág., 142 del Anexo).
5. Graficar las puntuaciones percentilares del perfil CONLID.
6. Interpretar las puntuaciones transformadas (dimensiones) en términos de una escala percentil tomando en cuenta las puntuaciones de corte: percentiles 25 y 75. Utilizar para la interpretación los descriptores de la Tabla 4.

2.1.3 CAMIN (Forma A y Forma S)

a) Descripción

Esta prueba consiste en la adaptación del instrumento original creado por Indvik (1995,1988): *Path Goal Questionnaire* (PGQ). Dicha prueba fue elaborada con el propósito de evaluar los estilos de liderazgo de acuerdo a la *Teoría de Camino-Meta*. En la que los líderes motivan a sus subordinados para que logren ciertos objetivos, considerando las características de los subordinados y las características del ambiente. El instrumento consta de 12 ítems que se responden de manera autoadministrable. Se contestan en formato tipo Likert con 7 opciones de respuesta. Se responde en 5 o 10 minutos.

El CAMIN cuenta con dos formas. En la Forma A (Autopercepción) el sujeto debe responder de acuerdo a su autopercepción, es decir, debe contestar sobre sí mismo. En cambio, en la Forma S (Superior) consiste en que el sujeto evaluado indique cuáles de las características listadas acerca del acto de liderar percibe en su Superior, esto es, debe responder en relación con un tercero superior a él (jefe).

b) Base Teórica

Este modelo Camino – Meta surge en los años ochenta, tuvo como antecedentes los estudios de Evans (1970), House (1971) y House y Mitchell (1974), surge como una alternativa al modelo conductual del liderazgo. Este modelo relaciona el estilo del líder, las características de los subordinados y el tipo de ambiente laboral. Según (Huertas,

1997) este modelo está basado en la teoría motivacional de expectativa-valor, en la que dice que los seguidores estarán motivados si creen que son capaces de llevar a cabo tareas, si sus esfuerzos resultan en un determinado producto y si consideran que la retribución por su trabajo será adecuada. (Castro, Lupano, Benatuil, & Nader, 2007).

El modelo Camino-Meta diferencia cuatro estilos de liderazgo: *directivo, considerado, participativo y orientado a metas*.

House y Mitchell plantean que un líder puede mostrar alguno o todos los estilos de acuerdo con al tipo de situación. Concluyen con la afirmación, de que los líderes más efectivos son los que adaptan su estilo a la situación o a las necesidades de los seguidores. (House & Mitchell, 1974).

A continuación se describen las características de las dimensiones evaluadas por CAMIN.

Tabla 5: Caracterización de las dimensiones teóricas del CAMIN. Estudio Teoría y Evaluación de liderazgo.

Alejandro Castro Solano y otros, PAIDÓS, 2007. pág. 186

CARACTERIZACIÓN DE LAS DIMENSIONES	
Directivo	El líder da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuánto tiempo y qué es lo que se espera de ellos, entre otras.
Considerado	El líder atiende a sus subordinados de forma personalizada, se preocupa por su bienestar, atiende sus inquietudes y preocupaciones y, en general, trata a los subordinados como iguales.
Participativo	El líder hace participar a los subordinados en la toma de decisiones, escuchando sus sugerencias e integrándolas en el conjunto de decisiones que se toman a diario en una organización.
Orientado a Metas	El líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.

c) Administración, Evaluación e Interpretación

La prueba permite obtener una puntuación para cada uno de los cuatro estilos de liderazgo: Directivo, Considerado, Participativo y Orientado a Metas, las cuales a su vez, varían de acuerdo a la situación frente a la cual se expone el líder.

Procedimiento para la evaluación e interpretación

1. Administrar las 12 afirmaciones y que el evaluado responda en qué grado describen dichas afirmaciones las actitudes que ellos perciben en sí mismo (Forma A) o en sus Superiores (Forma S) respecto del trato con los subalternos. (véase Protocolo de Administración, pág. 144 del Anexo)
2. Revisar si existe respuestas en blanco. Devolver el protocolo e intentar que el ítem sea contestado. Caso contrario, reemplazar la respuesta en blanco por el valor 4.
3. Sumar los ítems correspondientes a cada dimensión. Véase clave de corrección CAMIN pág. 146 del Anexo).
4. Transformar la puntuación obtenida (rango válido entre 3 y 21) en valores percentilares, utilizando el baremo correspondiente Forma A o Forma S. (véase Baremo CAMIN, pág. 147 del Anexo)
5. Graficar la puntuaciones percentilares del perfil CAMIN.
6. Interpretar las puntuaciones transformadas en términos de una escala percentil tomando en cuenta las puntuaciones de corte: percentiles 25 y 75. Utilizar para la interpretación los descriptores de la Tabla 5.

2.1.4 POTENLID

a) Descripción

Basado en una prueba elaborada por Chan y Drasgrow (2001), que tiene como objetivo evaluar la motivación para liderar a partir de tres dimensiones: *Motivación Intrínseca*, *Motivación Extrínseca* y *Motivación Social o Normativa*.

Consta de nueve afirmaciones en formato tipo Likert con 5 opciones de respuesta. Se responde en aproximadamente en 5 minutos.

b) Base Teórica

Chan y Drasgow (2001) consideran a la motivación para liderar, *Motivation to Lead (MTL)*, como un constructo específico que afecta las decisiones de los líderes, sea durante su entrenamiento o en el ejercicio del rol específico. Es decir, que algunas líderes tendrán una mayor motivación para liderar que otros.

Este modelo está compuesto por 3 dimensiones:

Tabla 6: Caracterización de las dimensiones teóricas del CAMIN. Estudio Teoría y Evaluación de liderazgo. Alejandro Castro Solano y otros, PAIDÓS, 2007. pág. 194

CARACTERIZACION DE LAS DIMENSIONES	
Motivación Intrínseca	Refiere a la atracción que tienen las personas por asumir posiciones de liderazgo y conducir grupos.
Motivación Extrínseca	Esta motivación se presenta cuando los sujetos eligen liderar a otros luego de haber calculado costos y beneficios que ello les reportará.
Motivación Social Normativa	Refiere a los sujetos que eligen liderar a otros porque creen que es su responsabilidad y su deber.

c) Administración, Evaluación e Interpretación

Procedimiento para Evaluación e Interpretación

1. Administrar las 9 afirmaciones referidas a la motivación para liderar. (véase Protocolo de Administrador, pág. 149 del Anexo).
2. Revisar si existen respuestas en blanco, devolver el protocolo para su llenado. Si aun así queda en blanco, llenar la respuesta con la puntuación neutral (3 puntos)
3. Sumar los ítems correspondientes a cada dimensión. Véase clave de corrección POTENLID, pág.149.
4. Transformar la puntuación obtenida en valores percentilares, utilizando el baremo correspondiente. (véase Baremo POTENLID, pág. 150 del Anexo)
5. Graficar la puntuaciones percentilares del perfil POTENLID.
6. Interpretar las puntuaciones transformadas en términos de una escala percentil tomando en cuenta las puntuaciones de corte: percentiles 25 y 75. Utilizar para la interpretación los descriptores de la Tabla 6.

CAPITULO 3.

Resultados Estilos de Liderazgo Auto percepción – Percepción.

OBJETIVO: Desarrollar un informe del estilo de liderazgo (auto percepción y Percepción) de cada persona evaluada.

El siguiente estudio se realizó a nueve cargos jerárquicos de dos departamentos estratégicos: Gestión del Talento Humano y el Financiero.

Empezaremos con el informe completo de cada líder, y luego los informes de cada subordinado que le reporta.

Caso 1. Informe de Evaluación de liderazgo - Líder

Nombre: Elvia Pillco

Edad: 43 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

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

Elvia tiene 43 años, trabaja en el área de Recursos Humanos en la empresa desde hace 24 años, actualmente se desempeña en el cargo de COORDINADOR DE NOMINA Y CONTRATOS y lidera a 5 personas.

A partir de las técnicas administradas se puede concluir que Elvia se percibe con altos niveles de motivación para liderar. Podría decirse que ella se siente motivada para liderar de forma natural, cree que es un deber y/o responsabilidad (Motivación Social Normativa) y también considera que puede obtener algún tipo de beneficio mediante el ejercicio del rol del líder (Motivación Extrínseca).

En relación a su estilo de liderazgo se percibe como un líder de características transformacionales, actuando principalmente a través de la inspiración seguido del carisma, es decir, se ve a sí mismo como un líder capaz de influir en sus seguidores transmitiéndoles su visión de futuro y sus perspectivas de cambio, suplantando las metas individuales de los seguidores por las del líder. En menor medida Elvia percibe

que ejerce un liderazgo *laissez faire*, principalmente cuando evita indicar a su equipo cómo deben hacer las cosas.

En cuanto a sus subordinados, coinciden en el estilo de liderazgo transformacional que Elvia percibe, con la diferencia que ellos observan que los hace apoyada de las cuatro dimensiones que la componen, es decir además de transmitir su visión, ayuda a estos a operar de manera creativa, estimulándolos a pensar en nuevas soluciones para resolver problemas habituales, ocupándose del bienestar de cada uno de los miembros de su equipo.

Elvia considera que muestra conductas orientadas a la tarea y conductas orientadas al cambio aunque no son predominantes, se representan con valores medios/altos. Por lo que se puede decir que Elvia tiende a realizar actos tales como organizar el trabajo, dar contextura al contexto laboral, definir roles y obligaciones. Por otro lado es factible que realice conductas encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones (Conductas Orientadas al Cambio). Por último, Elvia tiende a desplegar en menor medida conductas que tengan como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre ella y sus subordinados. Este último criterio no es compartido con sus subordinados, que por el contrario perciben en Elvia fuertes conductas orientadas a las relaciones, que conllevan a un clima de camaradería respeto y confianza.

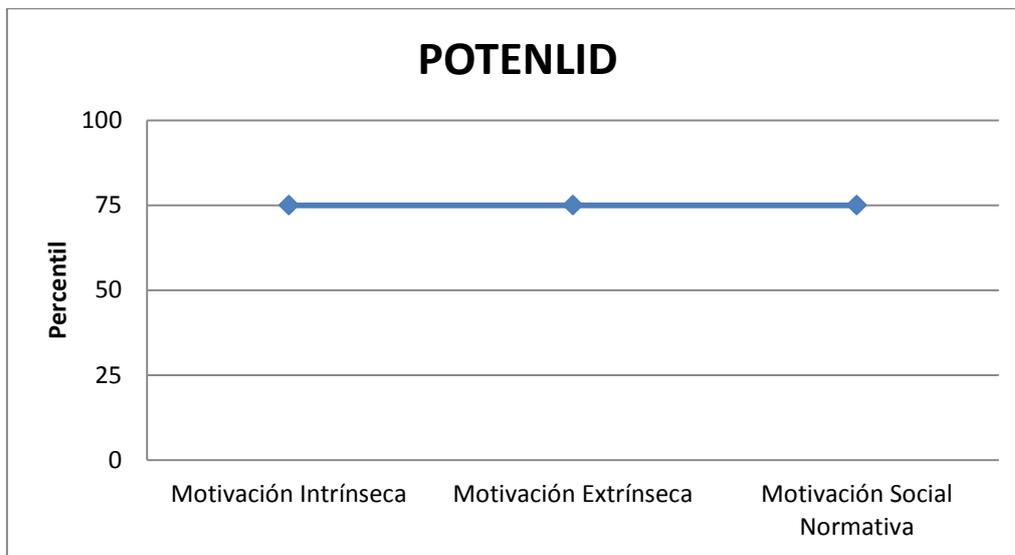
Por último, Elvia percibe que adopta con mayor frecuencia, y de acuerdo a las características de sus subordinados y los avatares de la situación, un estilo de liderazgo de características directivas y orientadas a metas. Esto implicaría que Elvia da instrucciones a sus subordinados de cómo realizar la tarea, en cuánto tiempo y qué es lo que espera de ellos, estableciendo estándares de rendimientos de modo que tenga mayores niveles de productividad. En menor grado, Elvia toma características participativas, es decir que el grado que permite que sus subordinados tomen decisiones o se lleven a cabo sus sugerencias es bajo. Al igual que, de bajo es el grado que considera a sus subordinados y se preocupa por su bienestar. No obstante, sus seguidores perciben en Elvia valores altos en todos los estilos de liderazgo, predominando el estilo Considerado y Participativo, lo que implicaría que Elvia atiende a sus subordinados de forma personalizada, preocupándose en primer lugar de su bienestar además que sus subordinados perciben que su superior les permite participar

en la toma de decisiones, escucha sus sugerencias y las integra en el conjunto de decisiones que se toman a diario en la organización.

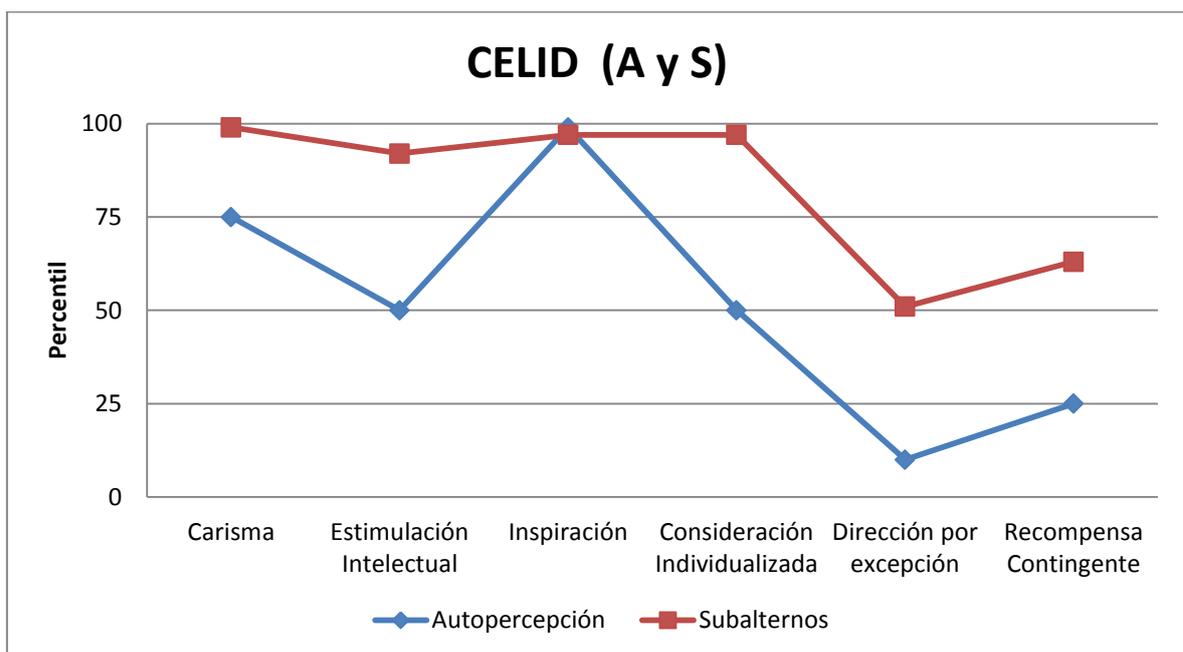
En general, la autopercepción del estilo de liderazgo de Elvia en las diferentes técnicas aplicadas, están por debajo de lo que en promedio sus subordinados perciben de ella.

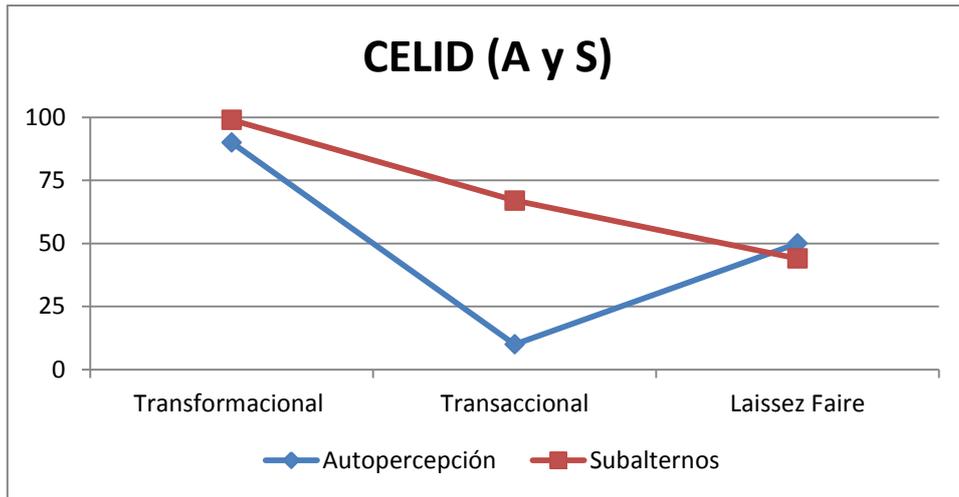
A continuación se muestra una serie de perfiles ilustrativos sobre todas las técnicas administradas al sujeto y subordinados.

Caso 1: Elvia Pillco, 43 años POTENLID

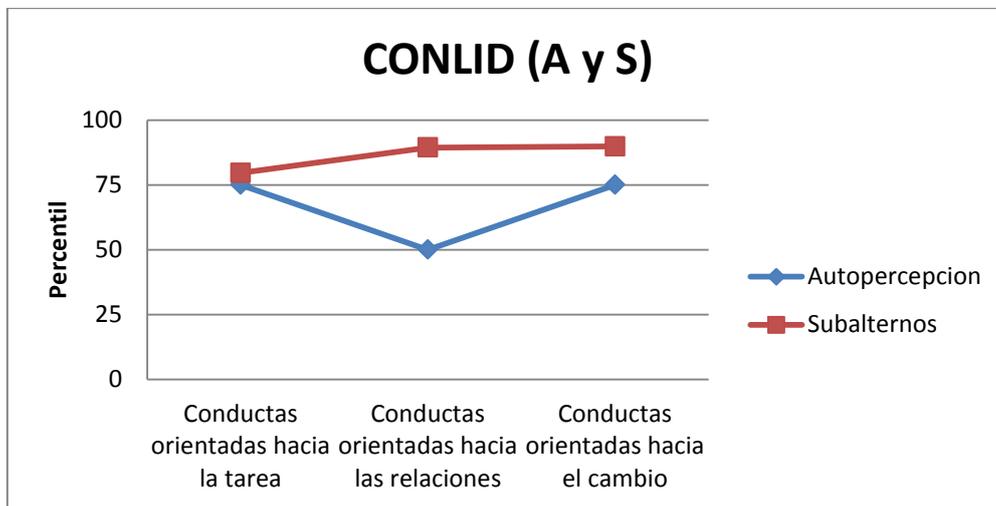


Caso 1. Elvia Pillco, 43 años CELID (A y S)

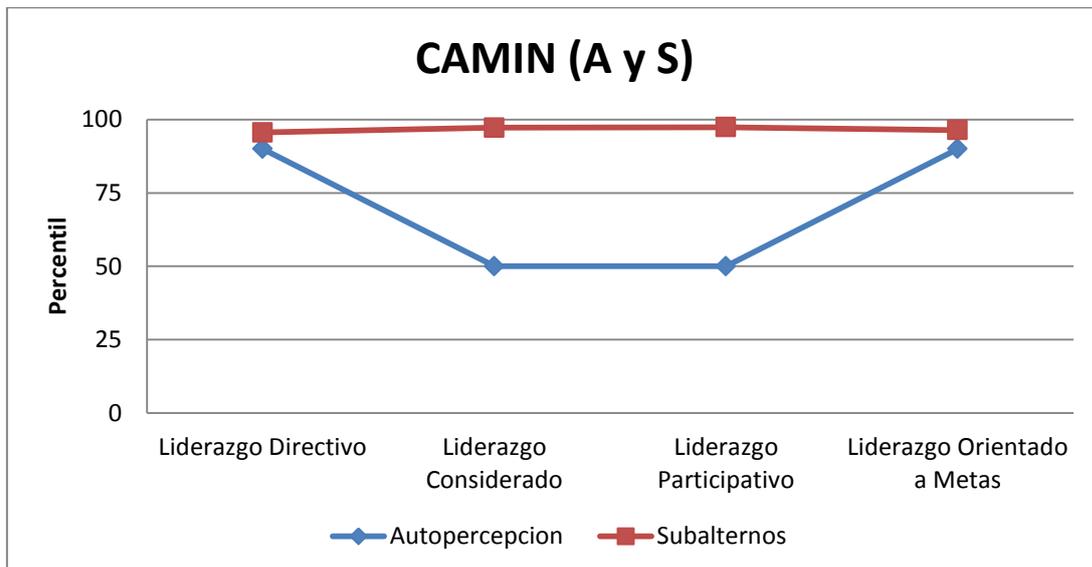




Caso 1. Elvia Pillco, 43 años CONLID (A y S)



Caso 1. Elvia Pillco, 43 años. CAMIN (A y S)



Caso 1.1 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno

Nombre: Marlene Sarmiento

Edad: 48 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas S);

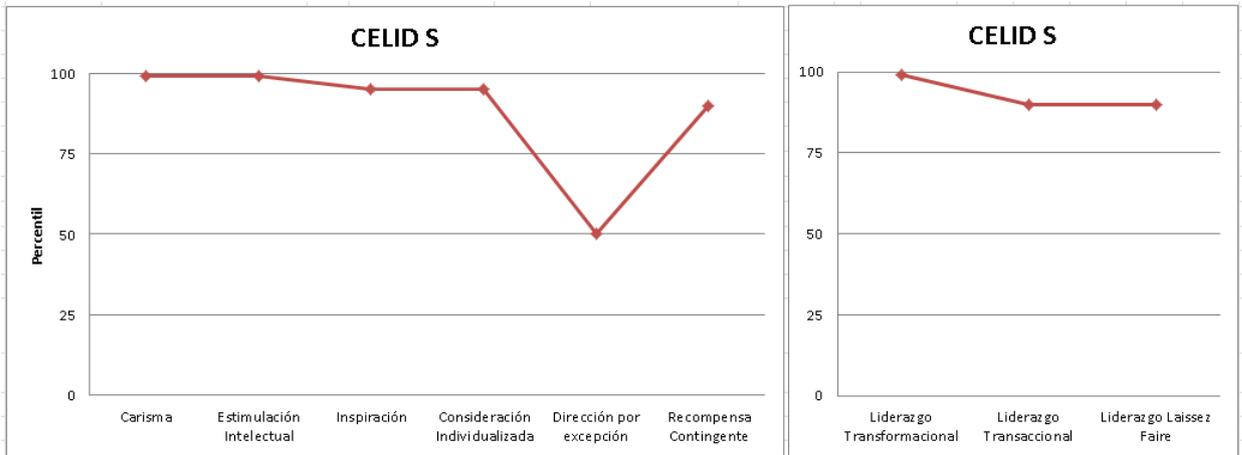
Marlene percibe que en su superior predomina un estilo de liderazgo transformacional, que actúa principalmente en transmitir su visión y hacer que sus subalternos trasciendan sus intereses personales para la consecución de objetivos que benefician a la empresa. Les lleva a pensar en nuevas soluciones y provee protección y cuidado a cada uno de su equipo. Además Marlene percibe, que su superior despliega características transaccionales, especialmente destaca que su superior recompensa a su subordinado si éste cumplió con los objetivos pautados, así como también les llama la atención cuando sucede lo contrario. En menor medida considera que son monitoreados de forma constante en la ejecución de las tareas y actividades programadas.

En relación al tipo de conducta, Marlene percibe que su superior ejerce principalmente aquellas orientadas hacia las relaciones, conductas que generan un clima de camarería lleno de respeto y confianza. En segundo lugar, considera que su superior ejerce conductas orientadas hacia el cambio, es decir, que genera nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones, en menor medida tiende a incluir tareas como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y actividades, entre otras.

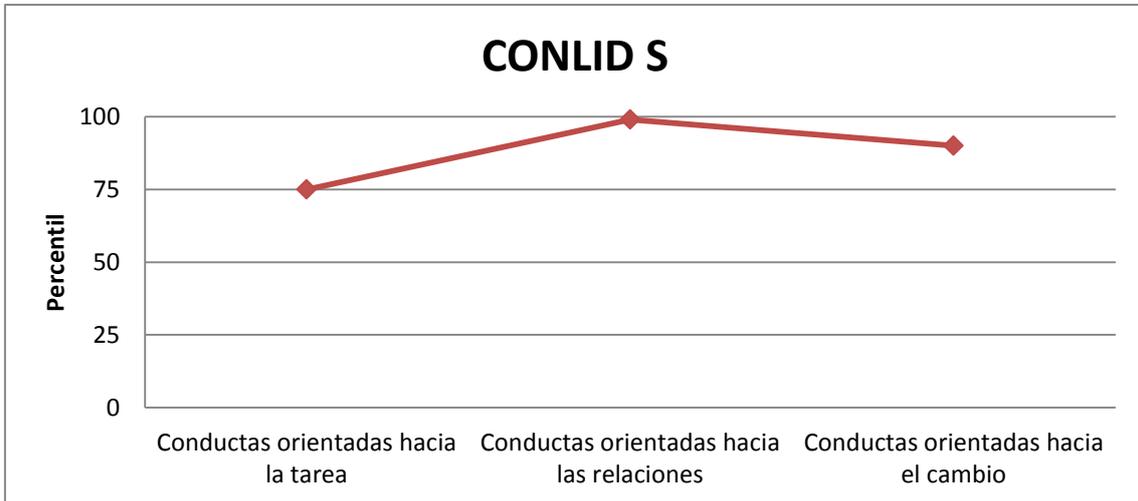
En último lugar, Marlene cree que su superior es tiene un estilo de liderar más Considerado y Participativo. Es decir, que los motiva cuando toma en cuenta sus decisiones o cuando se preocupa de forma personalizada de su bienestar de cada uno de ellos. Sin dejar de establecer estándares exigentes y dar instrucciones claras sobre las tares con el propósito de cumplir los objetivos y lograr mayores niveles de productividad.

Se detalla gráficas de las técnicas aplicadas para mayor entendimiento.

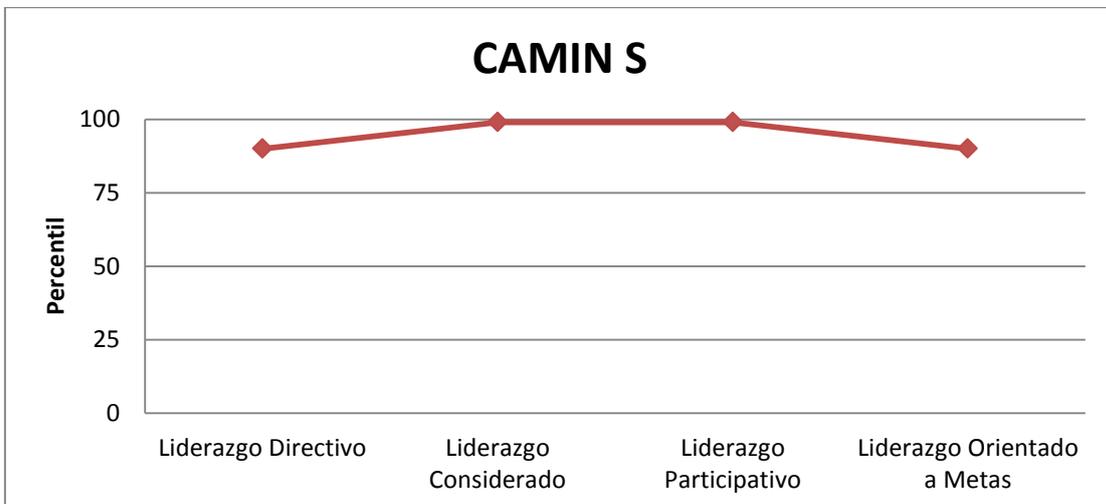
Caso 1.1: Marlene Sarmiento, 48 años. CELID S



Caso 1.1: Marlene Sarmiento, 48 años. CONLID S



Caso 1.1: Marlene Sarmiento, 48 años. CAMIN S



Caso 1.2 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno

Nombre: Mónica - Soledad

Edad:

Nivel Jerárquico: Administrativo

Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas S);

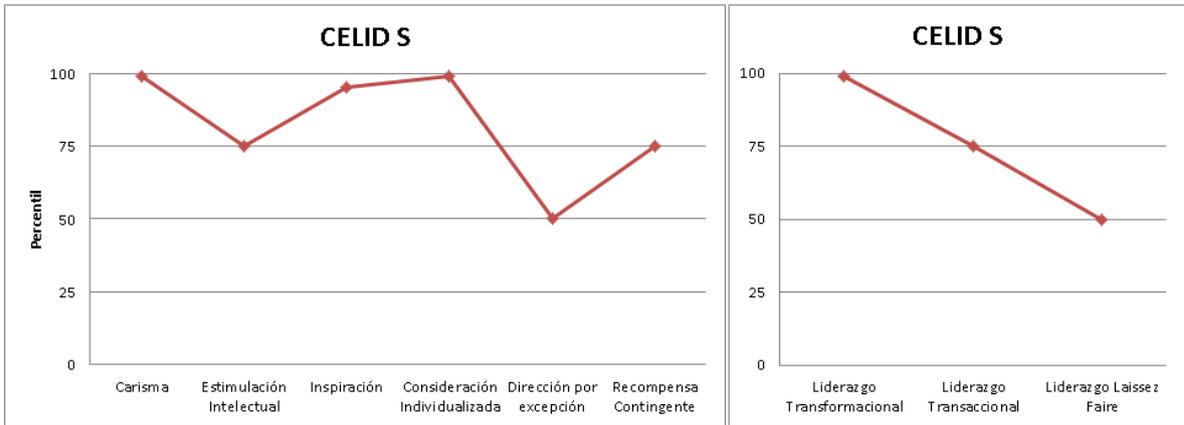
Mónica percibe que su superior ejerce un liderazgo transformacional, principalmente se caracteriza por su carisma en cuanto a su poder de influir positivamente en los demás y por su preocupación del bienestar de sus subordinados. Adicional Mónica considera que también ejerce características del liderazgo transaccional en cuanto a recompensar el trabajo cumplido se refiere.

Su superior se destaca por presentar en mayor medida conductas encaminadas hacia las relaciones y hacia el cambio. Es decir que, su superior se preocupa por reforzar las relaciones interpersonales entre él y sus seguidores creando un buen clima de camaradería y a su vez implementando acciones que permiten generar nuevas y diferentes estrategias para el cumplimiento de objetivos.

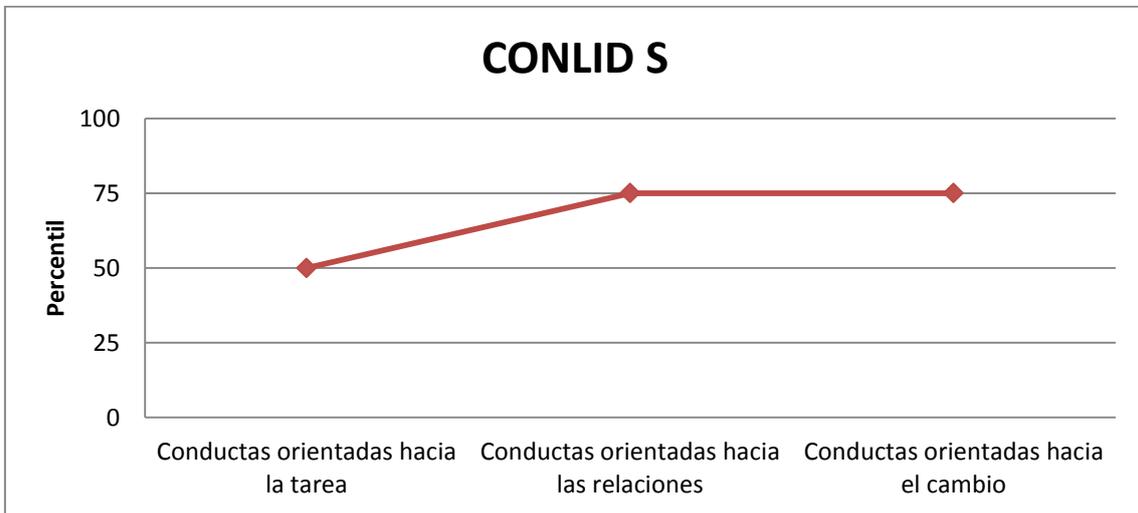
Dependiendo de la situación, Mónica percibe que su superior despliega principalmente un estilo de liderazgo Considerado, en el que el bienestar de cada uno de sus subordinados está en primer lugar. Sin dejar de motivarlos al momento integrar sus ideas y sugerencias en la toma de decisiones diarias, al plantear estándares de rendimiento que mejoran su nivel de producción.

Para mayor entendimiento se detallan las gráficas de las técnicas administradas al sujeto.

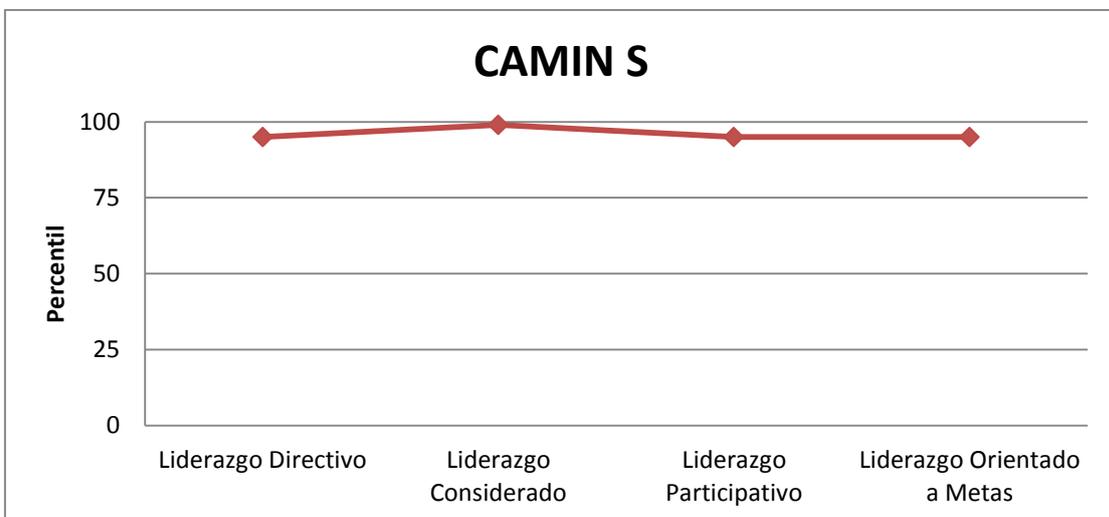
Caso 1.2: Mónica-Soledad. CELID S



Caso 1.2: Mónica-Soledad. CONLID S



Caso 1.2: Mónica-Soledad. CAMIN S



Caso 1.3 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno

Nombre: Soledad-Mónica

Edad:

Nivel Jerárquico: Administrativo

Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas S);

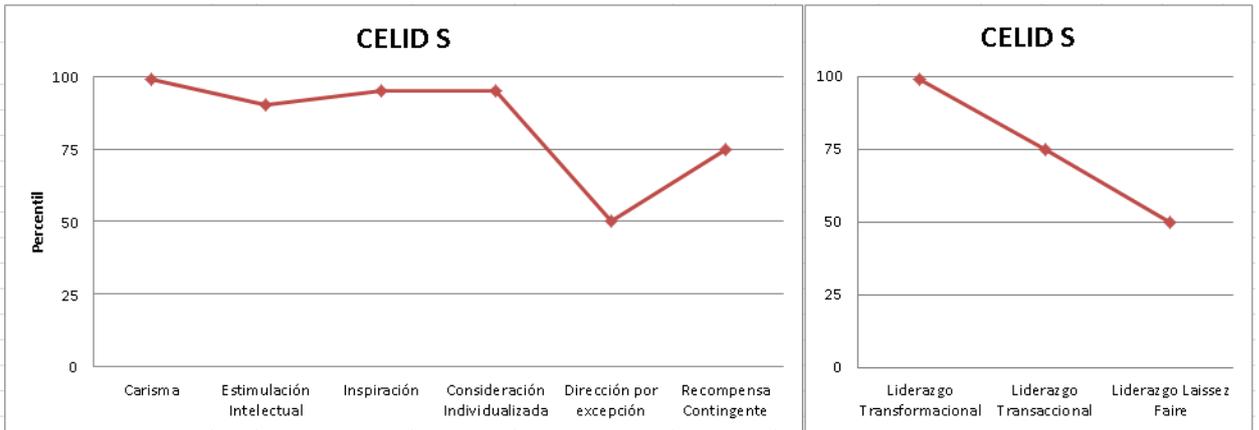
Soledad considera que su superior ejerce un estilo de liderazgo con características transformacionales, actuando primordialmente por su carisma, esa capacidad de influir en los demás con el objetivo de lograr cambios que beneficien a la empresa. Ocupándose del bienestar de cada uno de sus subordinados, motivándolos a generar soluciones o nuevas maneras de resolver problemas habituales. Además percibe que su superior tiende a pactar acuerdos, en los que el cumplimiento de los mismos dentro de los plazos establecidos pueden o no generar algún tipo de recompensa.

Soledad destaca, que su superior trabaja mayormente en conductas encaminadas hacia el cambio, en el que la creación de nuevas y diferentes estrategias es crucial para promover innovaciones. Adicional también trabaja en las conductas orientadas hacia el reforzamiento de las relaciones interpersonales así como también en aquellas conductas encaminadas a la consecución de las tareas.

Por último, Soledad considera que su superior adopta con mayor frecuencia, un estilo de liderazgo orientado a metas, en la que la inclusión de estándares de rendimiento muy exigentes para sus empleados es importante, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.

Se detalla las gráficas de los resultados de las técnicas administradas.

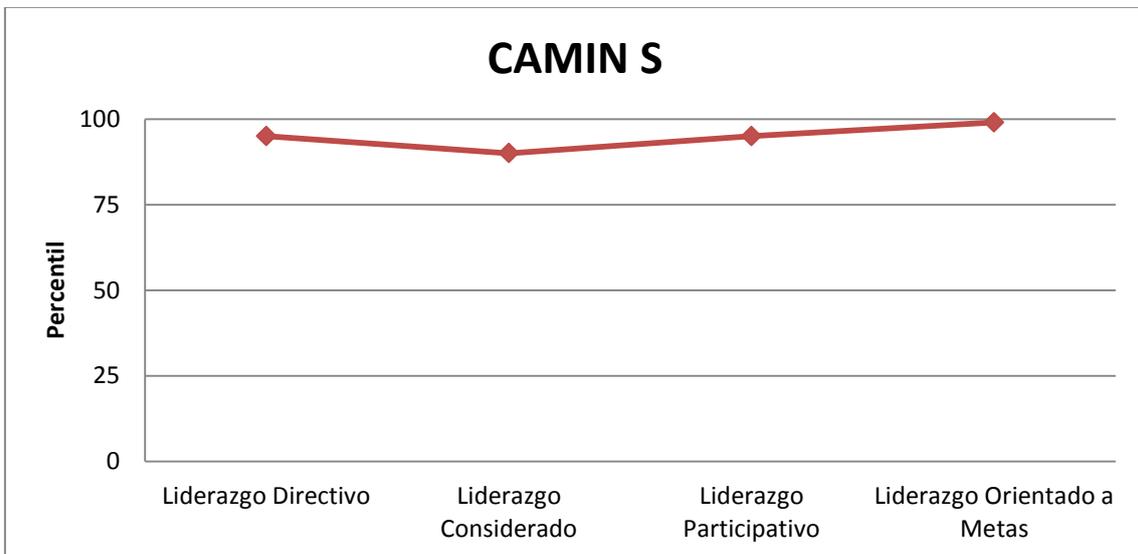
Caso 1.3: Soledad-Mónica. CELID S



Caso 1.3: Soledad-Mónica. CONLID S



Caso 1.3: Soledad-Mónica CAMIN S



Caso 1.4 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno

Nombre: Diana Campos

Edad: 28 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID Forma S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas S);

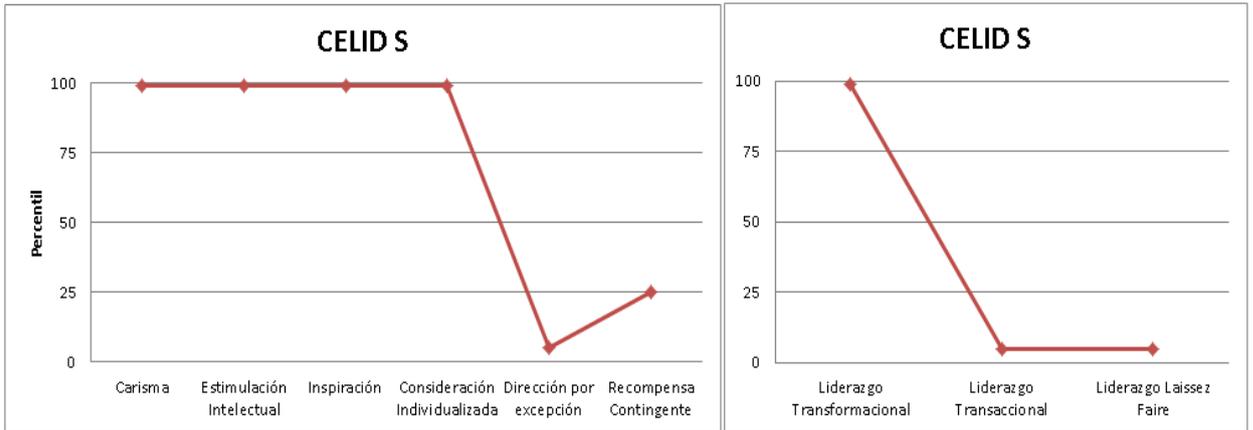
Diana percibe que su superior tiene un estilo de liderazgo netamente transformacional, que implica que, su superior es capaz de promover el cambio y/o la innovación en la empresa incitando a sus subordinados a que trasciendan sus objetivos personales para lograr este cambio y llegar a niveles de producción que superen lo esperado, les transmite su visión con el objetivo de involucrarlos en los proyectos, les lleva a pensar en nuevas soluciones para los problemas frecuentes y no los descuida, siempre está preocupado por su bienestar.

Diana considera que su superior despliega conductas orientadas hacia la tarea, es decir, tiende a realizar actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones. Por otro lado, también presenta conductas encaminadas al mantenimiento o mejora de las relaciones entre él y sus subordinados. También presenta conductas que generan nuevas y diferentes estrategias con el fin de promover las innovaciones.

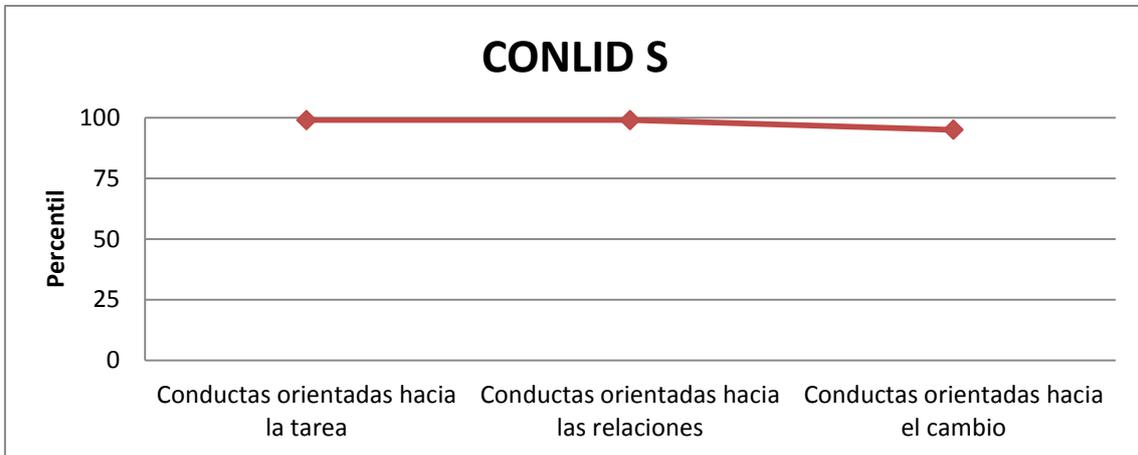
Por último, Diana percibe que su superior adopta según la situación y las características de sus subalternos, un combinación de los estilos de liderazgo Directivo, Considerado, Participativo y Orientado a metas, que implica que su superior, cuando requiere da instrucciones a sus subordinados de cómo realizar la tarea, en cuánto tiempo y qué es lo que espera de ellos. Se preocupa de forma individualizada por el bienestar, atiende sus inquietudes y preocupaciones. Tiende hacer participar a su equipo, escuchando sus sugerencias e integrándolas a las decisiones que se toman a diario en la empresa. Finalmente fomenta la productividad incluyendo estándares de rendimiento exigentes que deben cumplir.

Se detallan las gráficas de las técnicas administradas para mayor entendimiento.

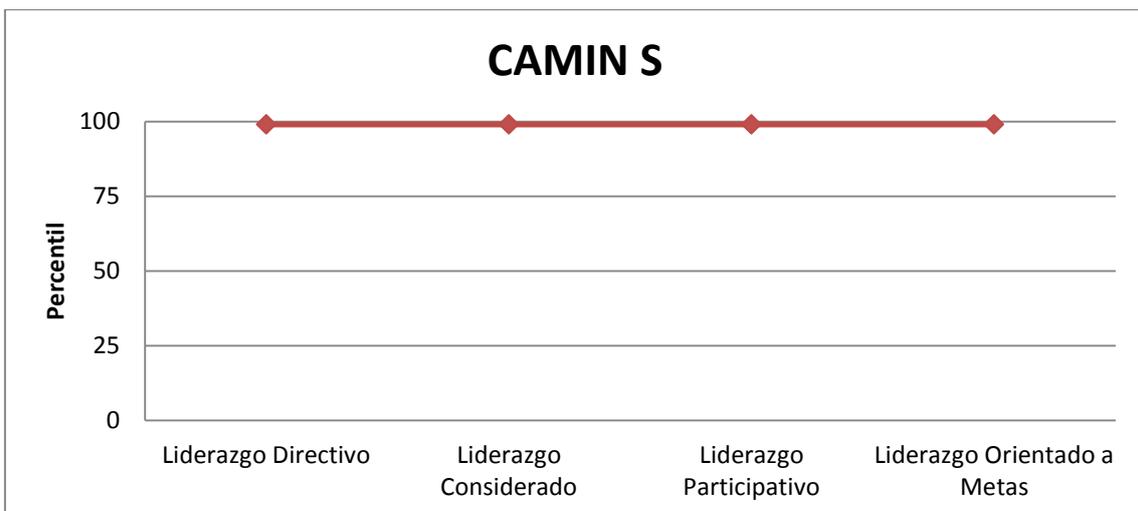
Caso 1.4: Diana Campos, 28 años. CELID S



Caso 1.4: Diana Campos, 28 años. CONLID S



Caso 1.4: Diana Campos, 28 años. CAMIN S



Caso 1.5 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno

Nombre: Johana Arteaga

Edad:

Nivel Jerárquico: Administrativo

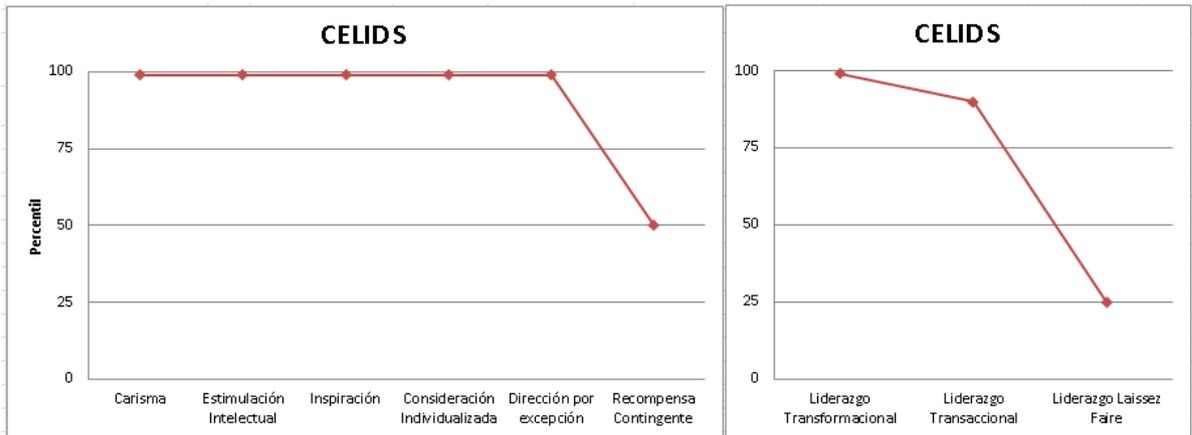
Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID Forma S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas S);

Johana percibe que su superior presenta un estilo de liderazgo con características transformacionales, que es capaz de influir en sus subalternos con el objetivo de lograr cambios en la organización construyendo intereses compartidos, transmite su propia visión y los ayuda a trabajar de manera creativa, estimulándoles a pensar en nuevas soluciones para resolver problemas frecuentes, y preocupando del bienestar de cada uno de ellos. En menor medida percibe que su superior, ejerce un liderazgo con características transaccionales, es decir que, en algunas ocasiones puede pactar acuerdos para que los objetivos y tareas sean cumplidos, puede hacer tareas de monitoreo de actividades y también recompensar a sus subalternos frente a las actividades realizadas de manera exitosa.

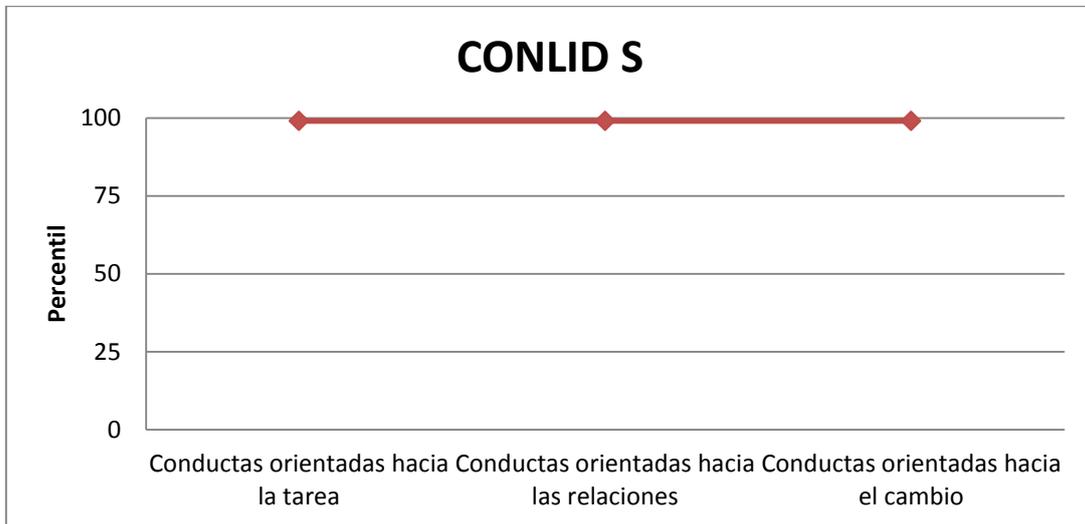
En cuando al tipo de conductas, Johana percibe que su superior combina las 3 dimensiones, orientada hacia las tareas, relaciones y hacia las metas. Con ello se puede decir, que su superior ejerce acciones encaminadas a estructurar las tareas y pautar roles y actividades para la consecución de objetivos, acciones encaminadas a reforzar las relaciones interpersonales y fomentar el respeto y confianza entre los miembros de su equipo, y por ultimo acciones encaminadas a promover el cambio implementado nuevas estrategias en el día a día.

Finalmente Johanna percibe, que su superior ejerce según la situación los 4 estilos de liderazgo, sin observar alguna que predomine sobre la otra. En síntesis que su superior, les indica cómo, cuándo y qué cosas hacer. Está pendiente del bienestar de cada uno de ellos, toma en cuenta sus sugerencias en las decisiones diarias y establece estándares de rendimiento muy exigentes con el propósito de cumplir los objetivos y tener el mayor nivel de productividad.

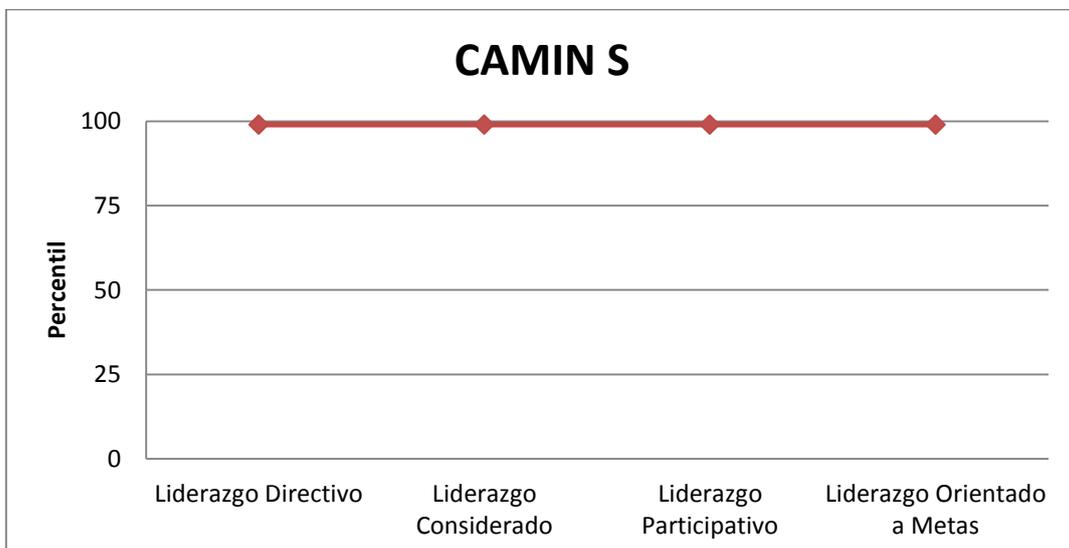
Caso 1.5: Johana Arteaga. CELID S



Caso 1.5: Johana Arteaga CONLID S



Caso 1.5: Johana Arteaga CAMIN S



Caso 2. Informe de Evaluación de liderazgo - Líder

Nombre: Fausto Vásquez

Edad: 48 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

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

Fausto tiene 48 años. Se desempeña como COORDINADOR DE RELACIONES LABORALES. Tiene a su cargo un equipo de 4 personas.

De las técnicas administradas se deduce que, se percibe como un líder de características transformacionales, principalmente orientadas a inspirar a sus subordinados, transmitiéndoles su visión de futuro y perspectivas de cambio. También se ve como alguien que presenta una especial consideración hacia su equipo y preocupado en lograr su bienestar y satisfacción, les impulsa en pensar nuevas maneras de solucionar problemas. Su autopercepción tiende a coincidir de manera general con la visión que tiene su equipo (liderazgo transformacional), a pesar de que su equipo lo considera menos carismático de lo que él percibe. Sus subordinados perciben que usa medianamente el intercambio de recompensas en función del cumplimiento de los objetivos planteados sin un monitoreo constante, este resultado discrepa con su autopercepción, ya que Fausto considera que no hay recompensas con el deber cumplido.

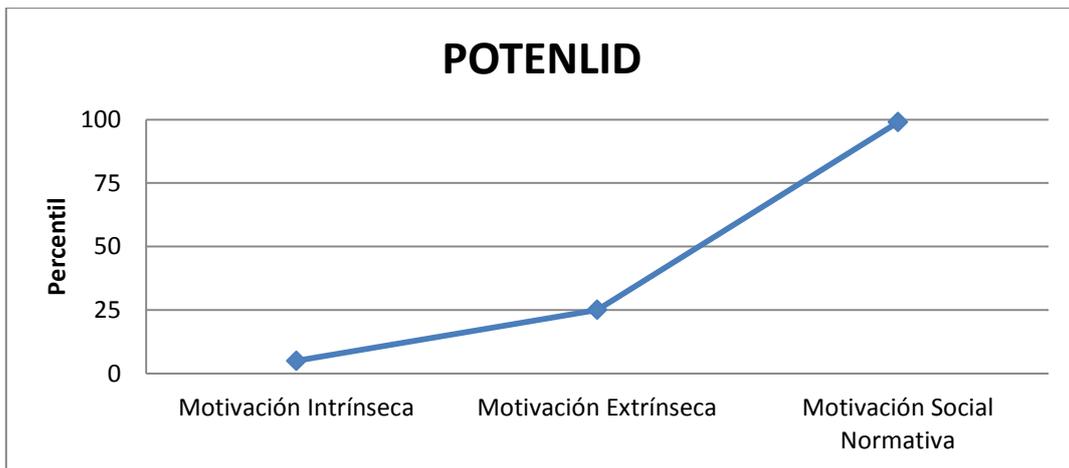
Sus conductas más destacadas residen en la confianza, el respeto y el clima de camaradería que establece con su equipo de trabajo. Para Fausto es también importante gestionar acciones que permitan generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones, para lo cual permite que sus subordinado participen en la toma de decisiones integrando sus sugerencias en la consecución de los objetivos pautados, adicional se considera un líder directivo, al dejar en claro que es lo que espera de sus subordinados y el tiempo necesario que le tomara realizar la tarea. En general su autopercepción coincide con la visión que tiene sus subordinados en su forma de liderar.

En cuanto a la motivación para liderar, no se percibe como alguien motivado intrínsecamente a ocupar puestos de conducción. Por el contrario considera que es su responsabilidad y/o deber ocupar dichos puestos.

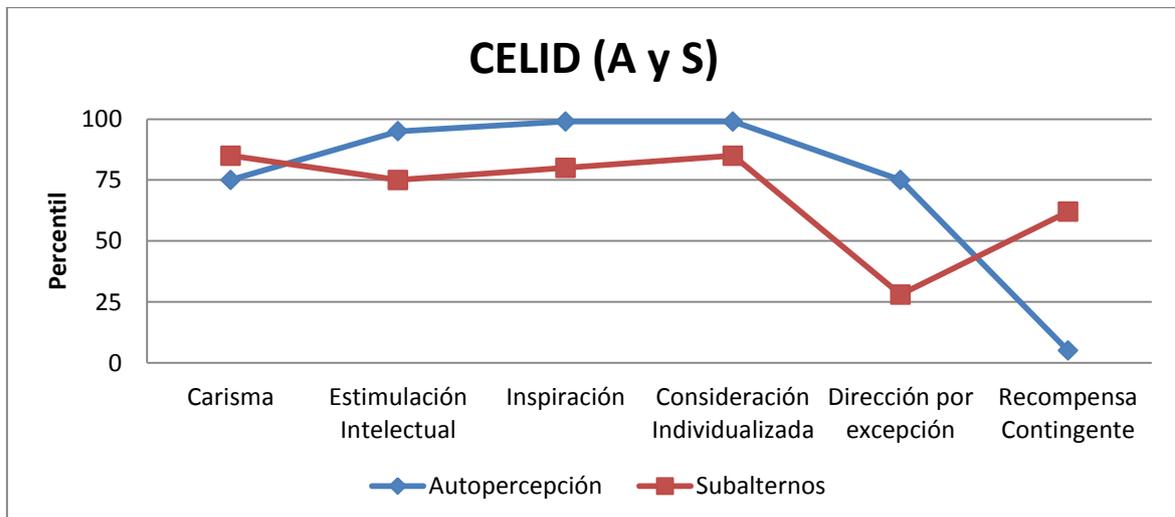
A modo de conclusión, puede decirse que la visión que Fausto tiene de sí mismo y de su estilo de liderazgo tiende a coincidir con el de su equipo de trabajo, destacando como un líder preocupado en sus seguidores, que procura reforzar relaciones de camaradería en el interior del grupo, siempre guiando a su equipo en las tareas a realizar.

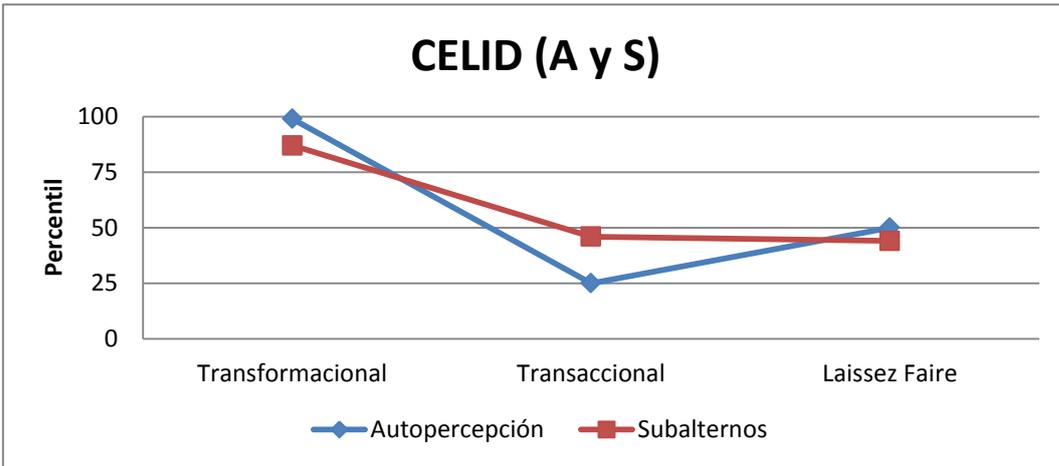
Para mayor entendimiento del análisis se presenta en los siguientes perfiles sobre las técnicas administradas al sujeto y sus subordinados. Se ha calculado un promedio para todas las técnicas contestadas por los subordinados.

Caso 2: Fausto Vásquez, 48 años. POTENLID

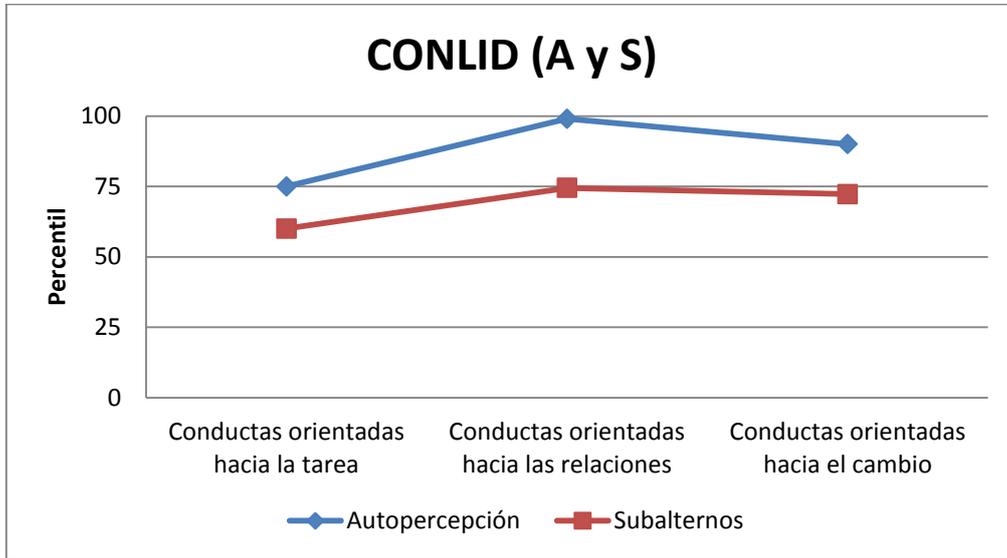


Caso 2: Fausto Vásquez, 48 años. CELID (A y S)

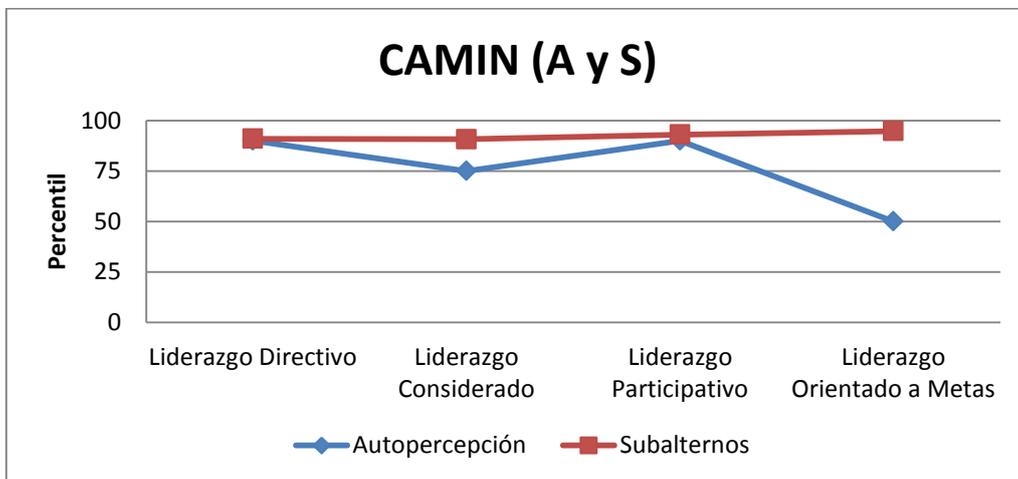




Caso 2: Fausto Vásquez, 48 años. CONLID (A y S)



Caso 2: Fausto Vásquez, 48 años. CAMIN (A y S)



Caso 2.1 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno

Nombre: Angélica Álvarez

Edad: 24 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas S);

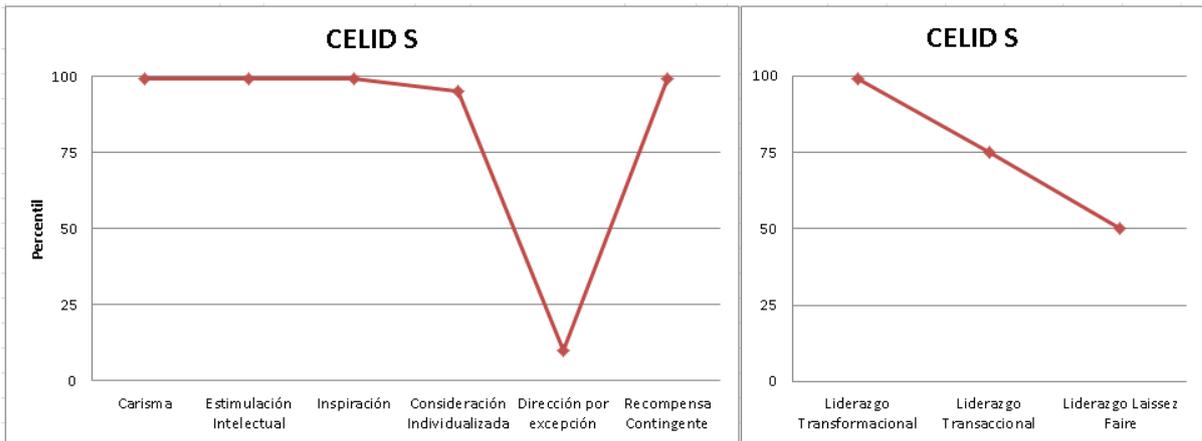
Angélica percibe que su superior ejerce un estilo de liderazgo transformacional, dado que promueve el cambio y la innovación en la empresa compartiendo su visión y haciendo que sus subordinados trasciendan sus objetivos personales por los de la empresa, intenta que estos estén preparados para resolver situaciones difíciles y presenta gran consideración por los miembros de su equipo. En menor medida considera que su superior despliega características transaccionales, tiende a pactar acuerdos con el propósito de que se cumplan las tareas y objetivos propuestos recompensándolos cuando la tareas se cumple óptimamente y también llamándoles la atención cuando las actividades se realizan de forma errónea.

El tipo de conductas que Angélica percibe en su superior, son aquellas encaminadas a mejorar o reforzar las relaciones interpersonales entre el líder y sus subordinados, creado un ambiente de respeto y confianza, además considera que despliega conductas orientadas hacia el cambio, para lo cual siempre está generando nuevas estrategias para promover las innovaciones que beneficien a la empresa.

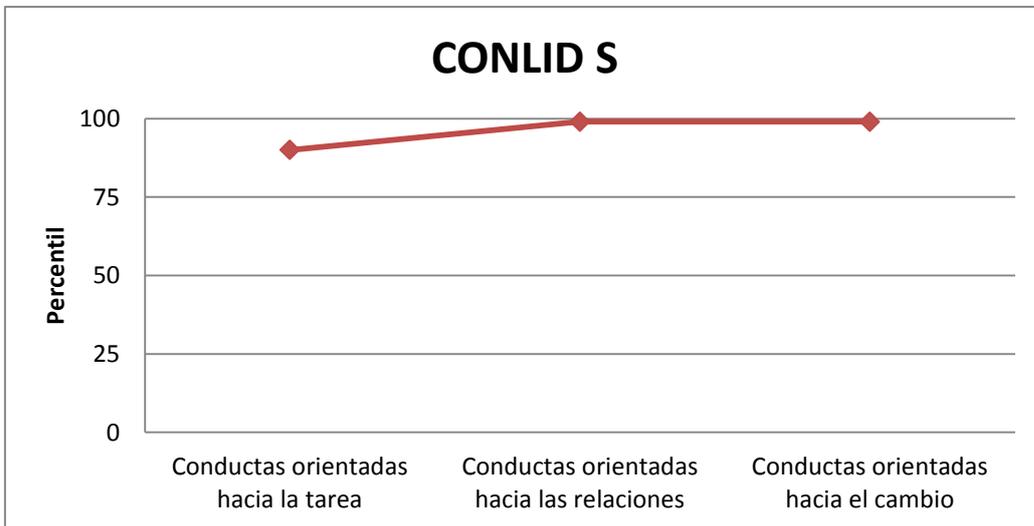
Angélica percibe que su superior adopta con mayor frecuencia, un estilo de liderazgo con características participativas, consideradas, con estándares que mejoran el nivel de productividad de sus subordinados. Los mantiene motivados cuando se preocupa de su bienestar en forma personalizada, cuando integra sus ideas en la toma de decisiones diarias y cuando incluye estándares que le permite a su equipo mejorar su nivel productivo.

A continuación se detalla gráficas de las técnicas aplicadas para mayor entendimiento.

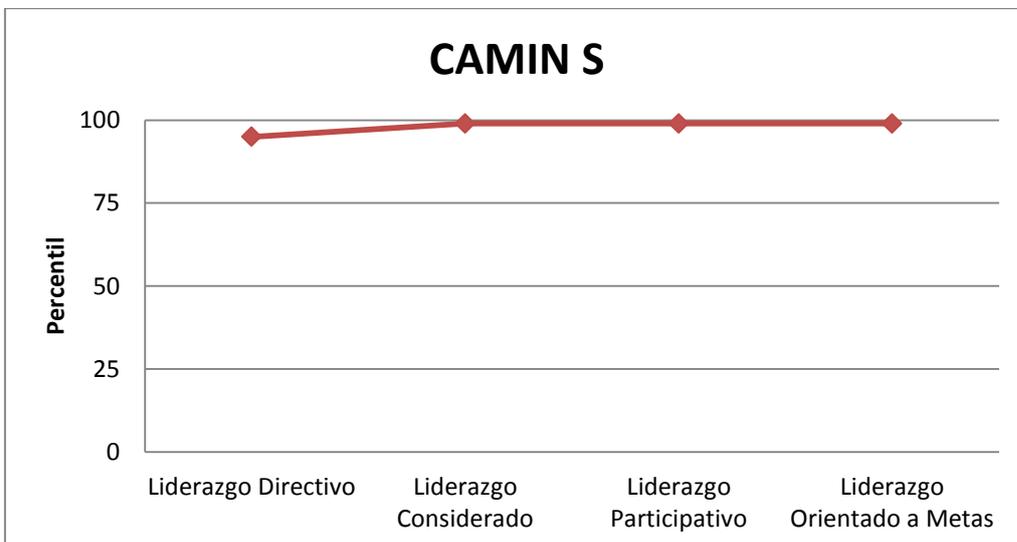
Caso 2.1: Angélica Álvarez, 24 años. CELID S



Caso 2.1: Angélica Álvarez, 24 años. CONLID S



Caso 2.1: Angélica Álvarez, 24 años. CAMIN S



Caso 2.2 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno

Nombre: Gabriel Amay

Edad: 28 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas S);

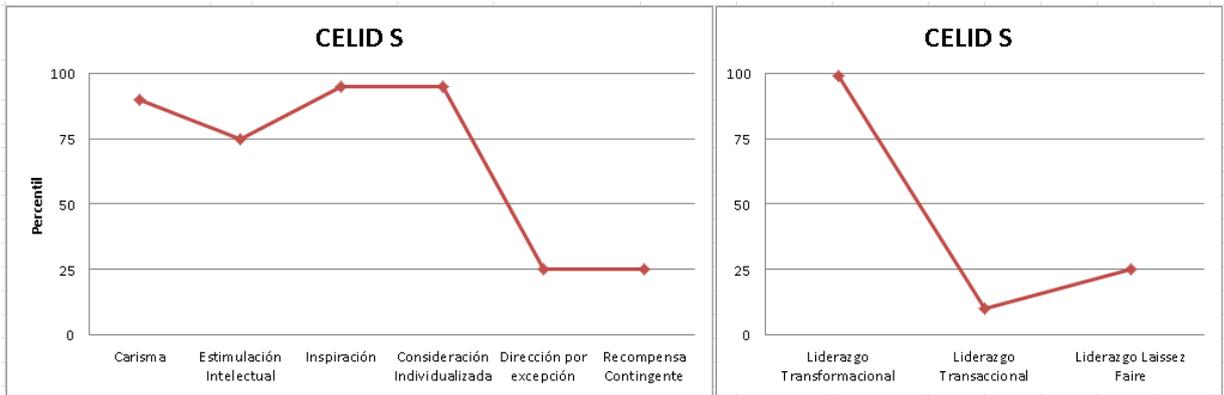
Gabriel considera que su superior adopta un estilo de liderazgo puramente transformacional, que es un líder con la capacidad de influir en sus subordinados, principalmente en la forma de transmitir su visión del futuro que hace que se involucren en el proyecto de cambio estableciendo objetivos compartidos. Se preocupa de forma personalizada del bienestar de cada uno de los miembros de su equipo, brindando protección y cuidado.

Las conductas que Gabriel percibe, con mayor frecuencia son aquellas que están orientadas hacia el mejoramiento del ambiente de trabajo fomentando un clima de camaradería lleno de respeto y confianza. Por otro lado, Gabriel observa conductas encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones. En menor grado observan conductas orientadas hacia las tareas, es decir, actos como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y responsabilidades, etc.

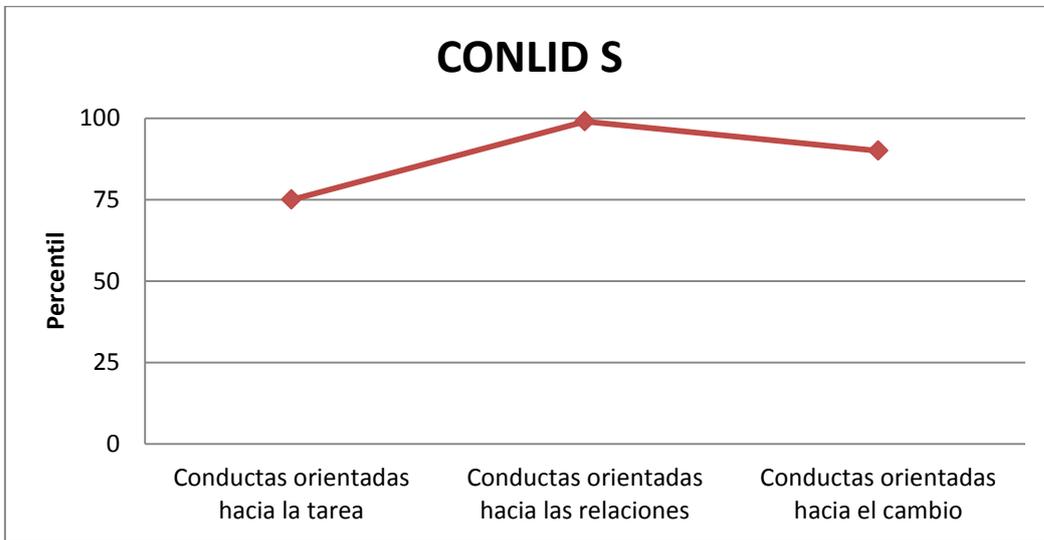
Finalmente y de acuerdo a la situación, Gabriel considera que su superior tiende a ser muy considerado en el trato hacia su equipo, les permite dar sus opiniones e integrarlas al conjunto de decisiones que se toman a diario en la empresa. Les da instrucciones precisas de cómo realizar las tareas, en que tiempo entregarlas, y qué espera como resultado. Además que establece estándares de rendimiento muy exigentes, de modo que mejoren su nivel de productividad.

Para mayor entendimiento se presentan en los siguientes perfiles los valores percentilares obtenidos en cada técnica administrada.

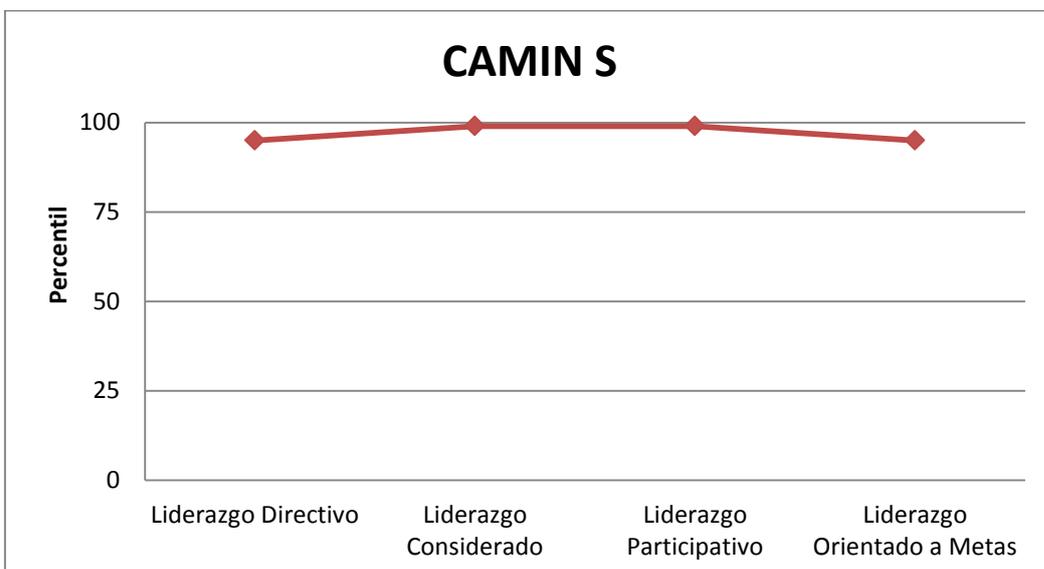
Caso 2.2: Gabriel Amay, 28 años. CELID S



Caso 2.2: Gabriel Amay, 28 años. CONLID S



Caso 2.2: Gabriel Amay, 28 años. CAMIN S



Caso 2.3 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno

Nombre: María Elena López

Edad: 39 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas S);

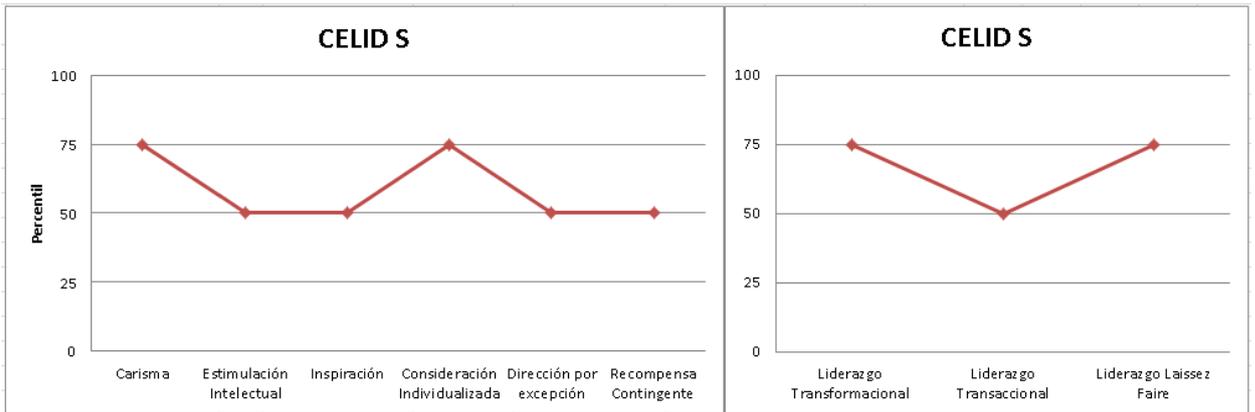
María Elena considera que en el estilo de liderazgo de su superior, están presentes características del liderazgo transformacional y características Laissez Faire. Esto implicaría que, su líder es capaz de influenciar en los subordinados principalmente por su carisma, y por la atención personalizada que brinda a su equipo de trabajo. Sin embargo, ciertas actitudes como la falta de comunicación cuando está ausente, hace que María Elena perciba que carece de un estilo de liderazgo eficiente.

María Elena no percibe que su superior despliegue un tipo de conducta específico, en cuanto al estilo de liderar se refiere.

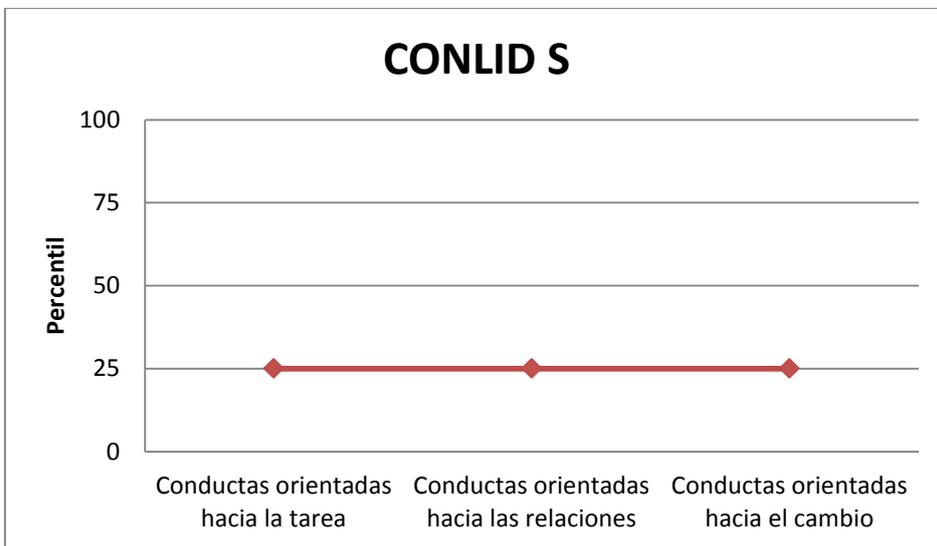
Por último, María considera que de acuerdo a la situación, su superior adopta con mayor frecuencia, un estilo de liderazgo orientado a metas, en el sentido de establecer estándares de rendimiento muy exigentes para los subordinados, de modo que tengan mayor nivel de productividad. En menor medida, María Elena considera que su superior da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuánto tiempo y qué es lo que espera de ellos, o que puedan participar con ideas que sean tomadas en cuenta o que sean considerados de forma personalizada.

Se listan a continuación las gráficas de los valores percentilares de las técnicas administrada a María Elena.

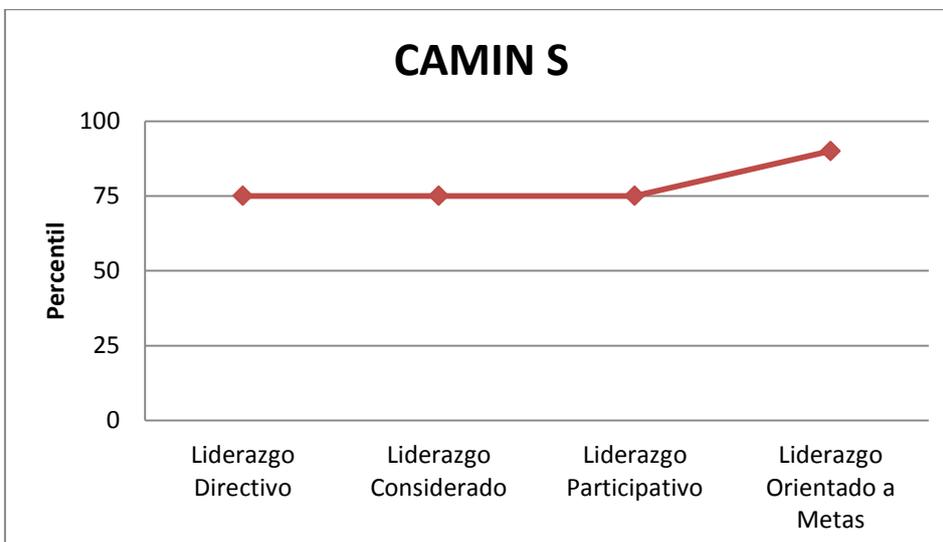
Caso 2.3: María López, 39 años. CELID S



Caso 2.3: María López, 39 años. CONLID S



Caso 2.3: María López, 39 años. CAMIN S



Caso 2.4 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno

Nombre: Pablo Matute

Edad: 36 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas S);

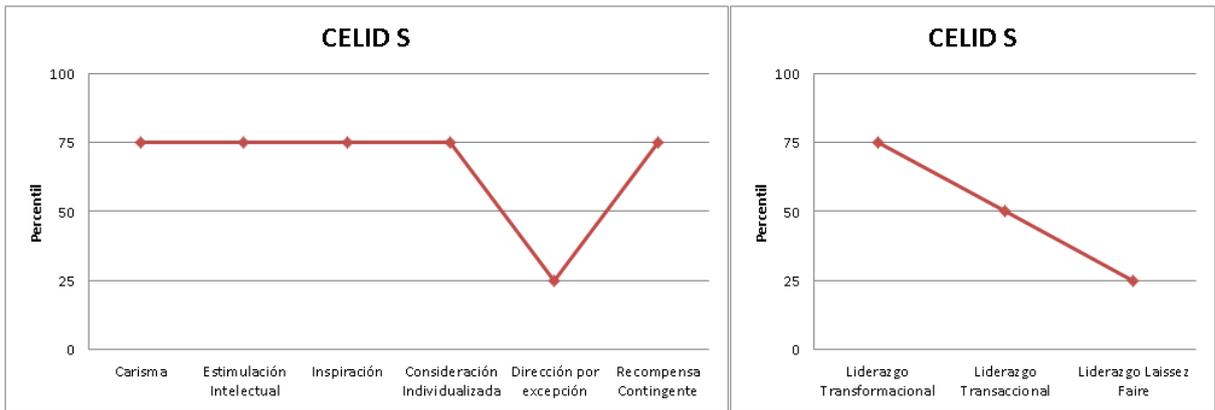
Pablo percibe que su superior, es un líder de características transformacionales, orientado a inspirar a sus subordinados, a transmitirles su visión y perspectiva de cambio. Presenta consideración hacia su equipo y preocupado de lograr su bienestar, los estimula a generar soluciones nuevas para problemas habituales. Además considera que su superior despliega características transaccionales, principalmente por la forma en la que usa el método de recompensa o castigo cuando se cumple o no con los objetivos propuestos.

Podría decirse que Pablo percibe que su superior despliega en el trato con sus subalternos, conductas orientadas hacia las relaciones y hacia el cambio, es decir, que se preocupar por mantener o mejorar las relaciones entre él y sus subalternos, así como también se encarga de generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones. Por otro lado, Pablo considera que su superior tiende a desplegar en menor medida conductas orientadas hacia la tarea (organizar el trabajo, definir roles y obligaciones, etc.).

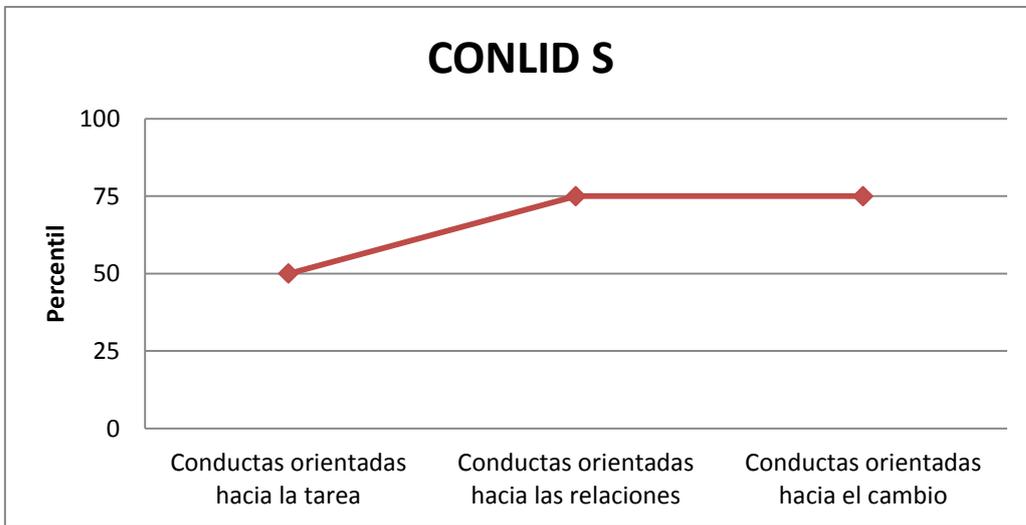
Finalmente, se puede decir que Pablo percibe que su superior ejerce con mayor frecuencia, un estilo de liderazgo Directivo y Participativo, en los que se destaca principalmente, el dar instrucciones de cómo realizar tarea, en cuánto tiempo y qué resultados se espera de ellos. Por otro lado, tiende a hacer participar a los subordinados en la toma de decisiones, escuchando sus sugerencias e integrándolas en el conjunto de decisiones que se toman a diario en la empresa.

Se detalla gráficas de las técnicas aplicadas para mayor entendimiento.

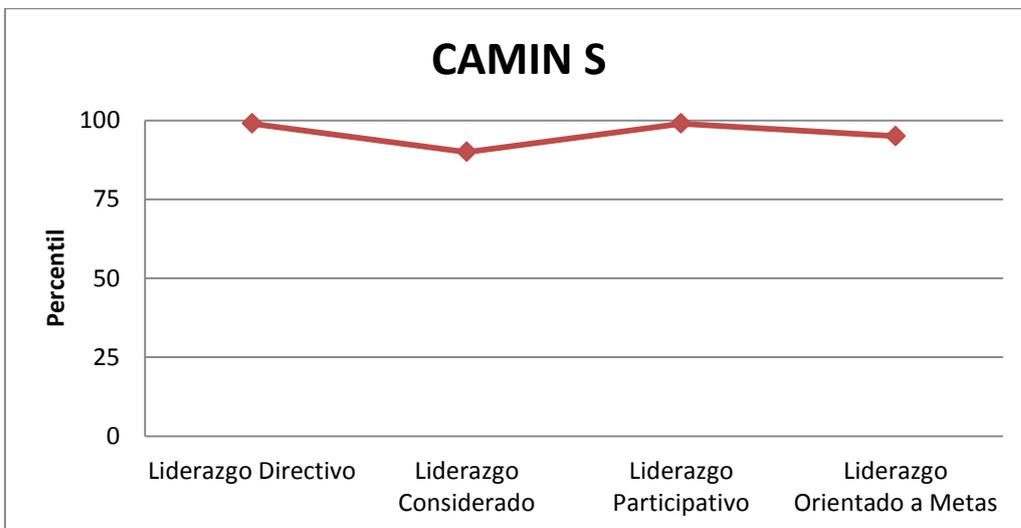
Caso 2.4: Pablo Matute, 36 años. CELID S



Caso 2.4: Pablo Matute, 36 años. CONLID S



Caso 2.4: Pablo Matute, 36 años. CAMIN S



Caso 3. Informe de Evaluación de liderazgo – Líder

Nombre: Diego Vidal

Edad: 27 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

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

Diego trabaja como Coordinador de desarrollo de Personal aproximadamente 3 años, tiene 27 años y su equipo de trabajo está conformado por 2 personas.

En relación con el desarrollo de su carrera profesional y el cargo jerárquico que ocupa, Diego se percibe como alguien motivado interiormente a ocupar cargos de liderazgo y conducir grupos. Cree que cuenta con las habilidades para hacerlo y considera que es su deber y/o responsabilidad.

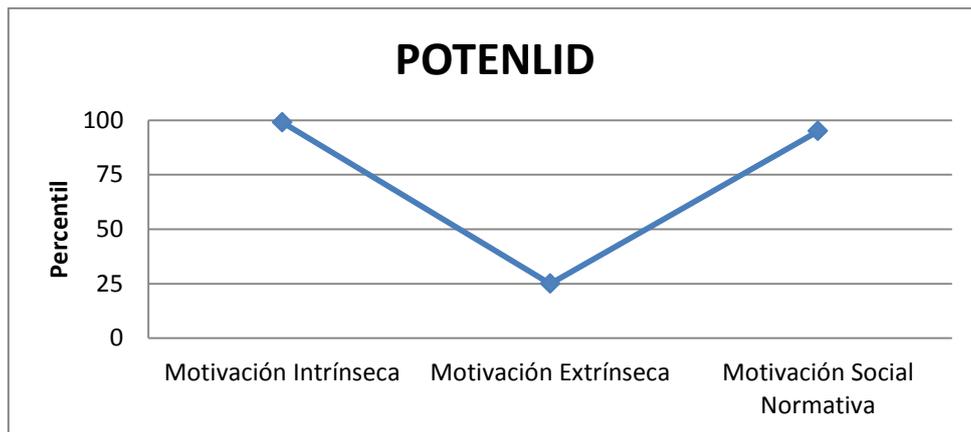
En cuando a su estilo de liderar, Diego percibe que no tiene un estilo de liderazgo predominante, sus subordinados tampoco observan un liderazgo dominante en él, sin embargo perciben que el estilo laissez faire esta dado en menor magnitud de lo que Diego percibe. Una de las características que sobresalen en Diego es la preocupación por el bienestar de los miembros de su equipo, percepción que no es compartida por sus subordinados. Diego tiende a establecer transacciones con sus subordinados en el sentido de pactar acuerdos con el fin de lograr metas propuestas, por lo que a veces recompensa a sus subordinados frente a las buenas tareas realizadas y cuando no se cumplen así mismo las sanciona. Dicha recompensa también es percibida por sus subordinados.

Tanto Diego como sus subalternos coinciden en que Diego presenta a nivel medio/bajo conductas orientadas hacia el cambio, es decir, desarrolla acciones encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias para alcanzar cambios e innovaciones en la organización. En menor medida percibe que desarrolla conductas orientadas a la consecución de tareas y los objetivos propuestos, como dar estructura a las actividades, definir plazos y roles, etc. Igualmente percibe que trabaja poco en mejorar las relaciones entre líder y seguidores, sin embargo, esto trabajo no es del todo percibido por su equipo.

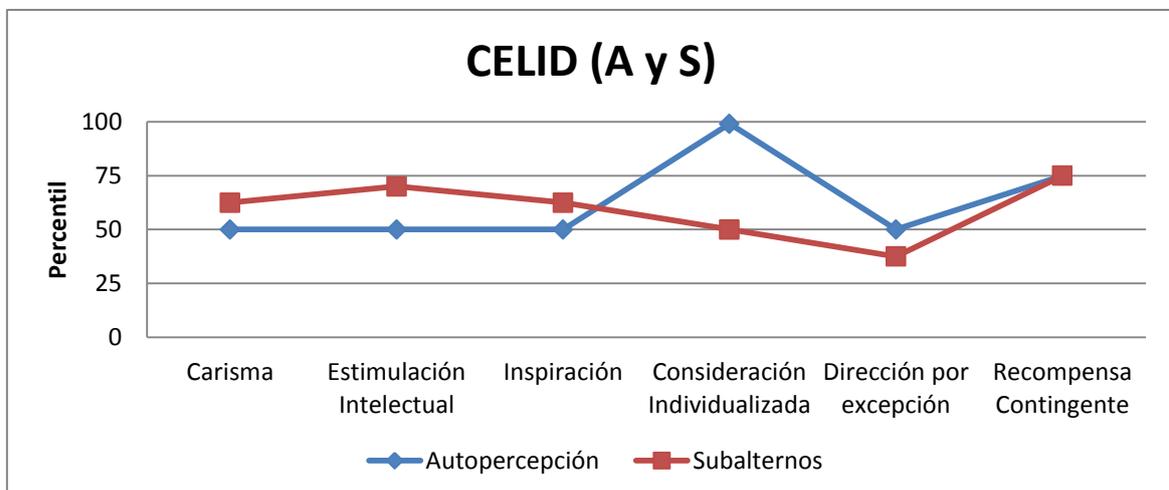
Diego percibe de acuerdo a las características de sus subalternos y a los cambios de la situación, maneja un estilo de liderazgo balanceado, es decir, Diego facilita las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuánto tiempo y qué es lo que espera de ellos, los considera de forma personalizada, tiende a hacer participar a sus subordinados en la toma de decisiones y por ultimo presenta un estilo orientado a metas, en la establece estándares de productividad exigentes , de modo que tengan el mayor nivel de productividad. Sin embargo, sus subordinados perciben que es menos participativo de lo que Diego considera, al igual que consideran que los estándares que impone son moderados o no muy exigentes.

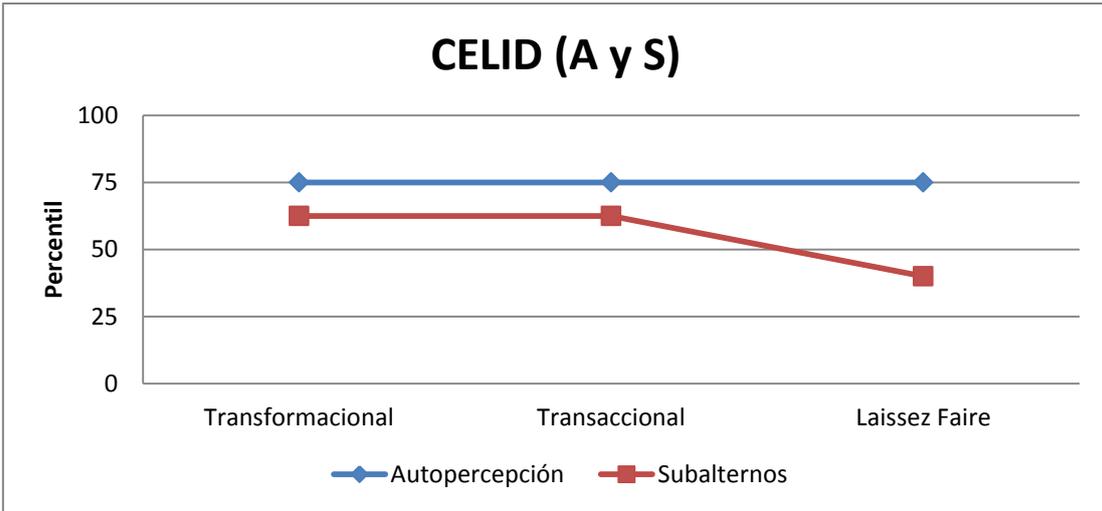
A continuación se detallan las gráficas para mayor entendimiento de las técnicas aplicadas al sujeto y subordinados. Para los valores de los subordinados se promedió los resultados.

Caso 3: Diego Vidal, 27 años. POTENLID

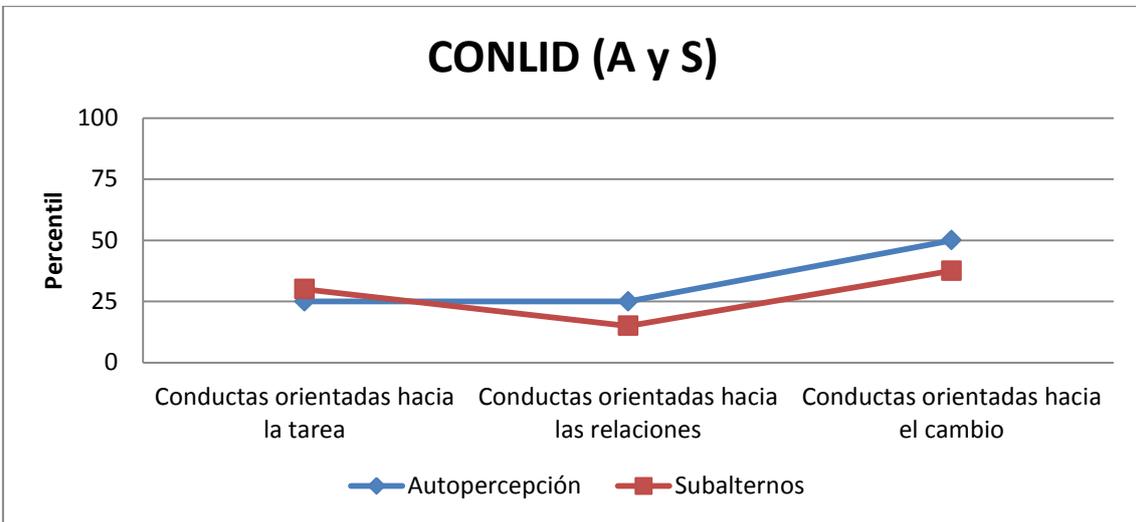


Caso 3: Diego Vidal, 27 años. CELID (A y S)

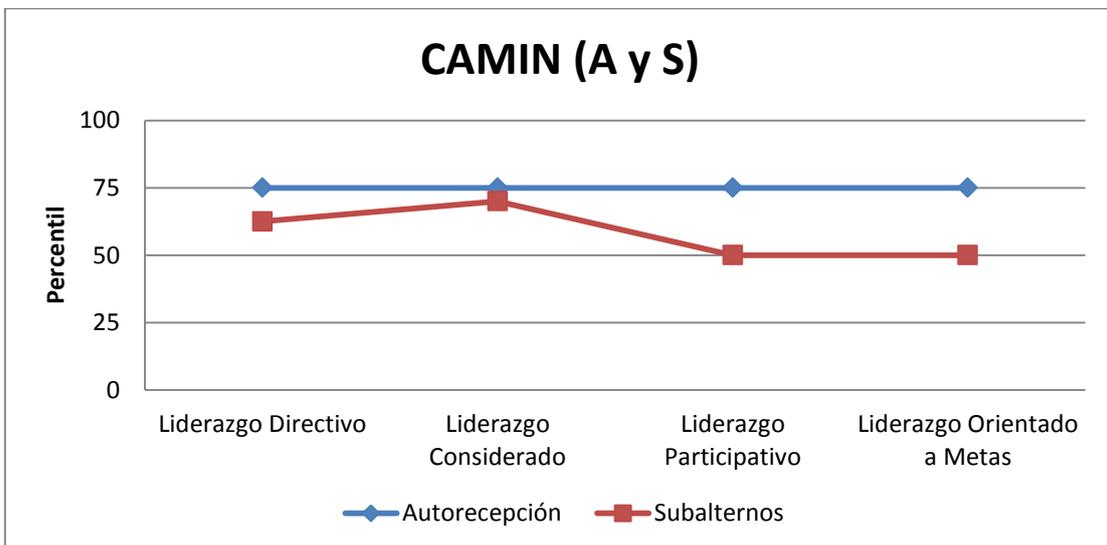




Caso 3: Diego Vidal, 27 años. CONLID (A y S)



Caso 3: Diego Vidal, 27 años. CAMIN (A y S)



Caso 3.1 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno

Nombre: Fernanda Bustillos

Edad: 28 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas S);

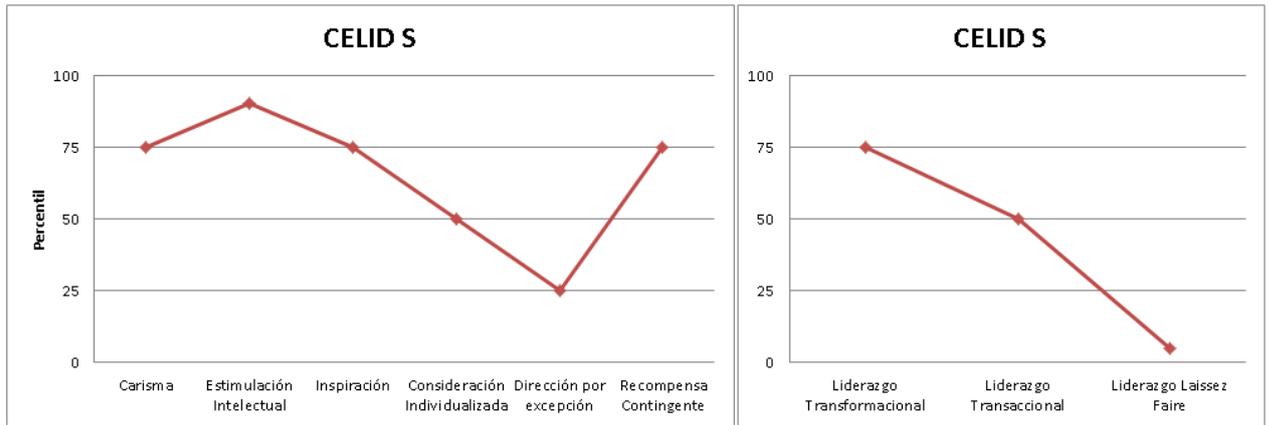
Fernanda considera que su superior presenta características transformacionales en su estilo de liderar, que actúa principalmente estimulando a sus subordinados a pensar en nuevas soluciones para resolver los problemas habituales. En menor medida cree que ejerce un estilo de liderazgo con características transaccionales, o sea, que algunas ocasiones puede llegar a pactar acuerdos con sus subalternos para el cumplimiento de objetivos. En este sentido puede llegar a recompensarlos frente a las actividades realizadas de manera exitosa, como así también a llamar la atención e intentar corregirlos cuando no se cumplen de manera adecuada.

Fernanda considera que su superior presenta con frecuencia media conductas orientadas hacia la tarea y hacia el cambio. Es decir que a veces realiza actividades como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y responsabilidades; así como también, de vez en cuando genera nuevas y diferentes estrategias que permitan innovar procesos dentro de la empresa.

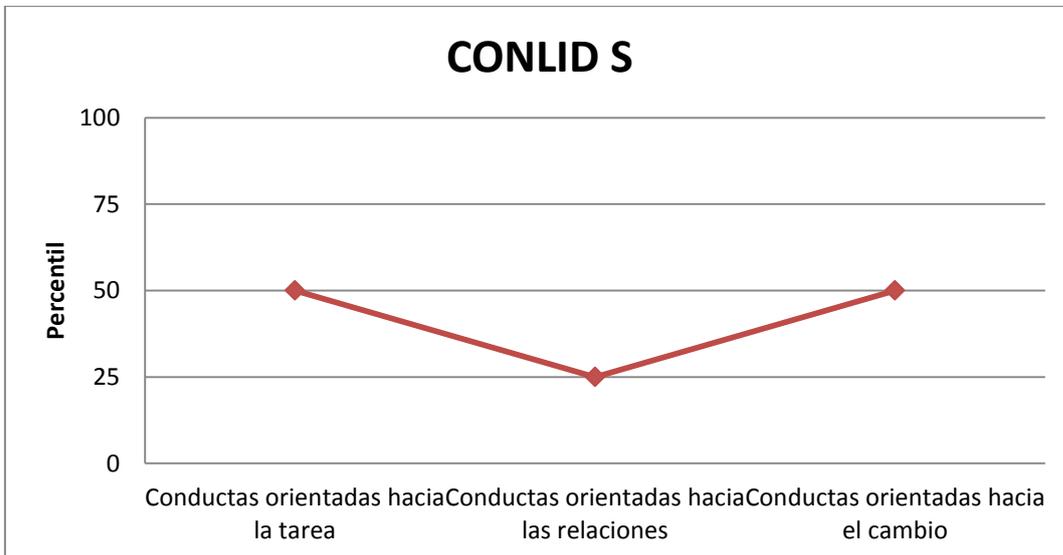
Con respecto a la forma de liderar según las situaciones y características de los subordinados, Fernanda percibe que su superior tiene un estilo de liderazgo considerado, es decir que se preocupa por el bienestar de cada uno de ellos, brindándoles protección y cuidados. En menor medida ejerce un liderazgo directivo y orientado a metas.

En la siguientes graficas se visualiza los resultados de las técnicas administradas para mayor entendimiento.

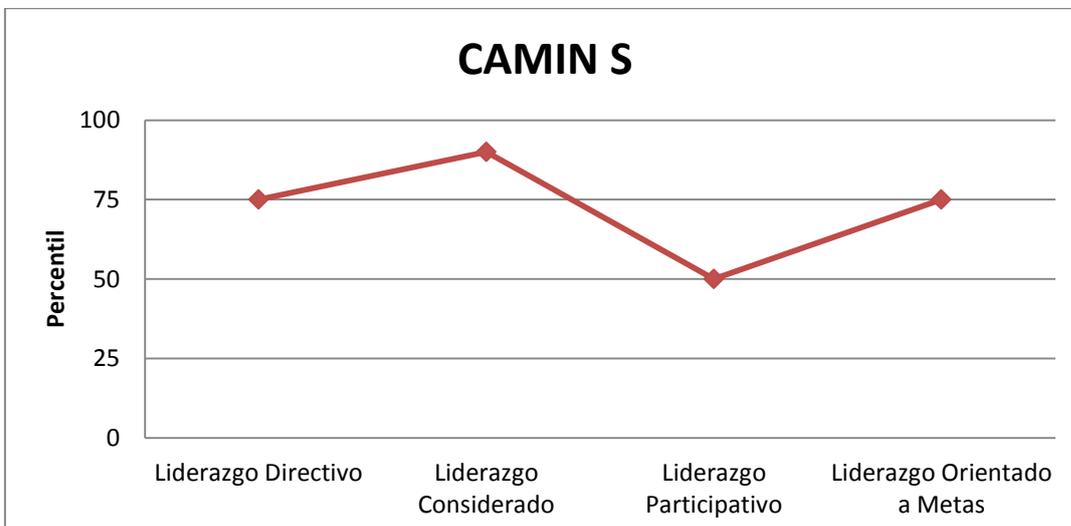
Caso 3.1: Fernanda Bustillos, 28 años. CELID S



Caso 3.1: Fernanda Bustillos, 28 años. CONLID S



Caso 3.1: Fernanda Bustillos, 28 años. CAMIN S



Caso 3.2 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno

Nombre: Jackeline Segovia

Edad: 32 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas S);

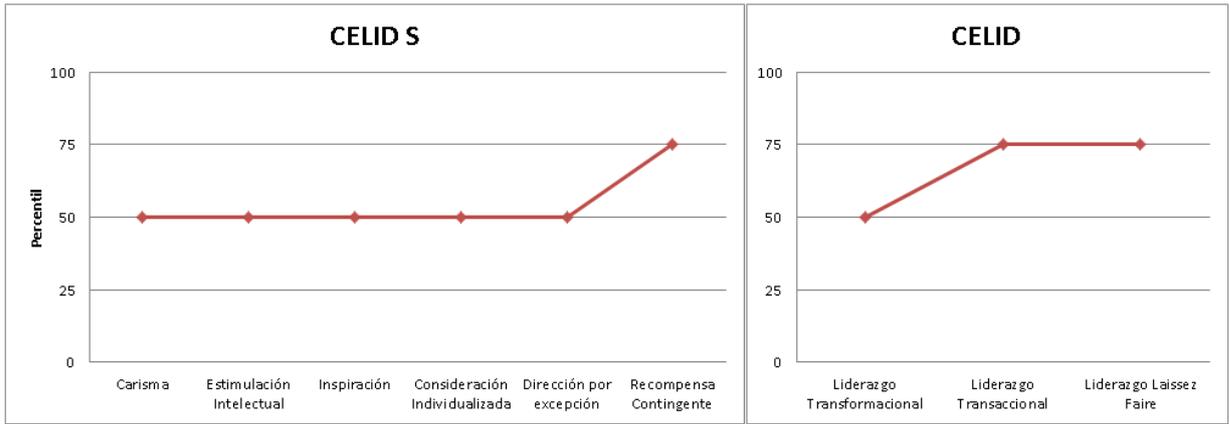
Jackeline considera que su superior, es un líder con características transaccionales y también que presenta el estilo de liderazgo laissez faire. Es decir que su superior, está preocupado por la consecución de los objetivos. Tiende a establecer transacciones con sus subordinados en el sentido de pactar acuerdos con el propósito de lograr las metas propuestas. Prefiere recompensar las tareas bien realizadas y también sancionar cuando éstas no se han cumplido de manera correcta. A veces realiza tareas de monitoreo para dar seguimiento del avance de las actividades. Por otro lado, una de la razones principales por las que Jackeline percibe Laissez faire, es por la falta de comunicación en la direcciones de actividades.

Jackeline percibe que su superior registra escasas características asociadas al tipo de conducta. Únicamente presenta a nivel bajo conductas encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones (conductas orientadas hacia el cambio).

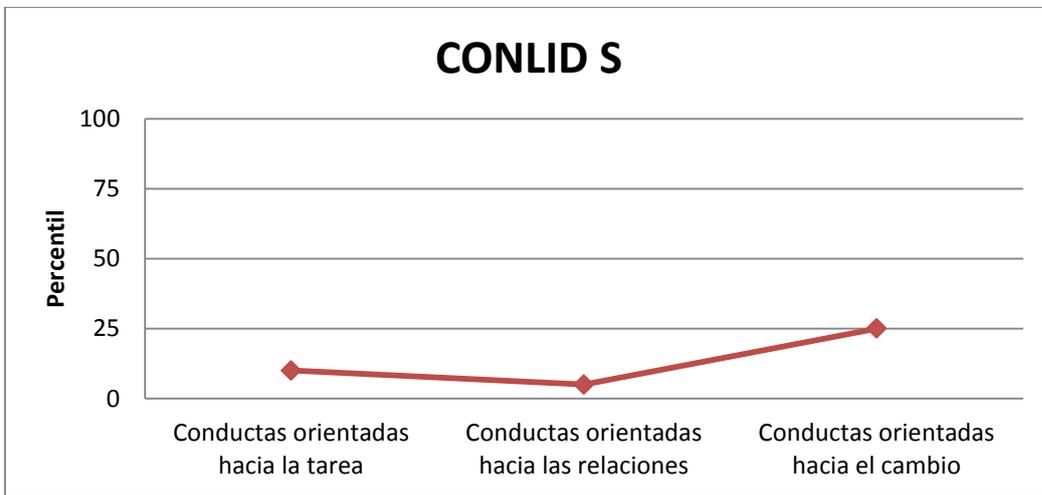
Por último, Jackeline observa que su superior a veces adopta un estilo de liderazgo directivo, considerado y participativo. Es decir que a veces sí y a veces no, se preocupa por el bienestar individual de su equipo, no siempre considera sus ideas en la toma de decisiones diaria ni está siempre dirigiendo las tareas y responsabilidades. Este comportamiento puede influir directamente en la motivación de los subordinados.

Para mayor entendimiento se detallan las gráficas de las técnicas administradas.

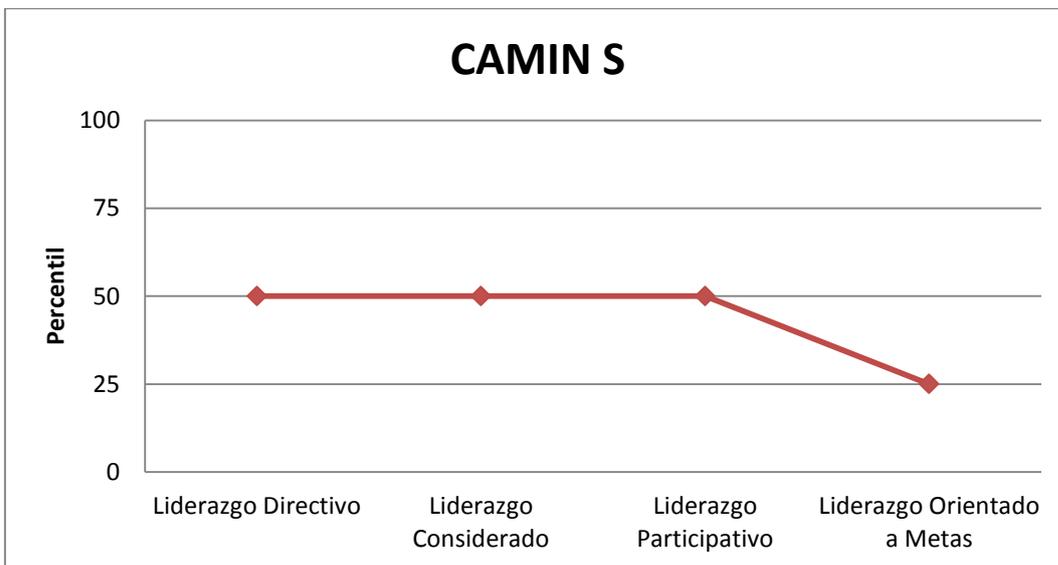
Caso 3.2: Jackeline Segovia, 32 años. CELID S



Caso 3.2: Jackeline Segovia, 32 años. CONLID S



Caso 3.2: Jackeline Segovia, 32 años. CAMIN S



Caso 4. Informe de Evaluación de liderazgo - Líder

Nombre: Magaly Zulay Rivera Benavides

Edad: 39 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

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

Magaly tiene 39 y trabaja en la empresa 7 años con 6 meses, se desempeña en el cargo de Coordinador de Servicios. Su equipo de trabajo está conformado por 7 personas.

Magaly se siente motivada intrínsecamente para liderar grupo, y podría decirse que las veces en que ella se siente motivada ocurre porque cree que es su deber y/o responsabilidad y porque considera que puede obtener algún tipo de beneficio mediante el ejercicio del rol de líder.

En cuanto al estilo de liderazgo, Magaly considera que predominan características transaccionales y que tiene un estilo de liderazgo laissez faire. Esto es, que usa como recurso principal el intercambio de recompensas en función del cumplimiento de los objetivos pautados. Puede que intervenga de manera frecuente con el fin de chequear la forma en la que se desarrollan las actividades. Adicional a esto Magaly tiende a ejercer características que determinan la ausencia de liderazgo, que de no ser revisadas podría influenciar en resultados ineficientes dentro de su equipo de trabajo.

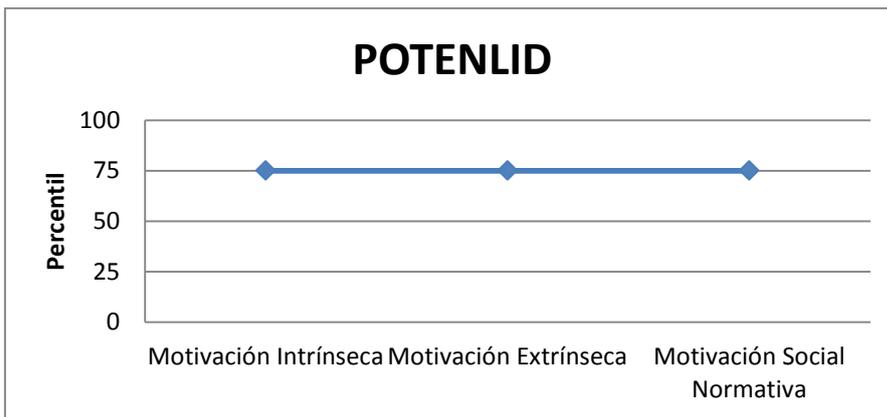
Al contrario de lo que considera Magaly, sus subordinados perciben que ella es un líder con características netamente transformacionales, principalmente ella intenta que éstos estén preparados para resolver situaciones adversas y que generen nuevas e innovadoras soluciones a los problemas habituales. Transmite a su equipo sus proyectos de cambio a futuro procurando lograr intereses compartidos, más allá de las metas individuales en pos del desarrollo de la empresa. Es posible que a veces Magaly les monitoree las actividades y que les recompense cuando se cumplan con los objetivos planteados.

Coincidentemente con su estilo transaccional de liderar, el tipo de conductas que Magaly percibe como más frecuentes en su accionar son aquellas que están orientadas hacia la consecución de la tarea, como son: organizar el trabajo, definir roles y

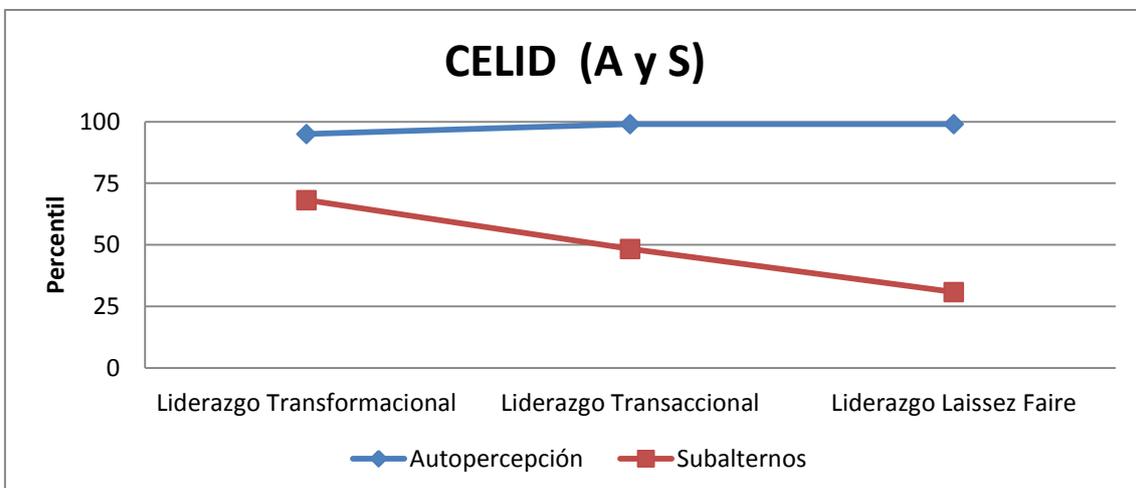
obligaciones, etc. En menor medida trabaja en conductas que refuercen o mejoren las relaciones con sus subordinados. Esta percepción es compartida con su equipo de trabajo, aunque para ellos las acciones ejecutadas se dan en menor frecuencia de lo que Magaly considera. La discrepancia que se observa entre Magaly y sus subordinados, es que éstos consideran que en ella predominan acciones encaminadas a generar nuevas estrategias con el fin de promover innovaciones.

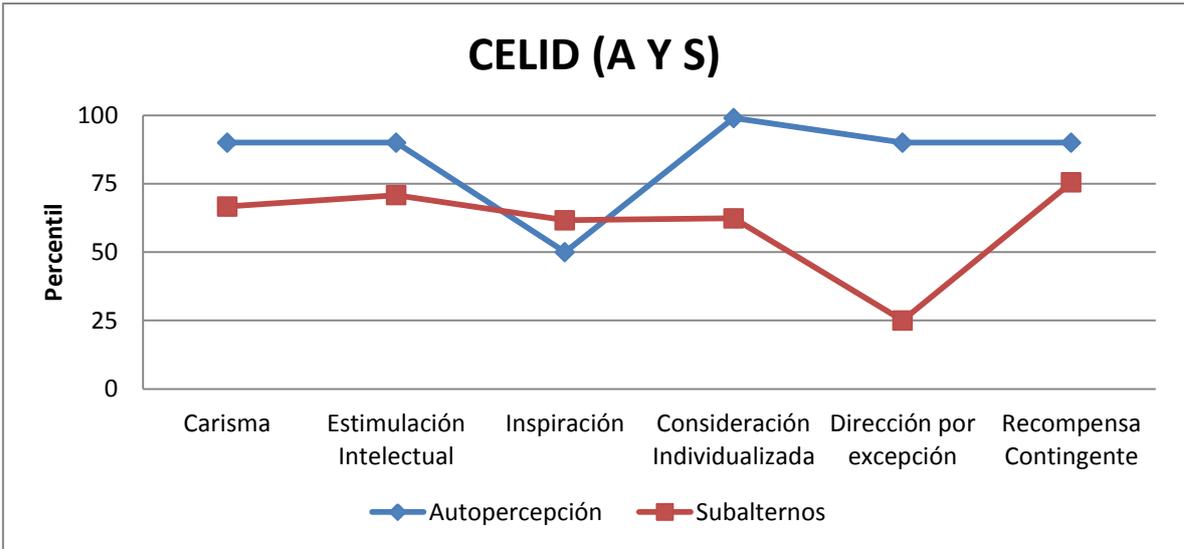
Se evidencia que Magaly tiende a establecer estándares de rendimiento muy exigentes para los subordinados, además que siempre da instrucciones a su equipo de cómo realizar la tarea, cuánto tiempo y que es lo que espera de ellos. Le interesa que participen con ideas que permitan tomar decisiones, no obstante, se dedica en menor grado a ser considerada con sus subordinados de forma personalizada. La percepción de su equipo es similar a lo que Magaly percibe.

Caso 4: Magaly Rivera, 39 años. POTENLID

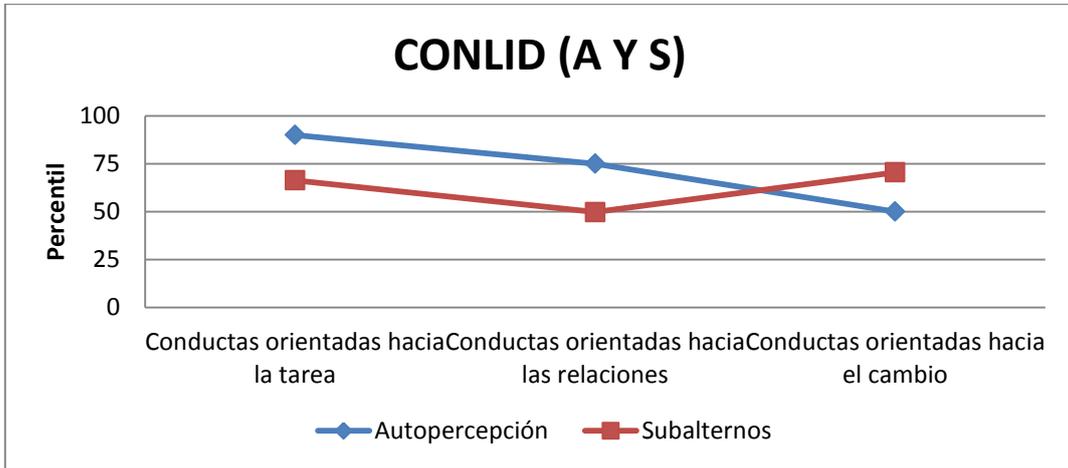


Caso 4: Magaly Rivera, 39 años. CELID (A y S)

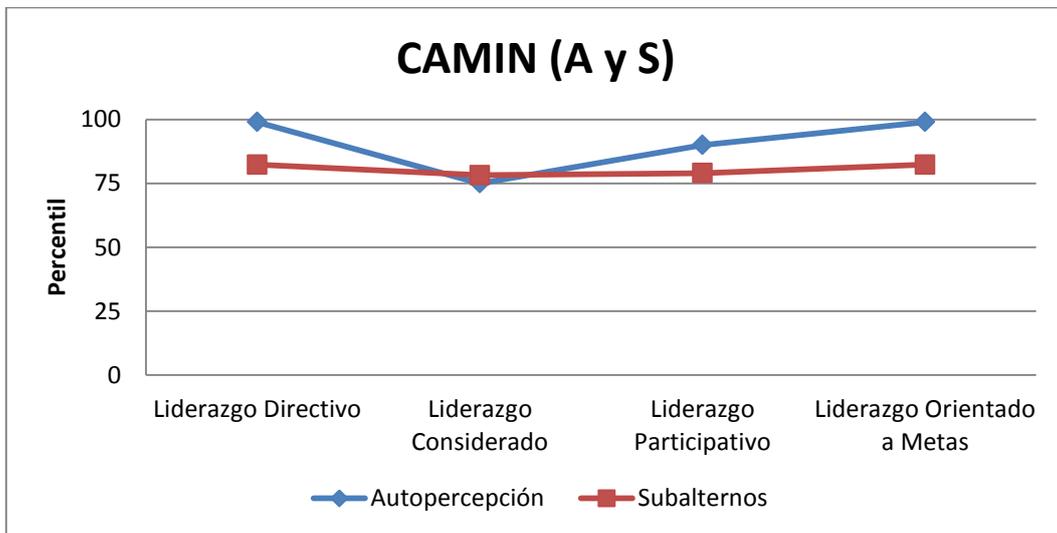




Caso 4: Magaly Rivera, 39 años. CONLID(A y S)



Caso 4: Magaly Rivera, 39 años. CAMIN (A y S)



Caso 4.1 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno

Nombre: Johana Ortega

Edad: 25 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas S);

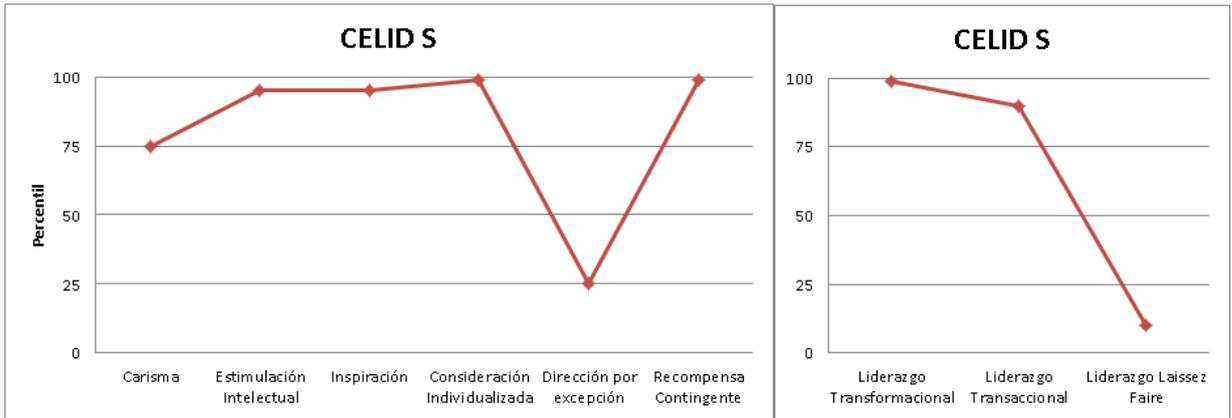
Johana percibe en su superior un estilo de liderazgo transformacional, dado que promueve el cambio y la innovación en la empresa, actuando básicamente a partir de la Consideración Individualizada, la Inspiración y la Estimulación Intelectual de sus subordinados. Es decir que intenta involucrar a los demás en su proyecto de cambio, pensando siempre en nuevas soluciones para resolver los problemas. Además Johana considera que su superior también despliega características transaccionales, usando como recurso principal el intercambio de recompensas en función del cumplimiento de los objetivos planteados.

Johana percibe que su superior despliega conductas orientadas hacia la tarea, orientadas hacia las relaciones y orientadas hacia el cambio, es decir, que muestra conductas para mejorar y mantener las relación es interpersonales generando respeto, confianza y clima de camaradería con su grupo de trabajo, conductas orientadas hacia la consecución de las tareas y organización en el trabajo y por ultimo conductas encaminadas a generar nueva y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones.

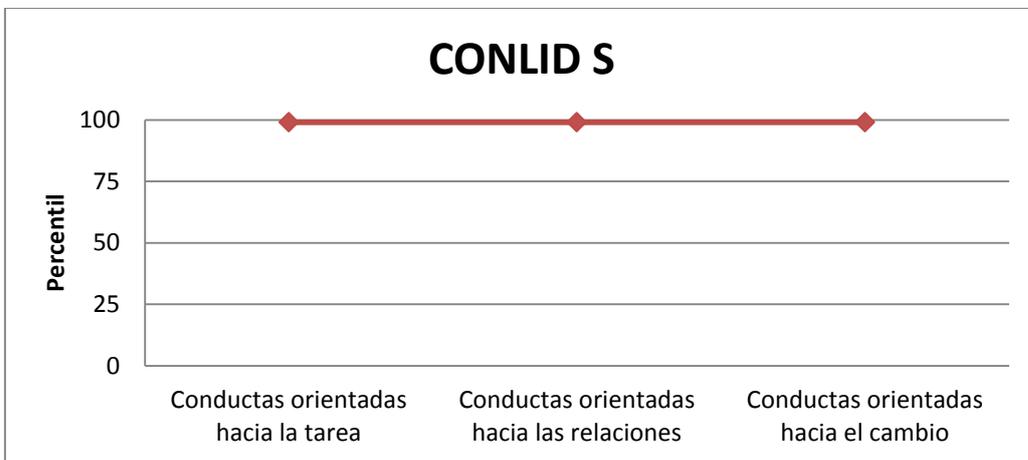
Según la situación, Johana percibe que su líder es Directivo, Considerado, Participativo y Orientado a Metas, es decir que se destaca por dar instrucciones de qué, cuándo y cómo realizar las tareas, pero no descuida el bienestar de cada uno de ellos, les permite participar con sus ideas en la toma de decisiones, motivándoles de esta manera a ser interactivos. Por último su superior establece estándares de rendimiento muy exigentes para los subordinados, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.

En la siguientes gráficas se visualiza los resultados de las técnicas administradas para mayor entendimiento.

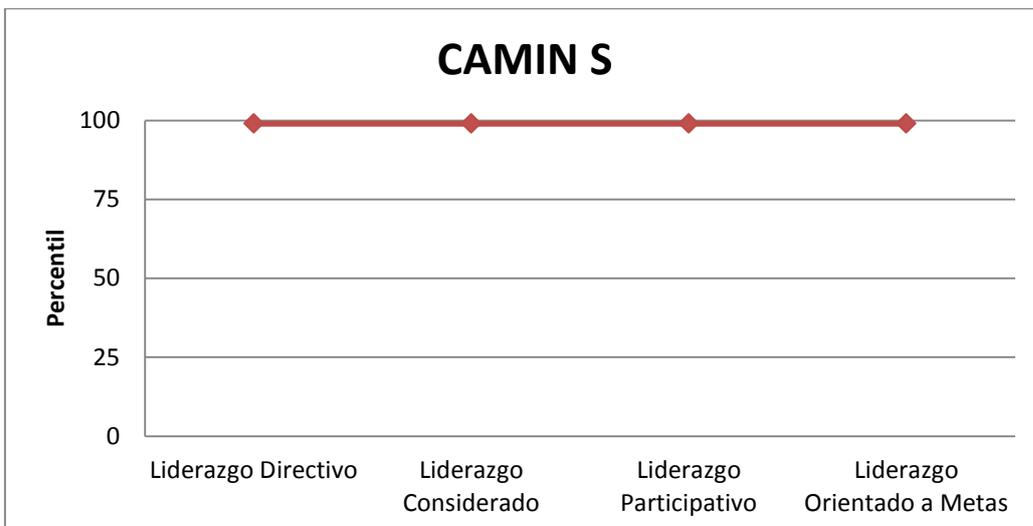
Caso 4.1: Johana Ortega, 25 años. CELID S



Caso 4.1: Johana Ortega, 25 años. CONLID S



Caso 4.1: Johana Ortega, 25 años. CAMIN S



Caso 4.2 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno

Nombre: Ana Duran

Edad: 27 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas S);

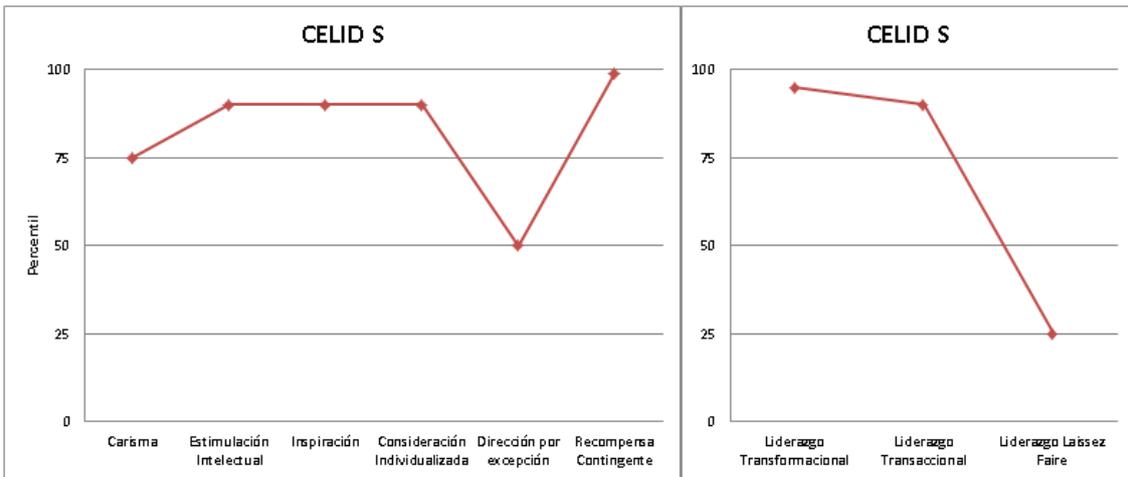
Ana considera que su superior tiene un estilo de liderazgo de características transformacionales y transaccionales, es decir, está orientado a inspirar a sus subordinados transmitiéndoles su visión de futuro, presentando especial consideración hacia su equipo y preocupado en lograr su bienestar y satisfacción. También considera que su superior se preocupa por la consecución de objetivos implementando principalmente un modelo de recompensa por el cumplimiento exitoso de los objetivos pactados.

Las conductas que Ana percibe con mayor frecuencia en su superior, son las Orientadas hacia la tarea y orientadas al cambio, que implica un desarrollo de acciones encaminadas a lograr la consecución de las tareas tales como establecer plazos o delimitar roles, así como también aquellas acciones inclinadas a generar nuevas estrategias con el fin de promover cambios.

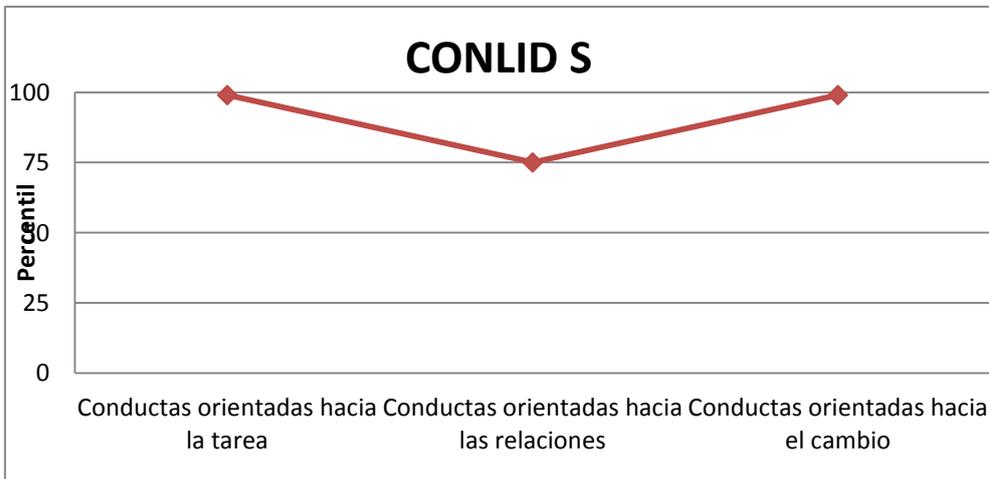
Según lo que observa Ana, su superior permite de forma constante la participación de su equipo con ideas que ayuden en la toma de decisiones de la empresa, está coordinando las actividades y orientándoles en cómo realizar las tareas, se preocupa por el bienestar de su grupo de trabajo, además que establece estándares de rendimiento exigentes con el fin de mejorar el nivel de producción de su equipo.

En las siguientes gráficas se visualiza los resultados de las técnicas administradas para mayor entendimiento.

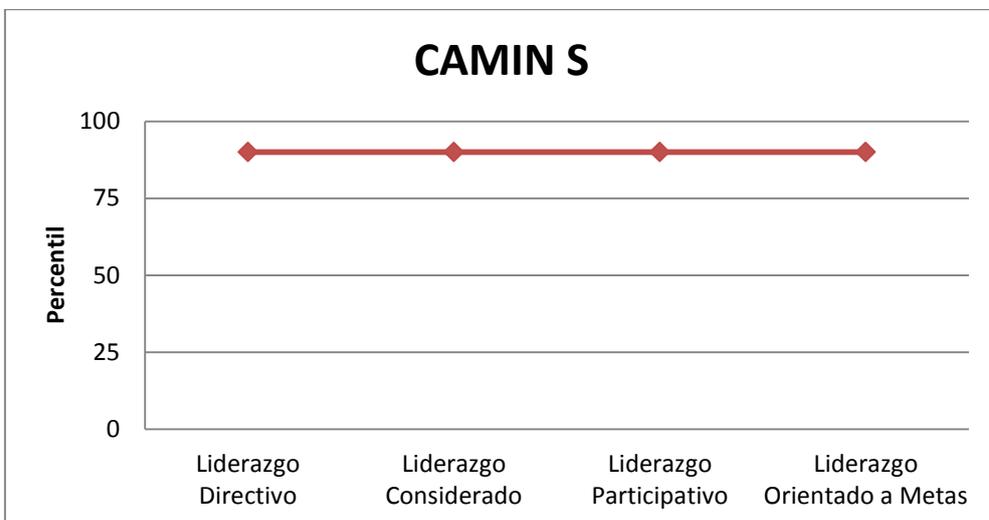
Caso 4.2: Ana Durán, 27 años. CELID S



Caso 4.2: Ana Durán, 27 años. CONLID S



Caso 4.2: Ana Durán, 27 años. CAMIN S



Caso 4.3 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno

Nombre: Cecilia Guevara

Edad: 41 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas S);

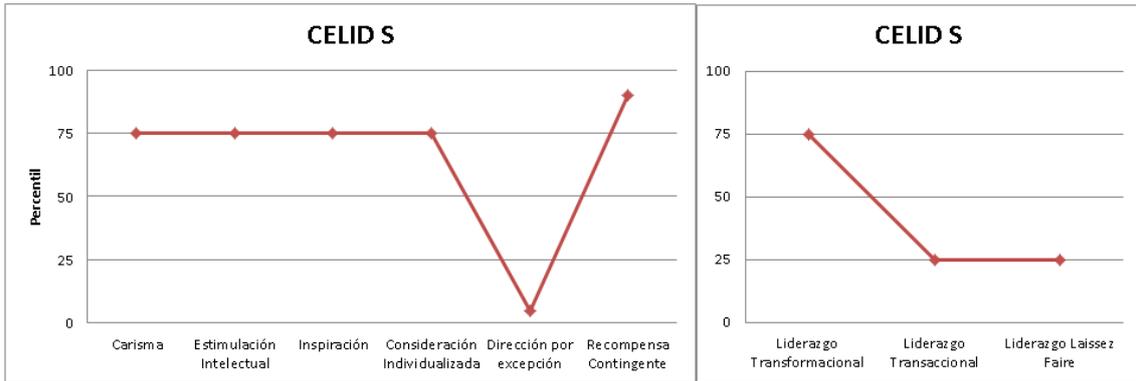
Cecilia aprecia que su superior tiene un estilo de liderazgo netamente transformacional, que es capaz con su carisma de influir en sus subordinados transmitiéndoles su visión de futuro, incentivándoles a pensar en nuevas soluciones y preocupándose por el bienestar de su grupo de trabajo.

Además Cecilia percibe que su superior despliega conductas orientadas hacia el cambio, es decir, que está en constante innovación gracias a la implementación de nuevas y diferentes estrategias que impulsa. En menor medida considera que su superior demuestra acciones encaminadas a la consecución de la tarea, como por ejemplo, organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y responsabilidades.

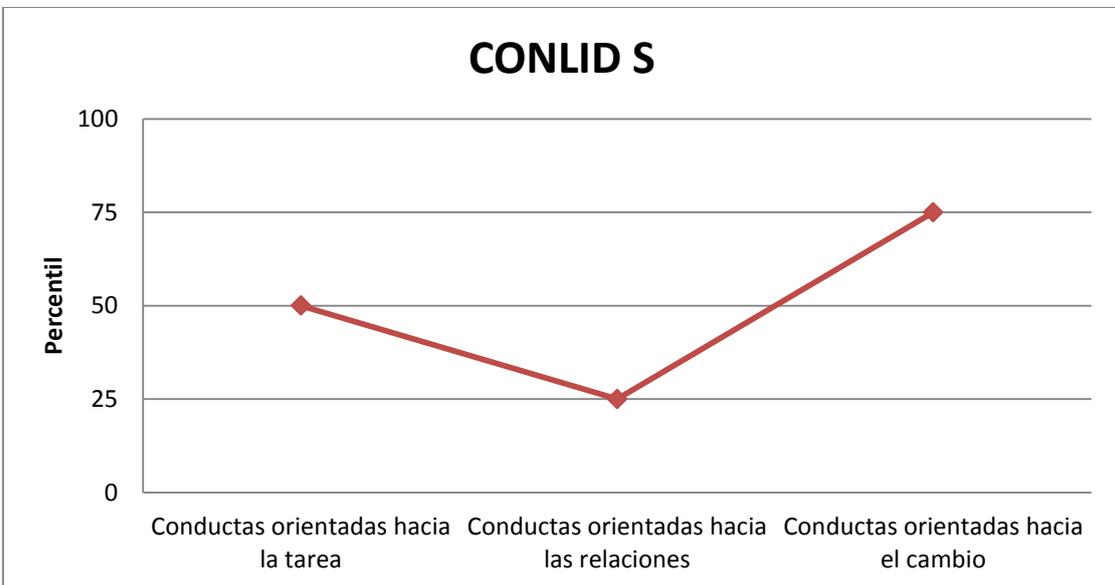
Finalmente Cecilia considera que de acuerdo a la situación, su superior combina varios estilos de liderazgo, tiene especial consideración con cada uno de quienes conforman su equipo de trabajo, permite que sean parte con sus ideas en la resolución de problemas, es muy claro en sus instrucciones para que sus subordinados sepan que es lo exactamente espera de ellos. Por último, impulsa la productividad de su equipo estableciendo estándares de rendimiento que se deben cumplir.

A continuación se muestran las gráficas de los resultados obtenidos por Cecilia con respecto a las técnicas suministradas.

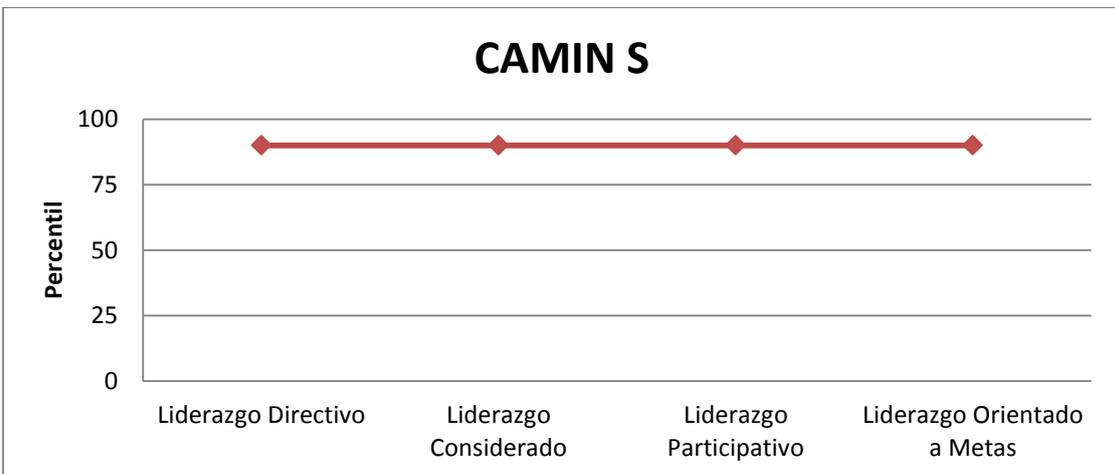
Caso 4.3: Cecilia Guevara, 41 años. CELID S



Caso 4.3: Cecilia Guevara, 41 años. CONLID S



Caso 4.3: Cecilia Guevara, 41 años. CAMIN S



Caso 4.4 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno

Nombre: Comisariato

Edad:

Nivel Jerárquico: Administrativo

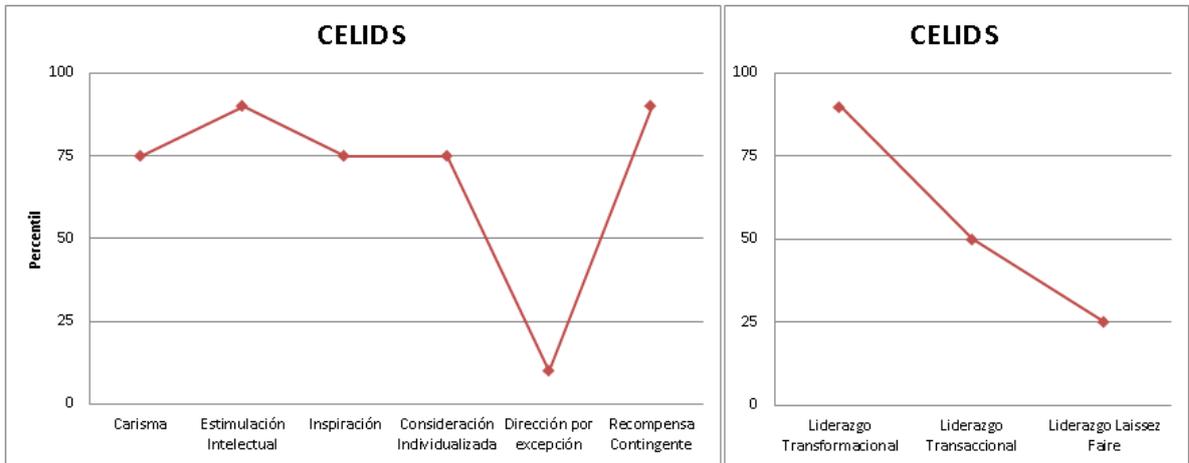
Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas S);

Comisariato tiene la percepción que su superior lidera con un estilo de liderazgo transformacional, inclinado a transmitirles su visión de futuro con el fin de que antepongan sus objetivos personales por el bien común de la empresa. Intenta principalmente que su equipo esté preparado para resolver situaciones adversas y para que puedan generar nuevas y creativas soluciones a los problemas habituales, al igual que permite que sus ideas sean incluidas en la toma de decisiones del día a día. Establece estándares de rendimiento muy estrictos que mejoran el nivel de productividad. Está pendiente de lo que sucede con cada uno de sus subordinados preocupándose de su bienestar. De vez en cuando establece acuerdos para la consecución de objetivos y de acuerdo a los resultados obtenidos brinda o no un plan de recompensas.

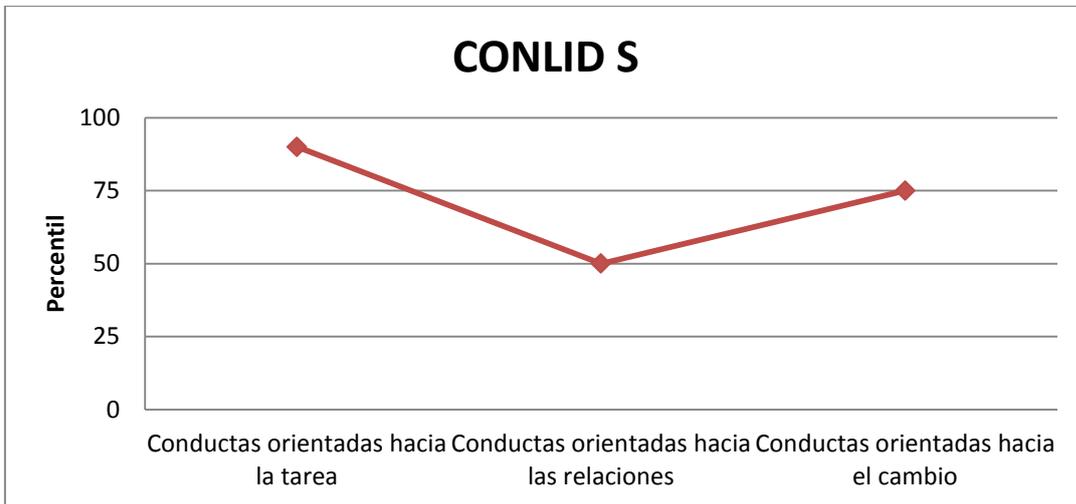
Dentro de las principales conductas que percibe Comisariato en su superior están, aquellas orientadas hacia la consecución de tareas y la organización en el trabajo, seguidas de aquellas encaminadas a generar innovación a través de la aplicación de diferentes estrategias.

Se listan a continuación un listado de graficas de los valores percentilares obtenidos de las técnicas administradas.

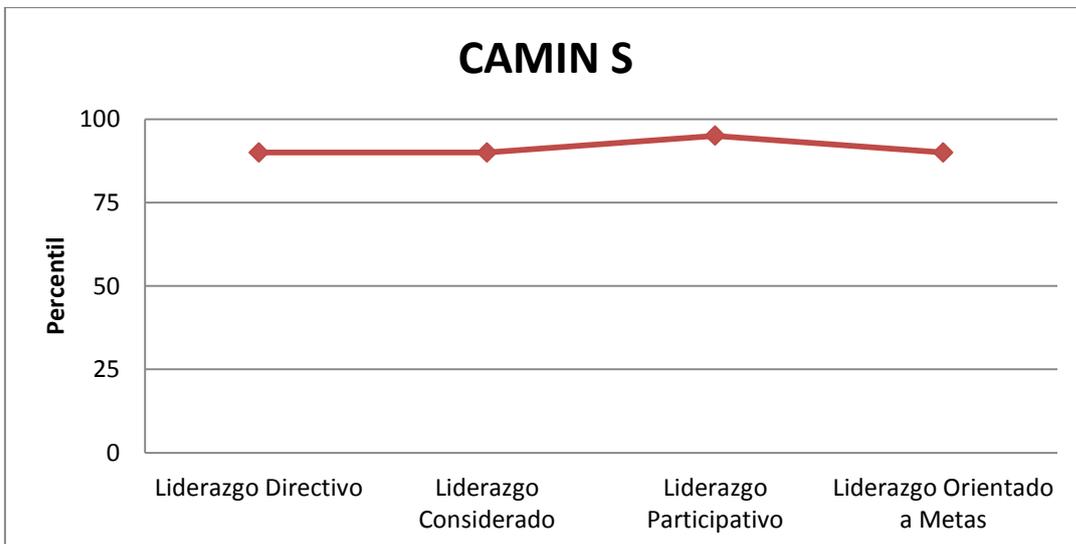
Caso 4.4: Comisariato. CELID S.



Caso 4.4: Comisariato. CONLID S.



Caso 4.4: Comisariato. CAMIN S.



Caso 5. Informe de Evaluación de liderazgo - Líder

Nombre: Daniel Francisco Crespo Vega

Edad: 36 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

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

Daniel tiene 36 años y es el Jefe de departamento de Talento Humano y Valores, trabaja en la empresa desde hace 13 años y desempeñando el cargo los últimos 4 años. Tiene a su cargo actualmente 40 personas divididas en 7 áreas.

Daniel se autodefine que en él predomina el estilo de liderazgo laissez faire, en el que las decisiones no son tomadas, las acciones se demoran y las responsabilidades del líder son ignoradas. En menor medida cree que ejerce un liderazgo con características transformacionales, con capacidad de influir en sus seguidores con el objetivo de lograr cambios en la organización. Se considera un líder carismático que transmite su propia visión de futuro y ayuda a sus subalternos a operar de manera creativa, estimulándolos a pensar en nuevas soluciones para resolver problemas habituales. Algunas veces Daniel premia a sus subordinados cuando al cumplir la tarea alcanzan el objetivo propuesto, de igual forma que usa la llamada de atención cuando ocurre lo contrario.

De acuerdo con la percepción de sus subordinados, no se concuerda con la percepción de Daniel, sus subalternos consideran que en él predomina el estilo de liderazgo transformacional, que Daniel es capaz de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas, que puede estimular a sus seguidores a que trasciendan sus objetivos personales para el logro de los objetivos de la empresa. También sus subordinados consideran que Daniel es un líder que se preocupa por vigilar la manera en la que se cumplen las tareas propuestas, recompensándolos cuando han cumplido los objetivos, características más comunes del liderazgo transaccional.

El tipo de conducta que Daniel percibe con mayor frecuencia está orientada al cambio, es decir, despliega acciones encaminadas a generar novedosas estrategias para alcanzar cambios e innovaciones en la empresa. También considera que desarrolla conductas

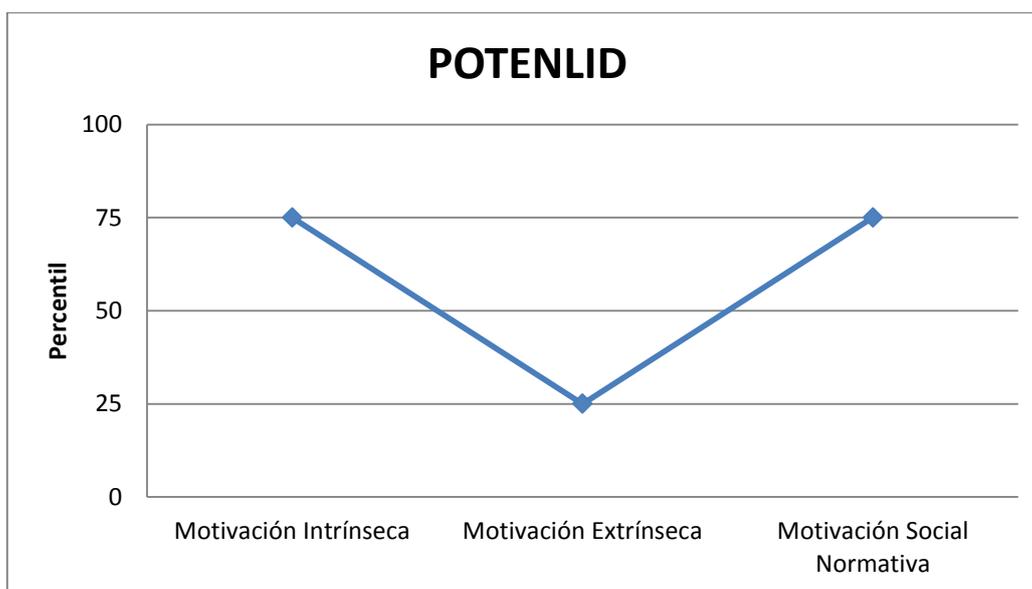
orientadas a la tarea, como dar estructura a las actividades, definir plazos y roles etc. En menor medida considera que genera acciones que permitan mantener o mejorar el clima de trabajo. Sus subordinados coinciden en que efectivamente éstas serían las conductas que muestra Daniel con mayor frecuencia.

Una discrepancia a señalar es la forma como Daniel estructura las tareas, se percibe como un líder poco directivo que impone estándares de rendimiento demasiado elevados, que no involucra a su equipo en la toma de decisiones y además que cree que no toma en cuenta las necesidades e inquietudes de sus subordinados. Sin embargo, sus subordinados perciben que Daniel sabe qué espera exactamente de cada uno de ellos y cómo deben realizar las tareas, sienten que sus ideas y participación es importante en la toma de decisiones, y aunque los estándares de rendimiento son elevados perciben que cuentan con el apoyo de Daniel, más de lo que él cree demostrar.

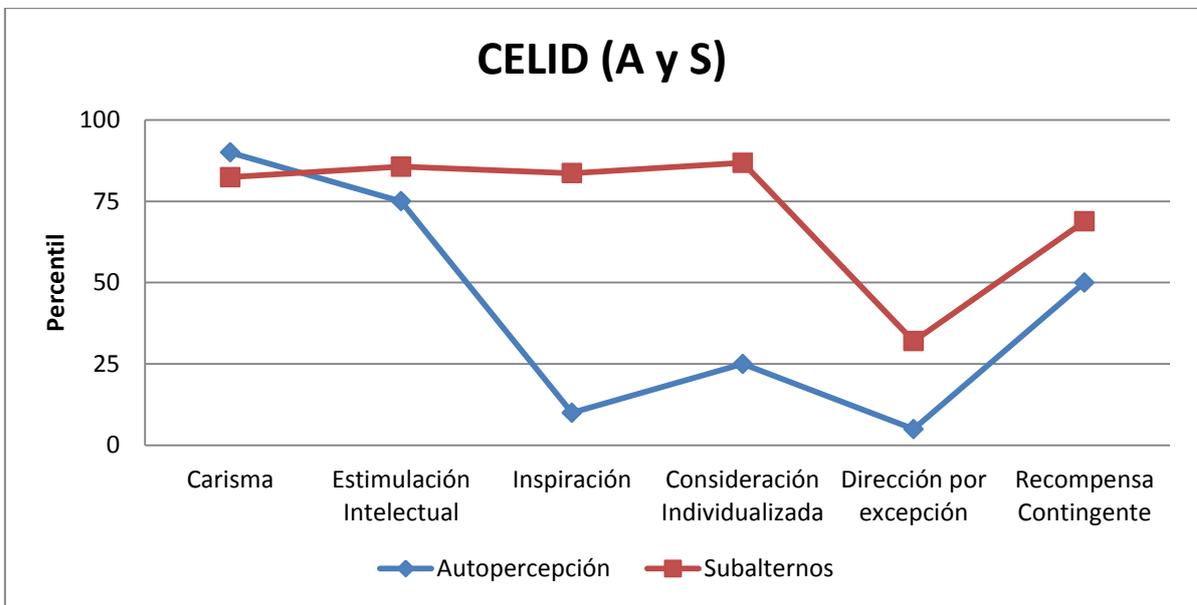
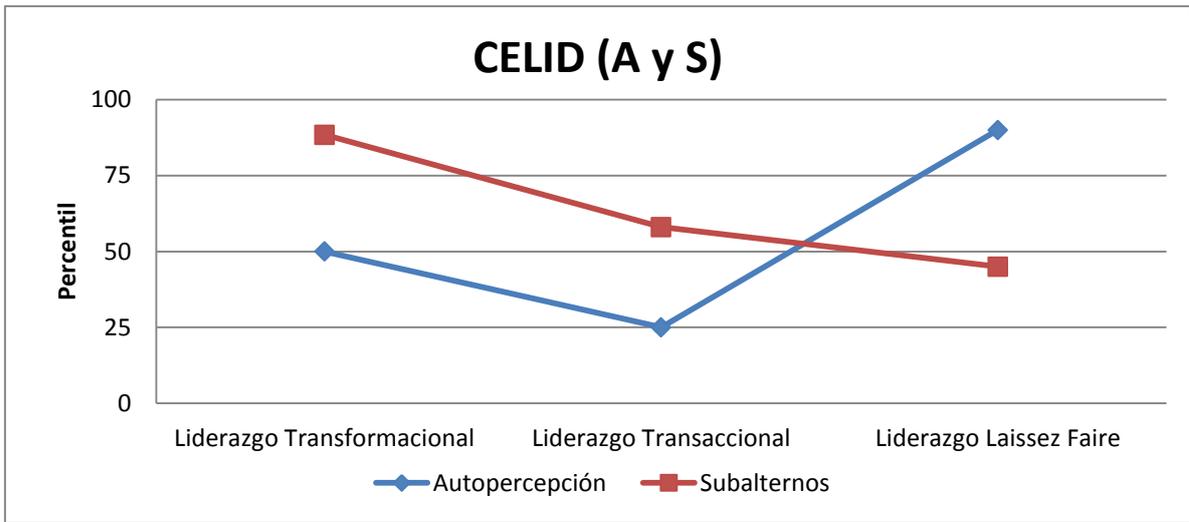
Finalmente, se puede decir que Daniel es alguien con fuerte motivación para ejercer el liderazgo de forma natural, al igual que siente que es su deber y responsabilidad.

A continuación se muestra una serie de perfiles ilustrativos sobre todas las técnicas administradas al sujeto y subordinados. Para la interpretación se promedia los resultados de todos los subordinados.

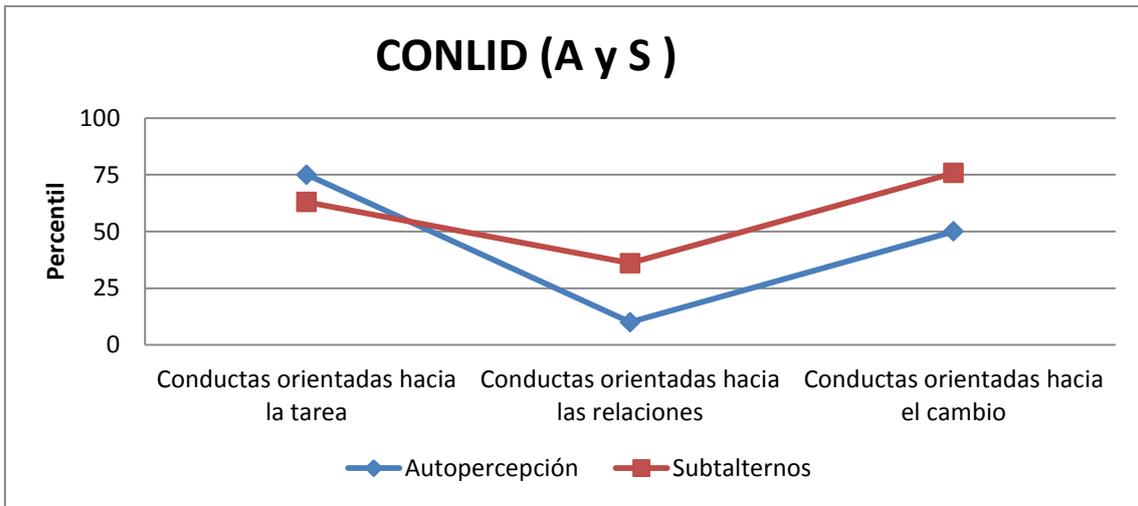
Caso 5: Daniel Crespo, 36 años. POTENLID



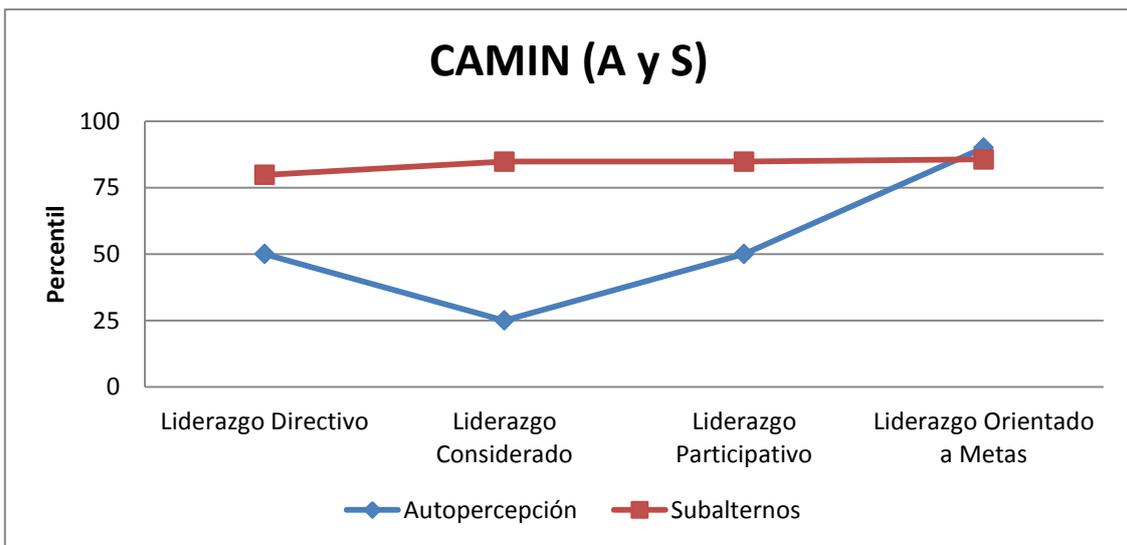
Caso 5: Daniel Crespo, 36 años. CELID (A y S)



Caso 5: Daniel Crespo, 36 años. CONLID(A y S)



Caso 5: Daniel Crespo, 36 años. CAMIN (A y S)



Caso 5.1 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno

Nombre: Diego Vidal

Edad: 28 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas S);

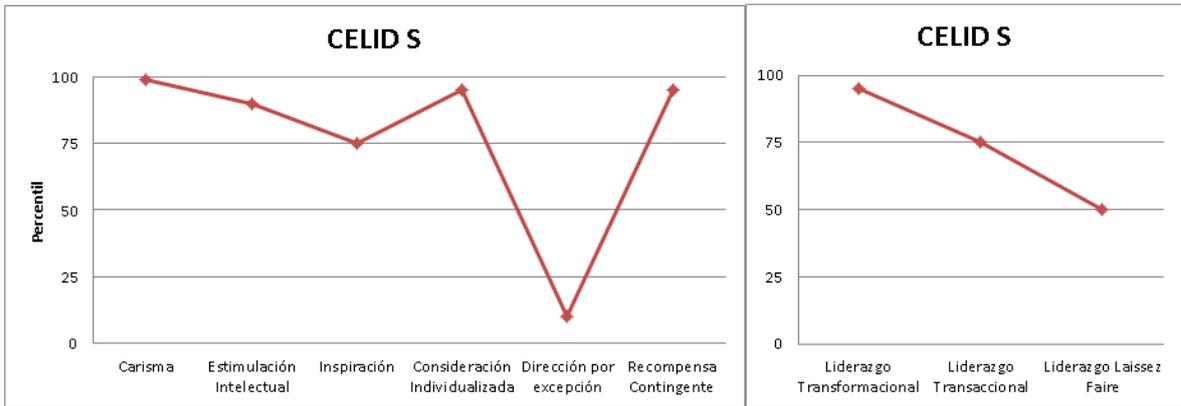
Diego percibe que su superior, tiende a liderar bajo un estilo transformacional, que es un líder capaz de influir en sus seguidores con el objetivo de lograr cambios en la empresa estableciendo intereses compartidos. Lo observa como un líder carismático que transmite su propia visión de futuro y los ayuda a operar de manera creativa, estimulándoles a pensar en nuevas soluciones para resolver problemas habituales sin descuidar el bienestar de cada uno de ellos. También considera que su superior llega a pactar acuerdos con sus subordinados de manera tal que los objetivos y las tareas propuestos sean cumplidos, para ello utiliza un programa de intercambio de recompensas frente a las tareas cumplidas de manera exitosa.

En cuanto a sus conductas, Diego percibe que su superior muestra con frecuencia conductas orientadas hacia el cambio, es decir, acciones tendientes a innovar y lograr cambios en la empresa, a veces les muestra conductas encaminadas a estructurar la tarea, pautar roles y actividades con el fin de alcanzar las metas propuestas. En menor medida Diego percibe que su superior despliega acciones con el fin de reforzar las relaciones interpersonales entre el líder y sus subordinados.

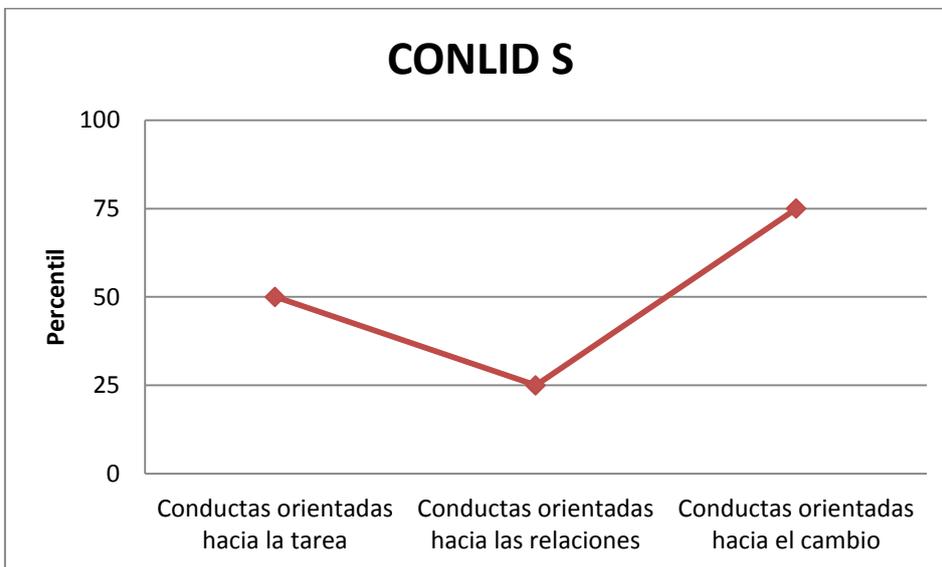
Además, según la situación, Diego observa que su superior es directo y claro en las instrucciones de cómo, cuándo y qué hacer para el logro de las tareas, atiende de forma personalizada sus inquietudes y preocupaciones, les permite participar con ideas que son tomadas en cuenta en las decisiones diarias. Y que mejora su nivel de producción con el establecimiento de estándares muy exigentes.

Se detallan para mayor entendimiento las gráficas de los valores obtenidos según la técnica administrada.

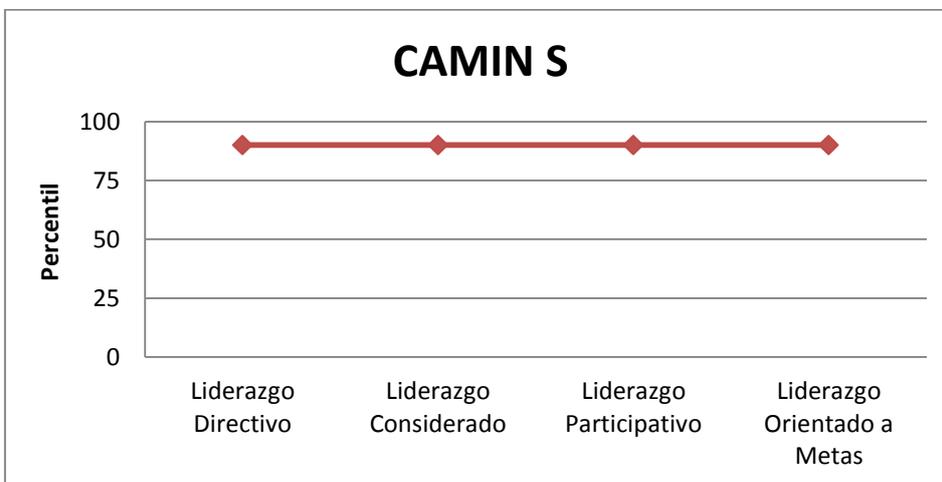
Caso 5.1: Diego Vidal, 28 años. CELID S.



Caso 5.1: Diego Vidal, 28 años. CONLID S.



Caso 5.1: Diego Vidal, 28 años. CAMIN S.



Caso 5.2 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno

Nombre: Elvia Pillco

Edad: 43 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

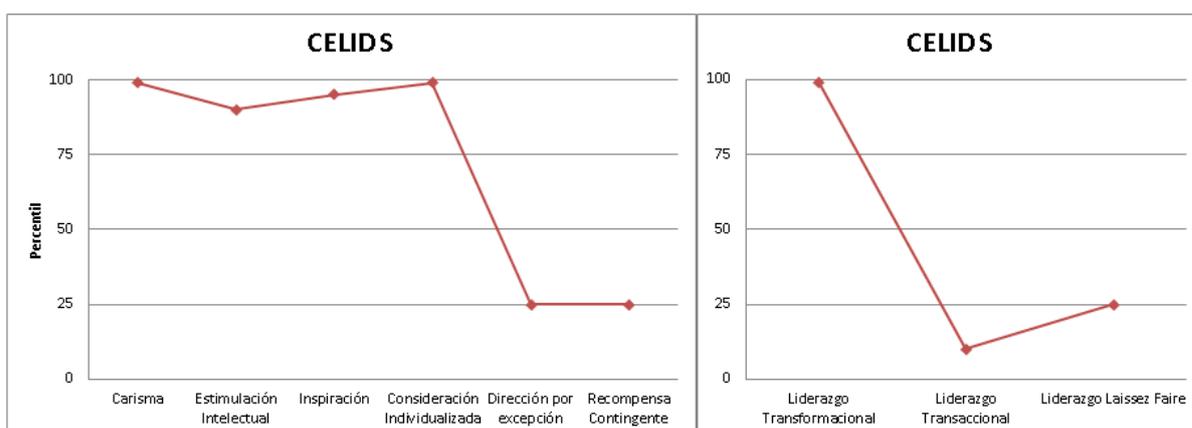
Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas S);

Elvia considera que su superior, tiene un estilo de liderazgo netamente transformacional, que principalmente con su carisma y especial consideración hacia su grupo de trabajo, es capaz de influir en ellos de manera tal, que antepongan sus intereses personales por intereses compartidos que permitan llevar a cabo su visión de futuro, los motiva permitiéndoles integrar sus ideas en la toma de decisiones diaria, además que su superior siempre esta generando nuevas y diferentes estrategias que permiten implementar el cambio a través de estándares de rendimiento muy alta.

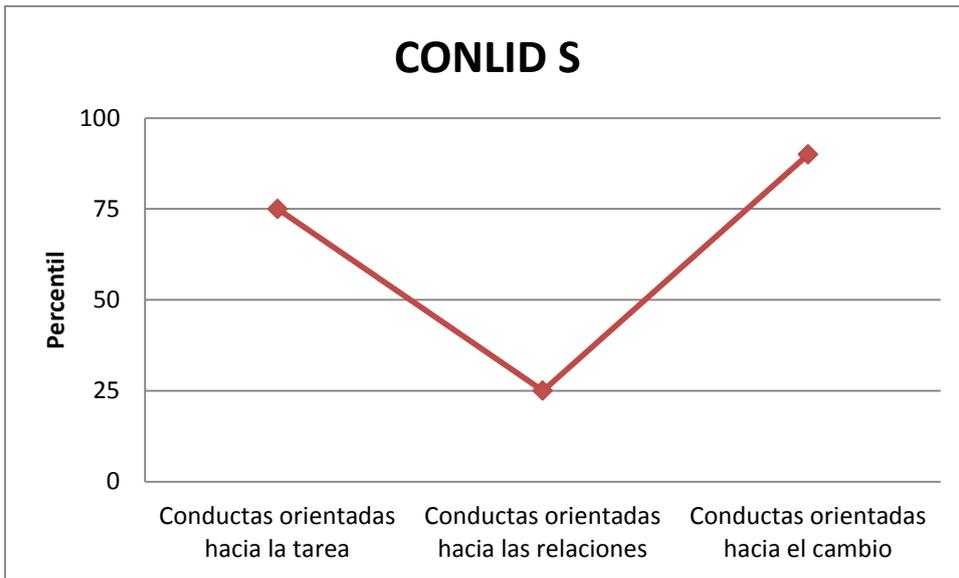
Finalmente podría decirse que Elvia percibe que su superior despliega en el trato con sus subalternas conductas orientadas hacia el cambio, es decir que, genera nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones, también observa conductas orientadas hacia la tarea, que tiende a realizar actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.

Para mayor entendimiento se detallan gráficas que muestran los resultados de las técnicas administradas a Elvia.

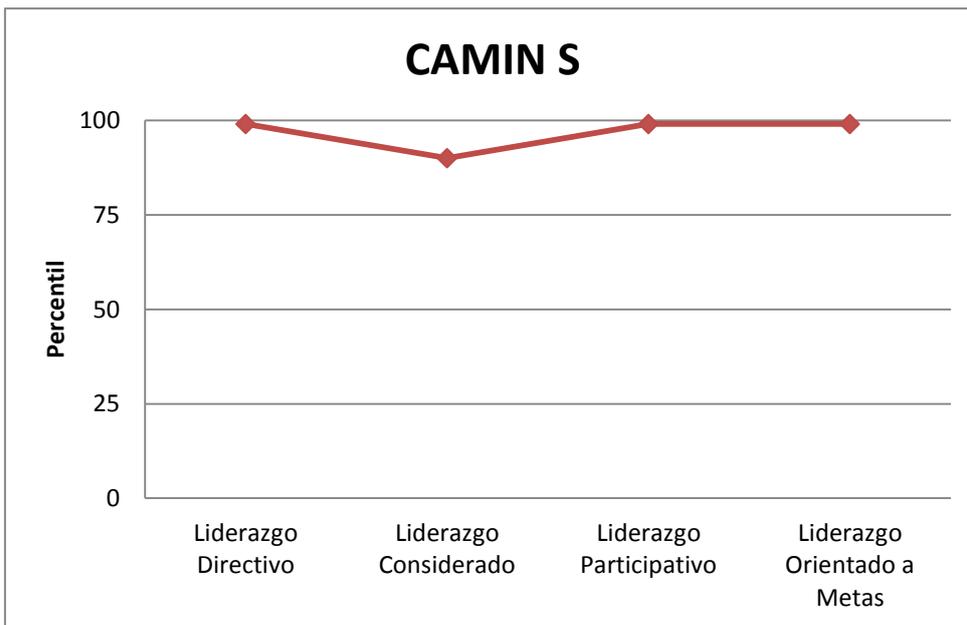
Caso 5.2: Elvia Pillco, 43 años. CELID S.



Caso 5.2: Elvia Pillco, 43 años. CONLID S.



Caso 5.2: Elvia Pillco, 43 años. CAMIN S.



Caso 5.3 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno

Nombre: Fausto Vásquez.

Edad: 48 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

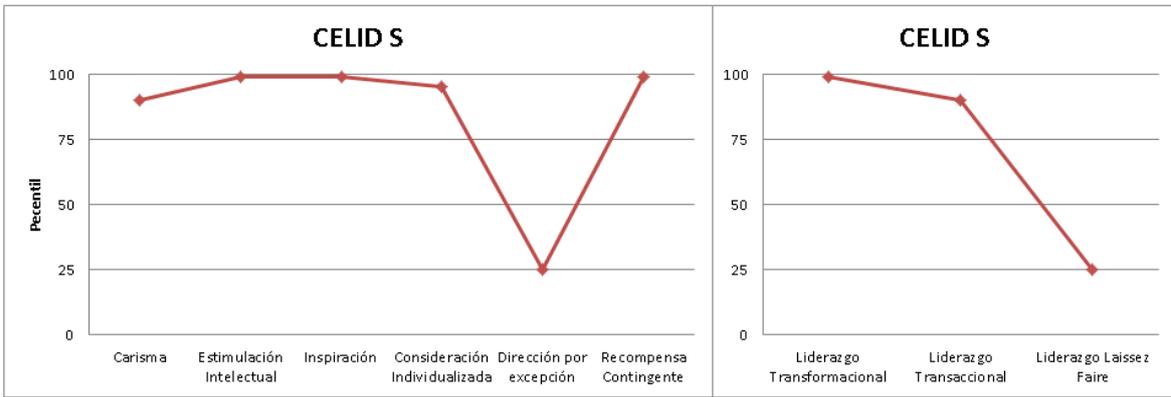
Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas S);

Fausto considera que en su superior, predomina un estilo de liderazgo con características transformacionales, es un líder capaz de influir en sus subordinados con el propósito de lograr cambios en la empresa a partir del establecimiento de objetivos compartidos. Les incita a operar de manera creativa, estimulándoles a pensar en nuevas soluciones para resolver problemas importantes, le da la libertad de compartir sus ideas e incluirlas en la hora de tomar decisiones. Mantiene una especial consideración con cada uno de grupo de trabajo, se preocupa por su bienestar y protección. Además Fausto observa que su superior también ejerce un estilo de liderazgo transaccional, en el que pacta acuerdos con sus seguidores con el fin de que los objetivos y las tareas propuestas sean cumplidas, por lo que puede llegar a recompensar a sus subordinados frente a las actividades realizadas de manera correcta, como así también llamar la atención e intentar corregirlos cuando no se cumplen de manera adecuada. Fausto percibe que su superior incluye estándares muy exigentes para lograr la mayor productividad del grupo.

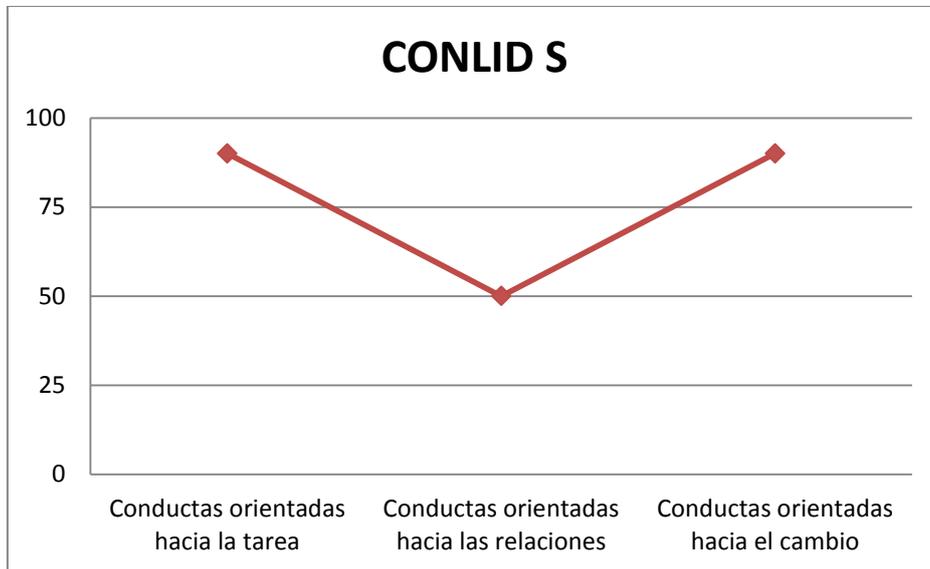
En relación con el tipo de conductas que frecuentemente percibe Fausto en su superior, se destaca aquellas orientadas hacia la tarea y hacia el cambio, que despliega acciones tendientes a innovar y lograr cambios en la institución, también percibe acciones encaminadas a estructurar las tareas y pautar roles y actividades con el fin de alcanzar las metas propuestas.

A continuación se detallan las gráficas de los resultados obtenidos por Fausto.

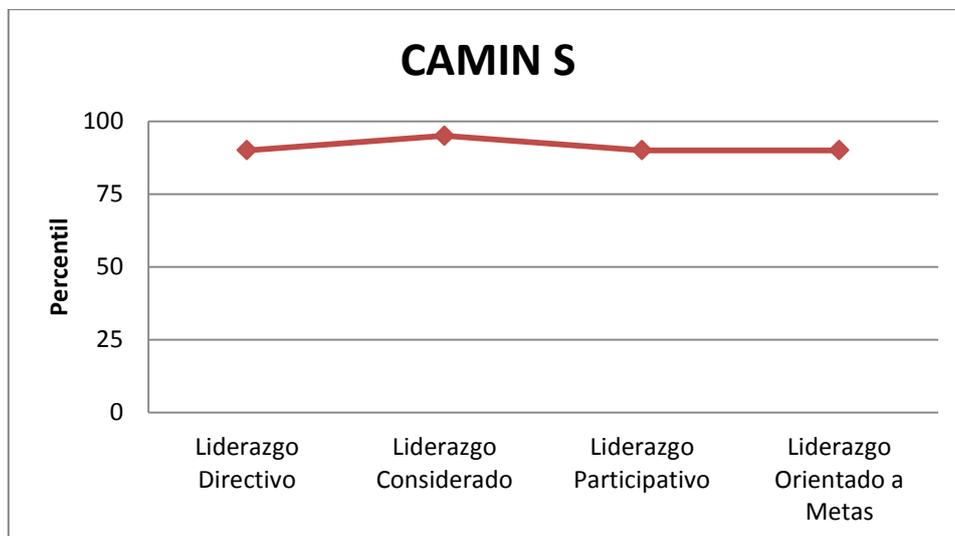
Caso 5.3: Fausto Vásquez, 48 años. CELID S.



Caso 5.3: Fausto Vásquez, 48 años. CONLID S.



Caso 5.3: Fausto Vásquez, 48 años. CAMIN S.



Caso 5.4 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno

Nombre: Felipe Carrión

Edad: 32 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

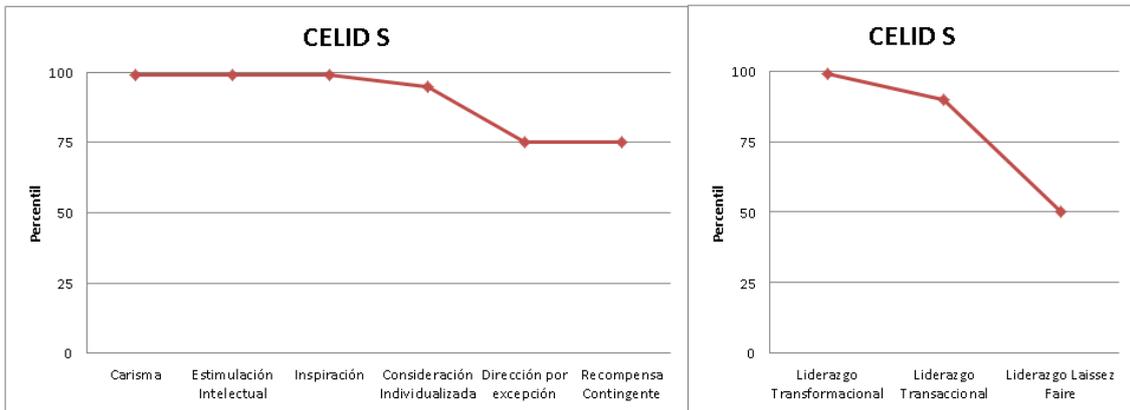
Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas S);

Felipe observa que su superior despliega características transformacionales y transaccionales al momento de liderar, principalmente su superior utiliza su carisma para inspirar y así influir en subordinados a que trasciendan sus objetivos personales por los de la empresa. Les estimula a generar nuevas y diferentes soluciones a problemas habituales, percibe que es un líder de pactos, que con frecuencia monitorea el cumplimiento de las tareas y actividades asignadas a sus subordinados, aplica un programa de recompensas según se vaya presentando el cumplimiento o no de las tareas de forma exitosa.

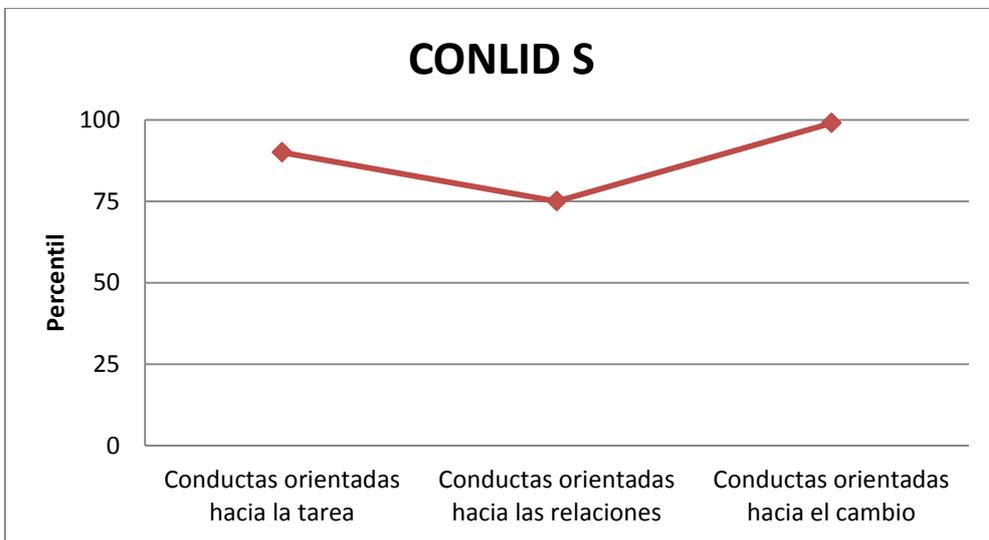
Felipe percibe que las conductas más destacadas de su superior están orientadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el propósito de promover innovaciones, además que le gusta organizar el trabajo, definir roles y obligaciones, también se preocupa por ejercer acciones encaminadas a mejorar y reforzar el clima de camaradería.

Por último, Felipe observa que su superior concede especial atención personal a cada uno de sus subordinados, se preocupa por su bienestar y los asesora con frecuencia. Permite así mismo que sus ideas sean tomadas en cuenta en las decisiones diarias. También que es proclive a establecer metas muy exigentes para mejorar la productividad de su equipo. Le gusta dar instrucciones de cómo realizar la tarea, cuándo entregarla, entre otras pautas.

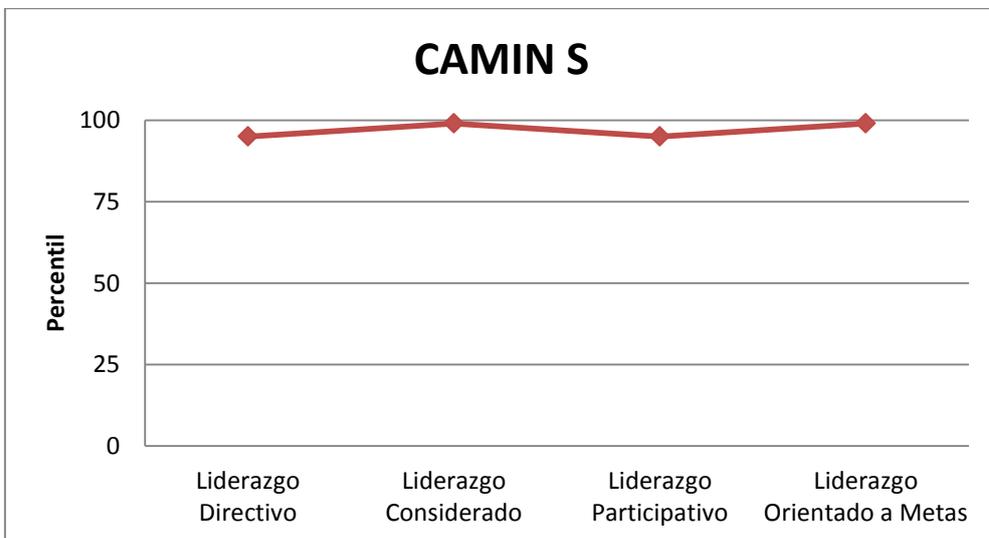
Caso 5.4: Felipe Carrión, 32 años. CELID S.



Caso 5.4: Felipe Carrión, 32 años. CONLID S.



Caso 5.4: Felipe Carrión, 32 años. CAMIN S.



Caso 5.5 Informe de Evaluación de liderazgo – Subalterno

Nombre: María del Carmen Urgiles

Edad: 26 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

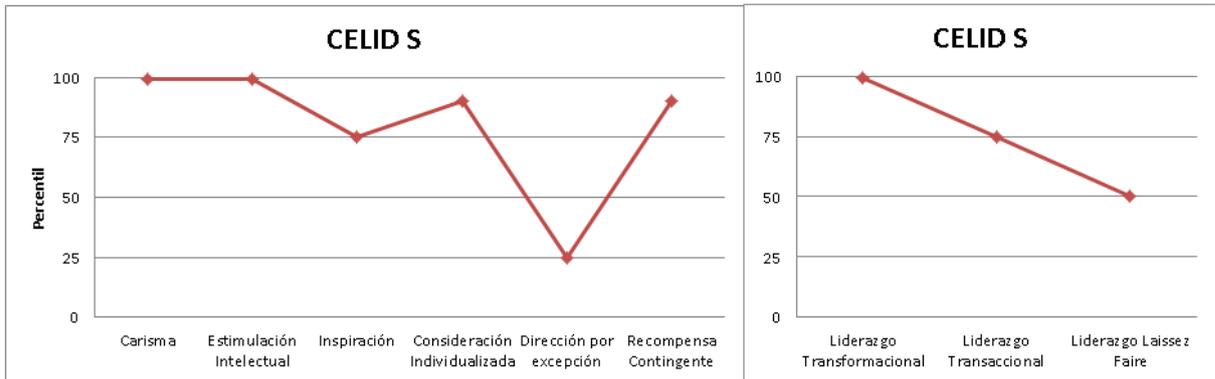
Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas S);

María del Carmen considera que su superior es un líder con características transformacionales, especialmente que les transmite su visión y sentido de la misión, se gana el respeto y confianza. Los lleva a pensar en nuevas soluciones, promoviendo su inteligencia y racionalidad en problemas habituales, integrando sus ideas en las decisiones diarias. Trata a cada subordinado de forma individual preocupándose de su bienestar personal. Es muy exigente en la ejecución de tareas y en la imposición de estándares que mejoren la productividad de su equipo. Adicional María del Carmen percibe que su superior, usa el intercambio de promesas y favores con el propósito de cumplir las tareas propuestas, este sistema de recompensas es propio del liderazgo transaccional.

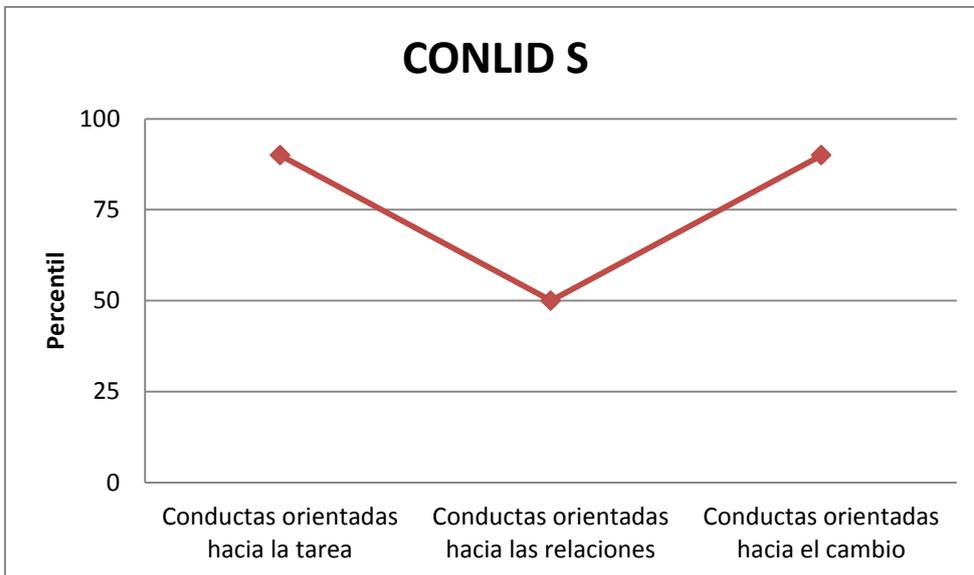
En cuanto a las conductas que percibe María del Carmen en su superior, se destacan aquellas orientadas hacia la tarea y hacia el cambio. Acciones encaminadas a organizar el trabajo y a generar nuevas y diferentes estrategias con el propósito de generar innovaciones que beneficien a la empresa.

Para mayor entendimiento se detallan a continuación las gráficas de los resultados obtenidos de las técnicas administradas a María del Carmen.

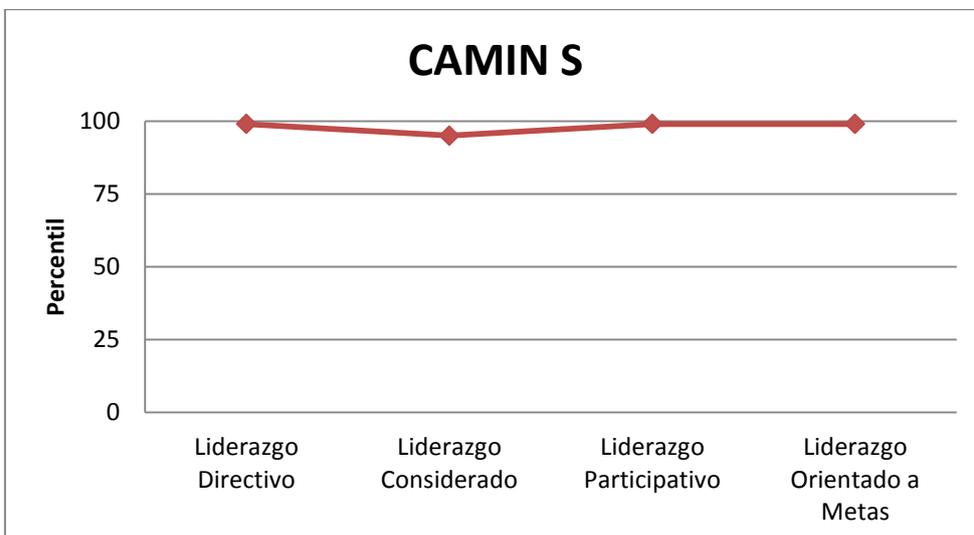
Caso 5.5: María del Carmen Urgiles, 26 años. CELID S



Caso 5.5: María del Carmen Urgiles, 26 años. CONLID S



Caso 5.5: María del Carmen Urgiles, 26 años. CAMIN S



Caso 6. Informe de Evaluación de liderazgo - Líder

Nombre: David Martínez Andrade

Edad: 42 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

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

David tiene 42 años, y trabaja en la empresa aproximadamente 18 años. Actualmente es Jefe Financiero, cargo que desempeña 2 años. Dirige a 5 departamentos del área financiera.

David percibe que es alguien medianamente motivado a liderar a otros, podría decirse que en aquellas ocasiones que se siente motivado puede ser por qué cree que es su responsabilidad y/o deber, o porque considere tener algún tipo de beneficio o puede ser que se sienta atraída interiormente a conducir grupos.

Respecto a su estilo de liderazgo, David percibe que predominan en él características transformacionales, es decir, que se ve a sí mismo como un líder capaz de influir en sus seguidores y que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio y llegar a niveles de producción por encima de lo esperado. Actúa a través del Carisma, mediante la creación de una visión, les estimula a pensar en nuevas soluciones para resolver problemas habituales, se ocupa del bienestar de cada uno de los miembros de su equipo. Adicional David considera tener en menor medida un estilo de liderazgo transaccional y laissez faire. En los cuales suele dar seguimiento de las tareas de sus subordinados, los recompensa frente a las buenas tareas realizadas, así como también sanciona cuando éstas no son cumplidas de manera correcta. Además tiende a no decir en donde se encuentra por lo que cuando surgen problemas es difícil encontrarlo catalogándose de esta manera con un estilo de liderazgo laissez faire. La percepción de sus subordinados coincide con el estilo que considera tener David aunque ellos creen que las características del liderazgo transaccional y laissez faire se presentan en menor proporción.

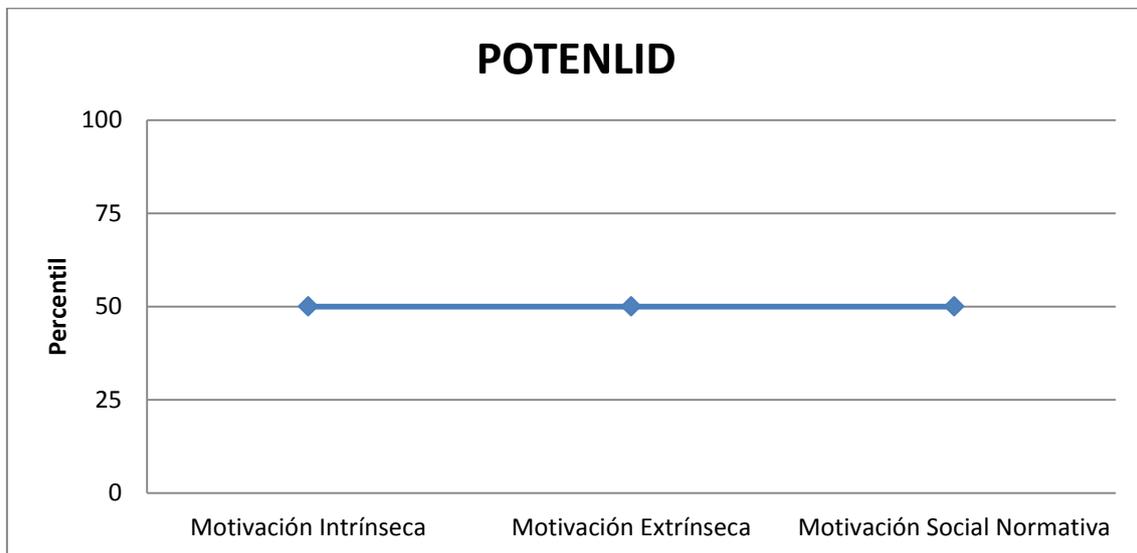
David considera que muestra con mayor frecuencia conductas orientadas hacia la consecución de la tarea, es decir, se preocupa por estructurar el trabajo, establecer

plazos, definir actividades, etc. También cree que desarrolla conductas encaminadas a mantener y/o mejorar las relaciones con quienes están a su cargo, además que muestra conductas dirigidas a promover cambios. Sin embargo sus seguidores perciben que no son tan frecuentes las conductas orientadas al cambio o hacia mejorar las relaciones, y mucho menos perciben que David desarrolle conductas orientadas a la tarea.

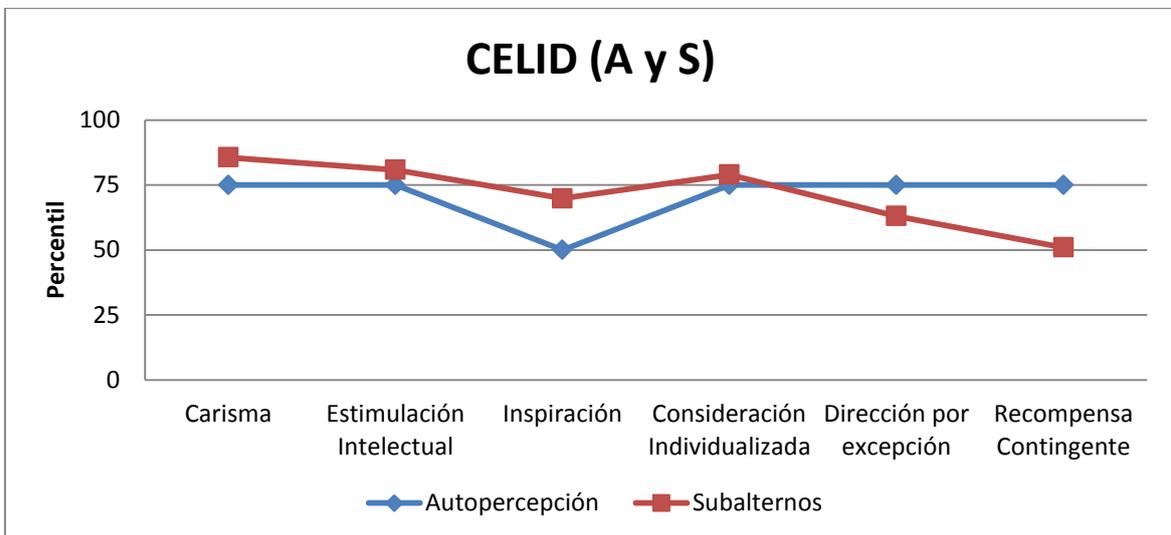
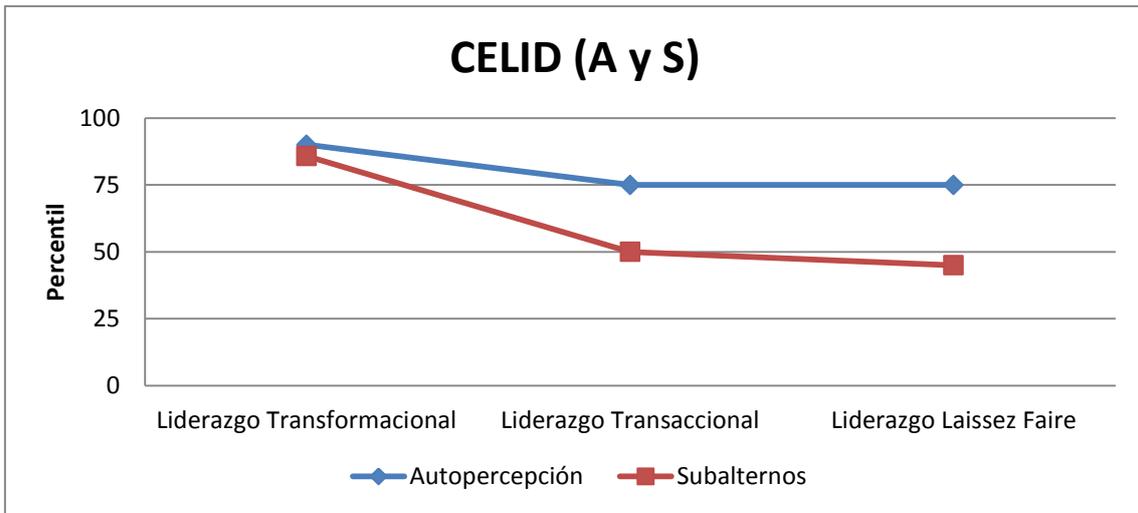
Tanto David como sus subalternos consideran que es un líder medianamente directivo, es decir, que a veces sí y a veces no, les da instrucciones a sus subordinados de cómo realizar la tarea, en cuánto tiempo deben concluirla, entre otra pautas. Consideran que su estilo predominante es el considerado y participativo, en el que se destacan características como preocuparse del bienestar de su equipo de trabajo y hacerlos participar en la toma de decisiones tomando en cuenta sus ideas o sugerencias. Por último, sus subordinados perciben que David establece estándares de rendimiento muy exigentes para la obtención del mayor nivel de productividad de lo que él considera.

A continuación y para mejor entendimiento del informe, se detallan gráficos con los valores percentilares obtenidos en cada una de las pruebas tanto por David como por sus subordinados (se promedia los resultados de los subordinados).

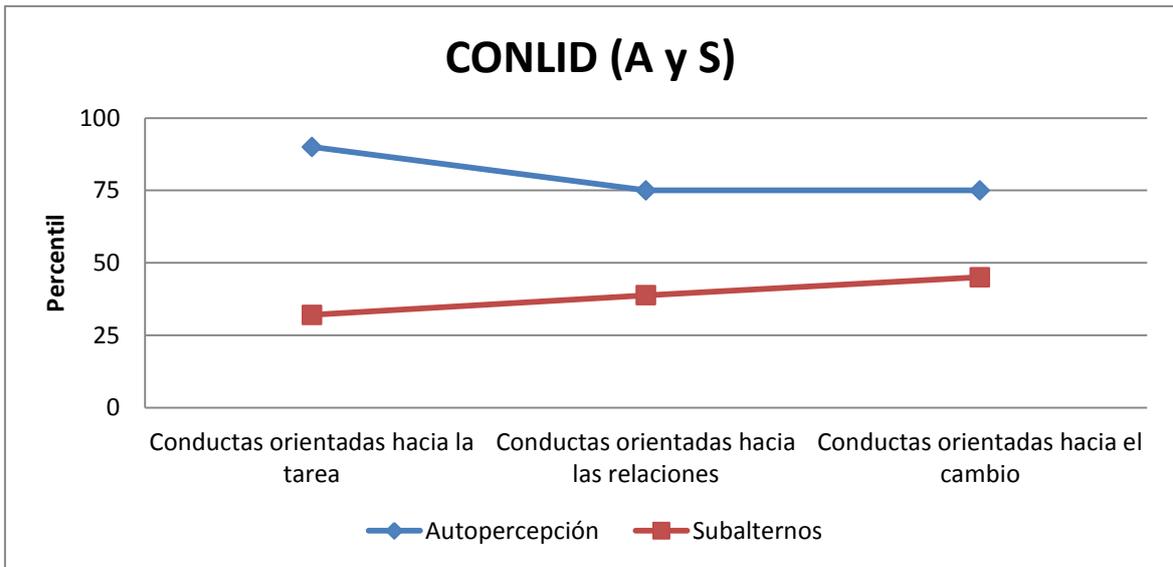
Caso 6: David Martínez, 42 años. POTENLID



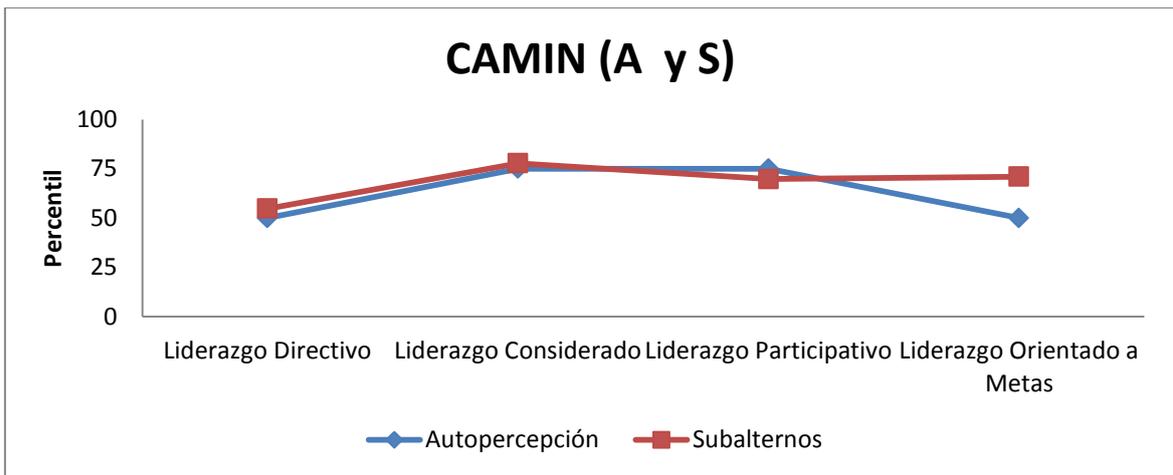
Caso 6: David Martínez, 42 años. CELID (A y S)



Caso 6: David Martínez, 42 años. CONLID(A y S)



Caso 6: David Martínez, 42 años. CAMIN (A y S).



Caso 6.1 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno

Nombre: Ariosto Cabrera

Edad: 44 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

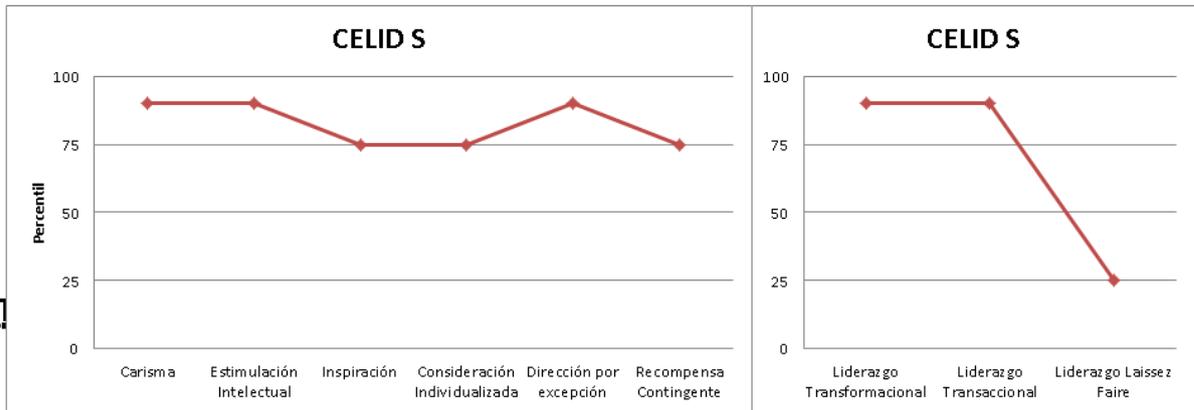
Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas S);

Ariosto percibe que su superior tiene un estilo de liderazgo transformacional y transaccional. Que es un líder capaz de influir en sus seguidores con el objetivo de lograr cambios en la organización y lo hace principalmente por su carisma y la estimulación intelectual, es decir, que transmite su visión de futuro ganándose su respeto y confianza, y ayuda a sus subordinados a operar de manera creativa estimulándoles a pensar en nuevas soluciones a problemas habituales. Toma en cuenta sus ideas en las decisiones diarias y está pendiente de su bienestar de manera individual. Además que es un líder que llega a pactar acuerdos con sus seguidores de manera tal que los objetivos y las tareas propuestos sean cumplidos, reconoce logros mediante recompensas y cuando las tareas se desvían emprende acciones correctivas.

En relación con el tipo de conductas, Ariosto percibe que su superior no ejerce acciones encaminadas hacia la tarea, relaciones ni hacia el cambio. Lo que Ariosto observa es que para que el nivel de productividad del equipo incremente su superior establece estándares muy exigentes.

Se detallan para mayor entendimiento las gráficas de los valores obtenidos según la técnica administrada.

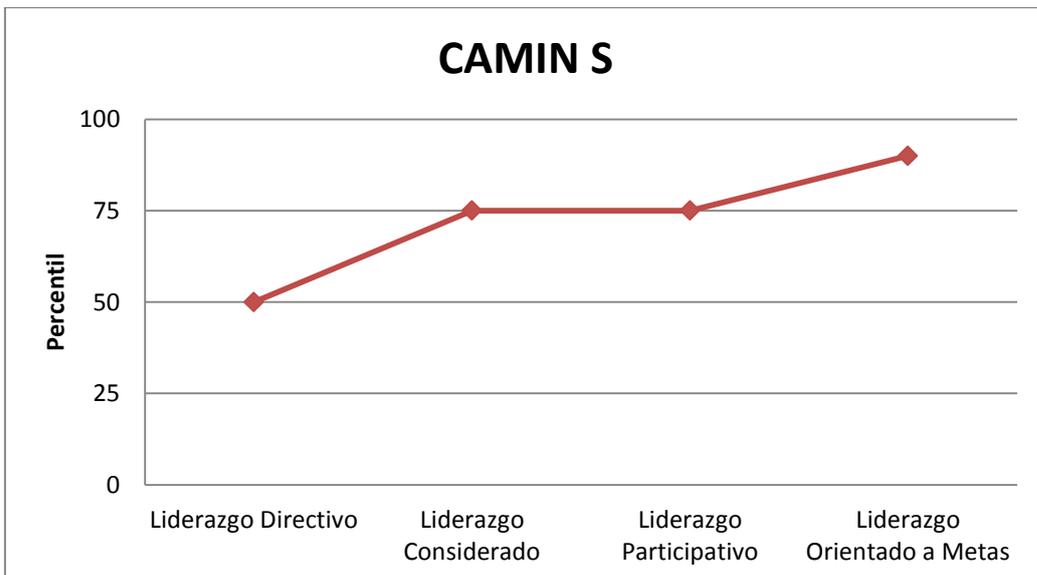
Caso 6.1: Ariosto Cabrera, 44 años. CELID S.



Caso 6.1: Ariosto Cabrera, 44 años. CONLID S.



Caso 6.1: Ariosto Cabrera, 44 años. CAMIN S.



Caso 6.2 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno

Nombre: Julia Moreno

Edad: 43 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

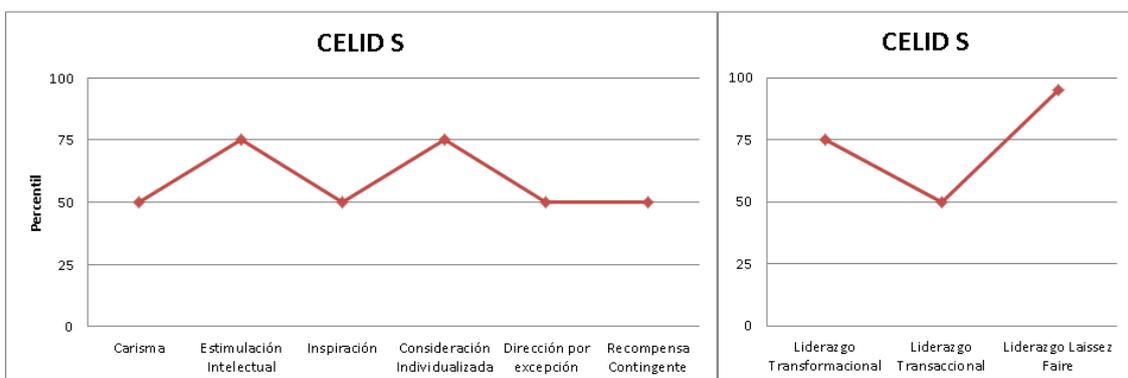
Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas S);

Julia considera que su superior mayormente demuestra no tener un estilo de liderazgo, ella percibe que las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas. Sin embargo, también percibe que demuestra en ocasiones características transformacionales, tales como, estimularles para que sean creativos y solucionen problemas, considerarlos de manera personalizada brindándoles su protección y apoyo

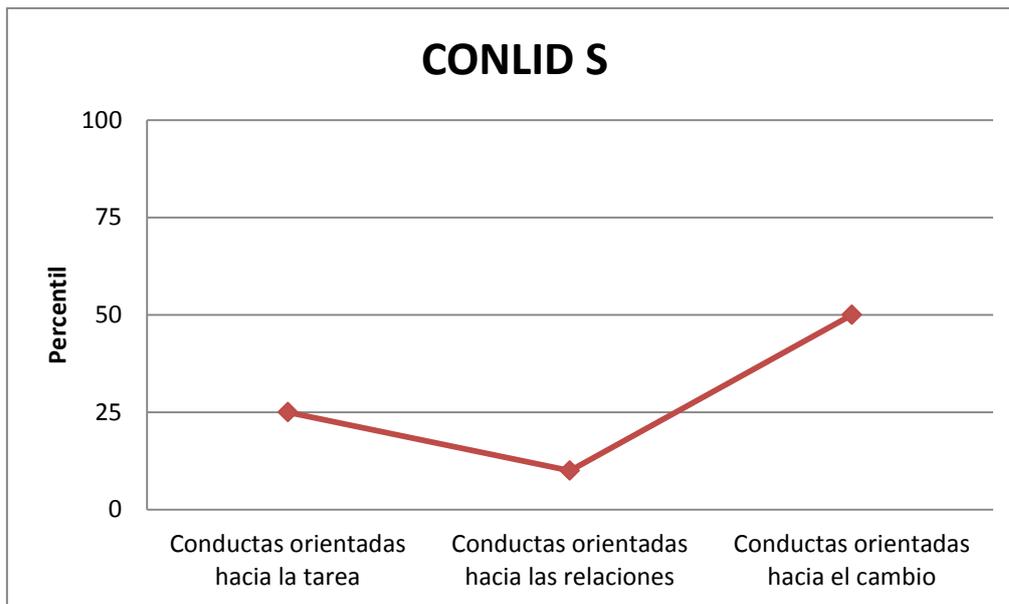
En cuanto al tipo de conductas, Julia destaca que su superior tiende a generar acciones que permiten generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones dentro de su equipo de trabajo que beneficien a la empresa. Además observa que su superior establece metas exigentes con el fin de lograr que su equipo sea muy productivo.

A continuación se detallan las gráficas con los resultados de las técnicas administradas a Julia, para una mayor comprensión.

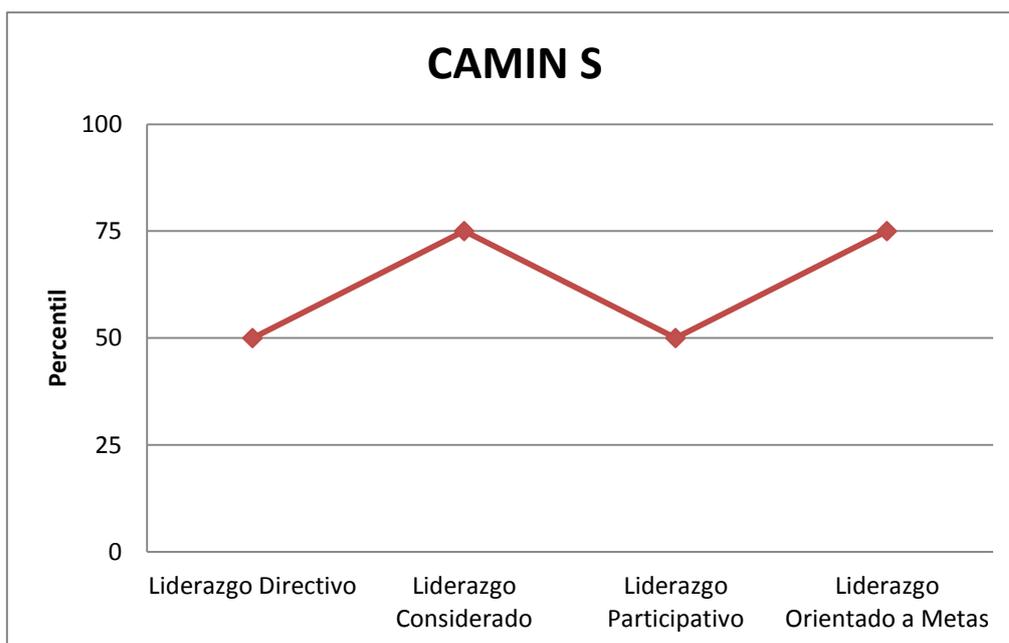
Caso 6.2: Julia Moreno, 43 años. CELID S.



Caso 6.2: Julia Moreno, 43 años. CONLID S.



Caso 6.2: Julia Moreno, 43 años. CAMIN S.



Caso 6.3 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno

Nombre: María Fernanda Muñoz

Edad: 28 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

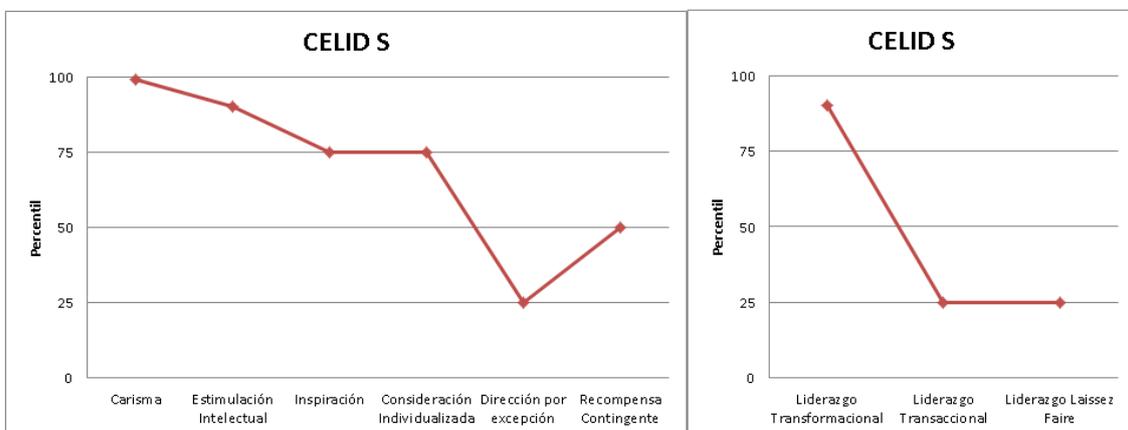
Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas S);

María Fernanda percibe que su superior tiene un estilo de liderar netamente transformacional, que es capaz de transmitir su visión y sentido de la misión y hacer que sus subordinados trasciendan sus objetivos personales por los objetivos de la empresa, genera respeto y confianza. Les estimula para que sean creativos, utilicen su inteligencia para resolver problemas. Permite que las ideas de los subordinados sean parte de las decisiones que se toman a diario, se preocupa de manera considerada con cada uno de los miembros de su equipo. Mejora la productividad de su grupo de trabajo estableciendo estándares muy exigentes. De vez en cuando les da instrucciones sobre cómo realizar las tareas, en cuánto tiempo y qué es lo que se espera de ellos.

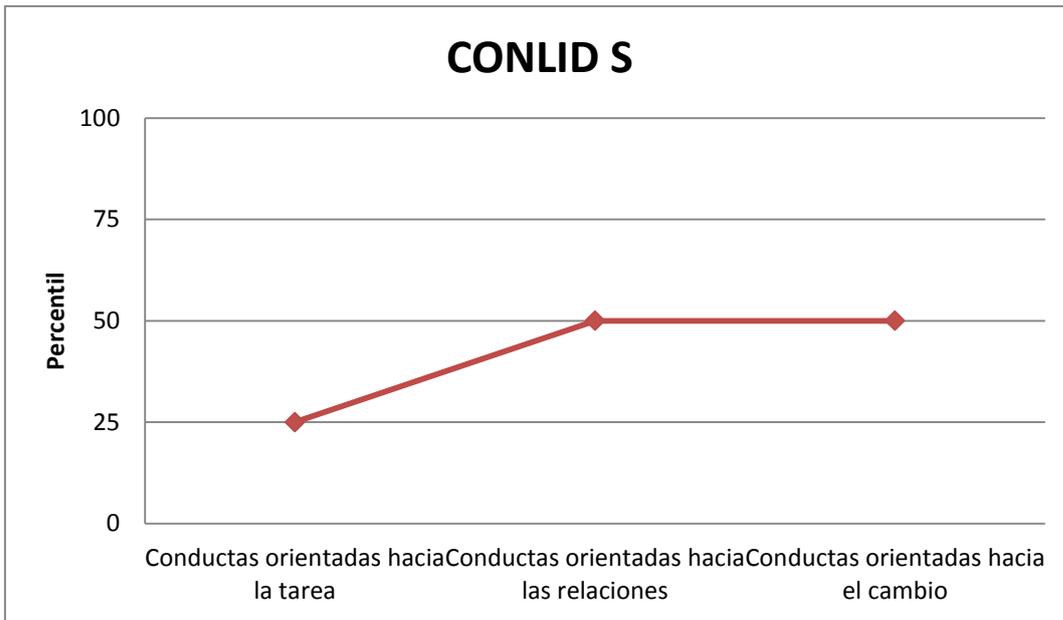
María Fernanda percibe en su superior, que despliega en menor medida conductas que tengan como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre él y sus subordinados, y también despliega a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones.

Para mayor comprensión se detallan las gráficas de los resultados obtenidos.

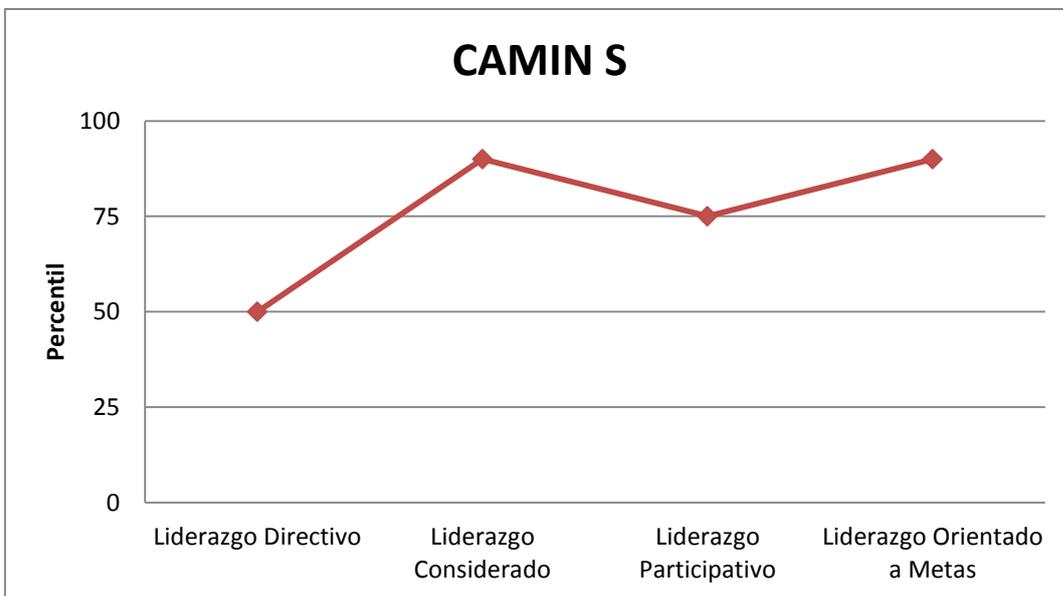
Caso 6.3: María Fernanda Muñoz, 28 años. CELID S.



Caso 6.3: María Fernanda Muñoz, 28 años. CONLID S.



Caso 6.3: María Fernanda Muñoz, 28 años. CAMIN S.



Caso 6.4 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno

Nombre: María del Carmen Pulgarín

Edad: 46 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

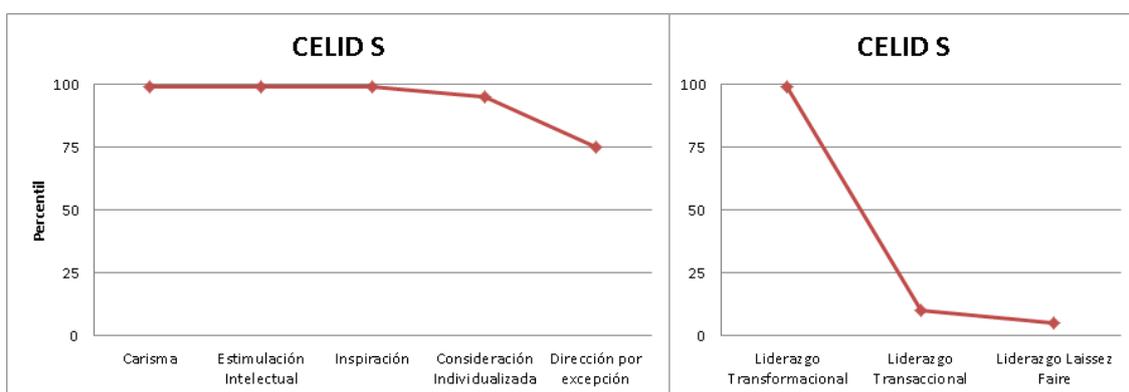
Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas S);

María del Carmen percibe que su superior tiene un estilo de liderazgo con características transformacionales, proclive a influir en sus seguidores principalmente por su carisma, intenta que estén preparados para resolver situaciones adversas, considera sus ideas, se preocupa por su bienestar, les organiza las tareas dándoles instrucciones claras de cómo realizarlas.

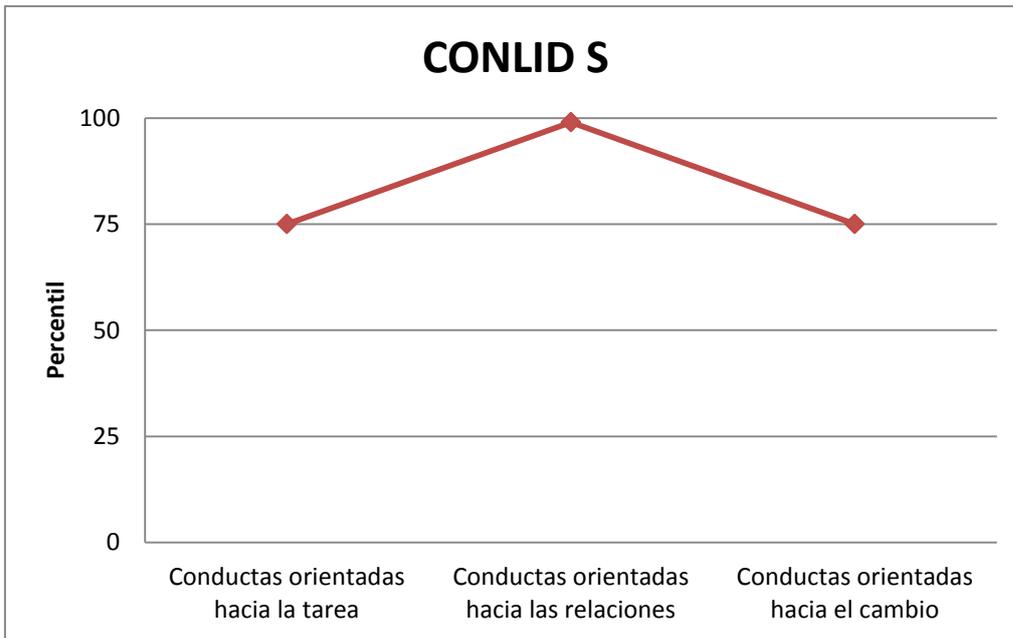
Con respecto al tipo de conducta, María del Carmen percibe como más frecuente acciones encaminadas a mejorar o reforzar las relaciones interpersonales entre él y su equipo de trabajo. Y luego están aquellas acciones que permiten organizar las tareas y promover innovaciones con el propósito de lograr los objetivos propuestos.

Se adjuntan a continuación las gráficas de los resultados para mejor entendimiento.

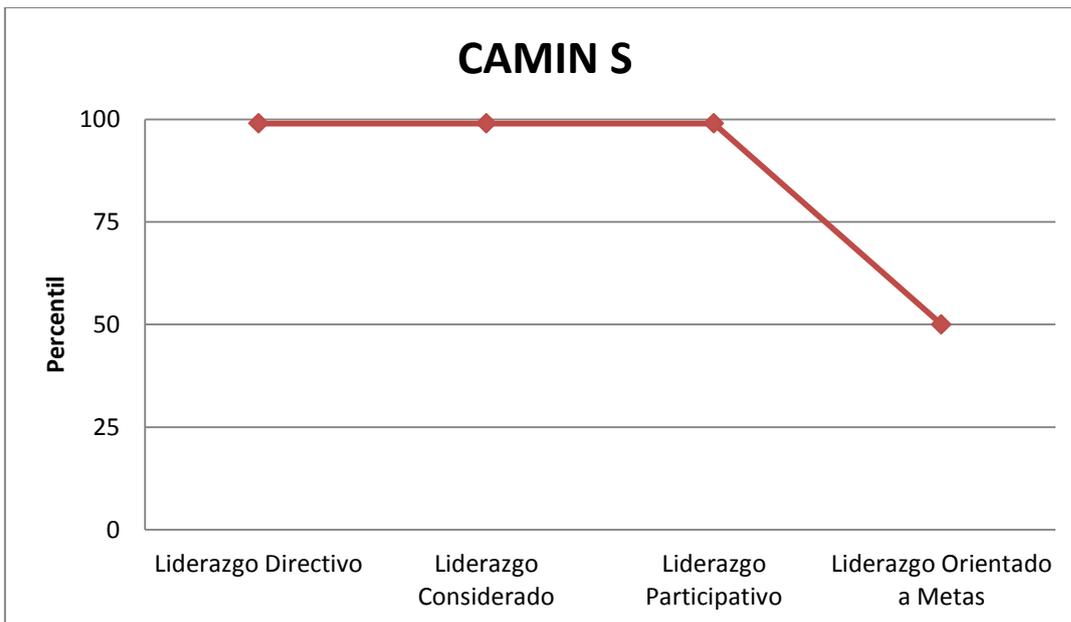
Caso 6.4: María del Carmen Pulgarín, 46 años. CELID S.



Caso 6.4: María del Carmen Pulgarín, 46 años. CONLID S.



Caso 6.4: María del Carmen Pulgarín, 46 años. CAMIN S.



Caso 7. Informe de Evaluación de liderazgo – Líder

Nombre: Ariosto Olmedo Cabrera Torres

Edad: 44 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

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

Ariosto trabaja en la empresa un año con siete meses, y se desempeña como Jefe de Unidad Económica de Costos y Planta más de un año, tiene a su cargo a 3 personas.

En relación con su estilo de liderar, Ariosto se percibe con un líder transformacional, con la capacidad de influir en sus subordinados, de manera tal que trasciendan sus objetivos personales para lograr el bien común de la empresa, actúa balanceadamente entre las dimensiones de este tipo de liderazgo, es decir, tiene la capacidad de crear una visión y transmitirla hacia el futuro, se preocupa de cada uno de los miembros, provee bienestar y cuidado, les invita a pensar en nuevas formas de solucionar problemas frecuentes. Además considera que desarrolla características del liderazgo transaccional, como por ejemplo, monitoreo constante de las actividades pautadas, aplicación o no de recompensas según los resultados obtenidos. En estas últimas actividades, sus subordinados perciben menor control y recompensa de lo Ariosto considera.

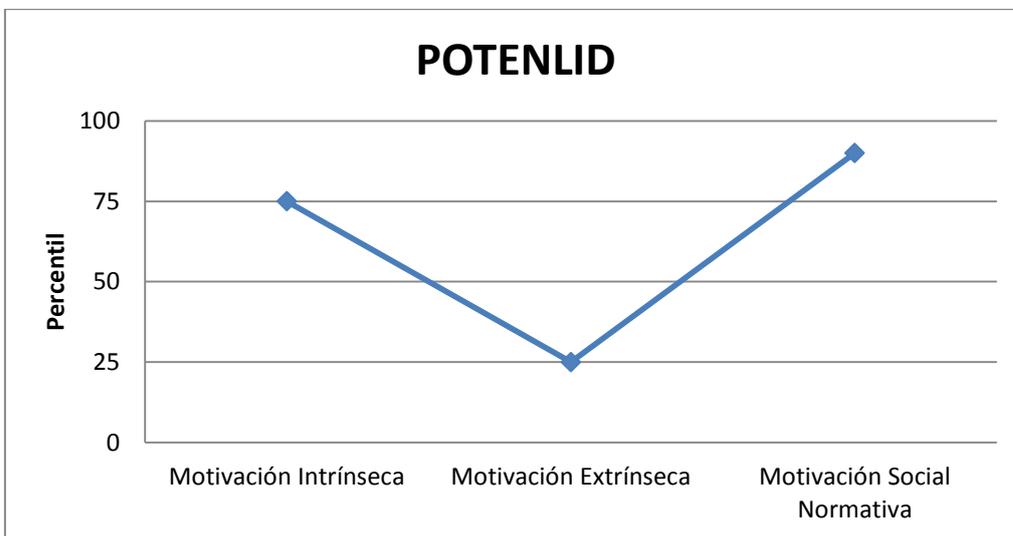
Ariosto se ve como alguien motivado a liderar, principalmente porque considera que es su deber y/o responsabilidad, aunque cree que cuenta con habilidades para hacerlo, es menos probable que lidere porque haya realizado un cálculo de los costos y beneficios que esto generaría.

Ariosto considera que muestra principalmente conductas orientadas hacia el cambio, es decir, despliega acciones encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones. Su trabajo en cuanto a las conductas orientadas a las tareas o relaciones son casi nulas. Percepción que es compartida por sus subordinados.

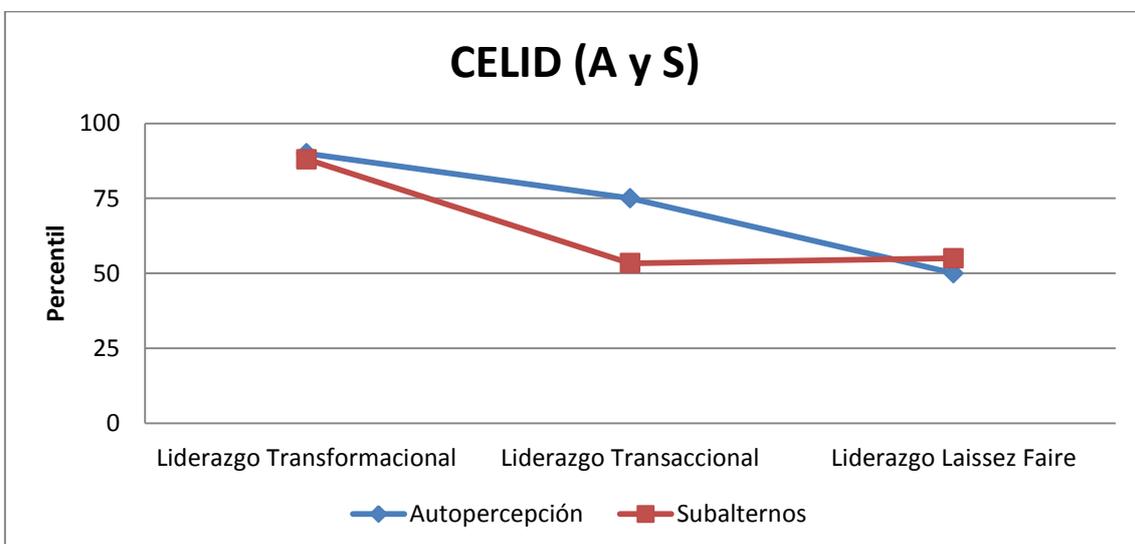
De acuerdo a la situación o a las necesidades de sus subordinados, Ariosto percibe que medianamente combina estilos de liderazgo Considerado y Orientado a Metas, es decir, que se preocupa de forma personalizada de cada uno de ellos y a la vez establece estándares de rendimiento exigentes, de modo que, tengan mayor nivel de productividad. Sin embargo su equipo percibe que predomina en Ariosto un estilo de liderazgo participativo, en el que sus decisiones son acogidas en las tomas de decisiones motivándolos a ser más interactivos en las soluciones y problemas.

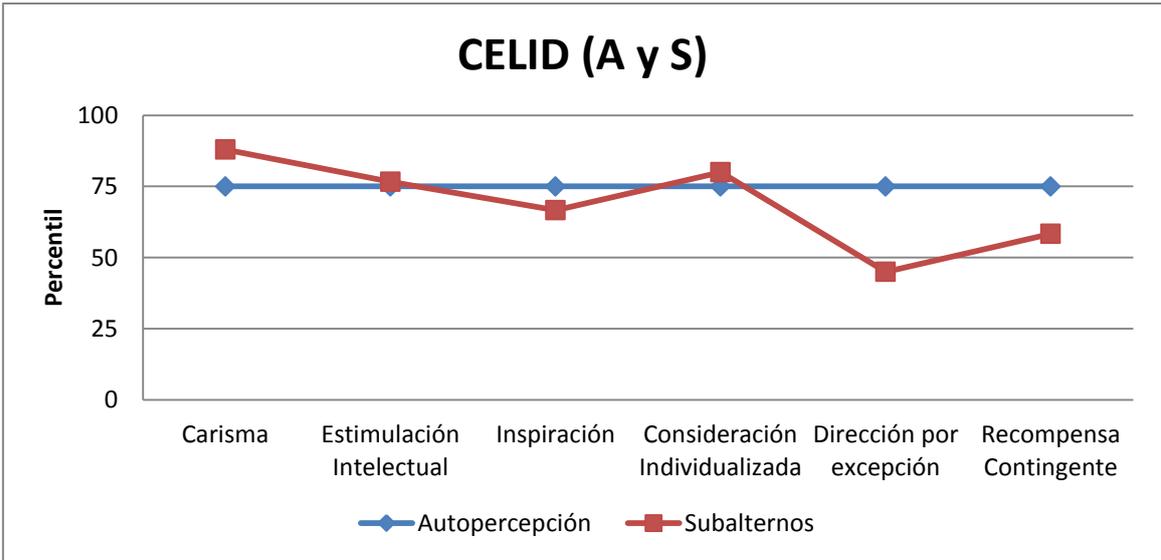
A continuación se detallan los perfiles de las técnicas administradas tanto a Ariosto como a sus subordinados para lo cual se usó el promedio de los resultados.

Caso 7: Ariosto Cabrera, 44 años. POTENLID

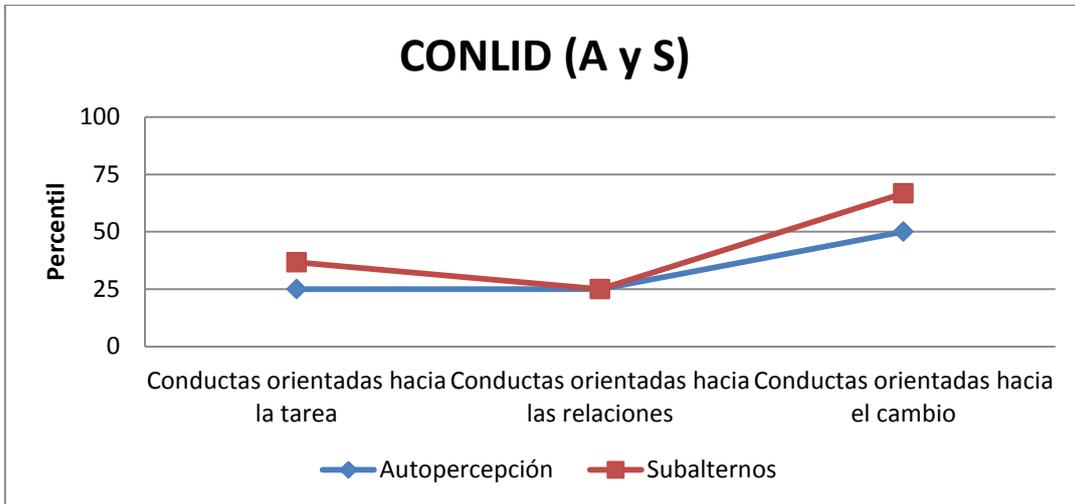


Caso 7: Ariosto Cabrera, 44 años. CELID (A y S)

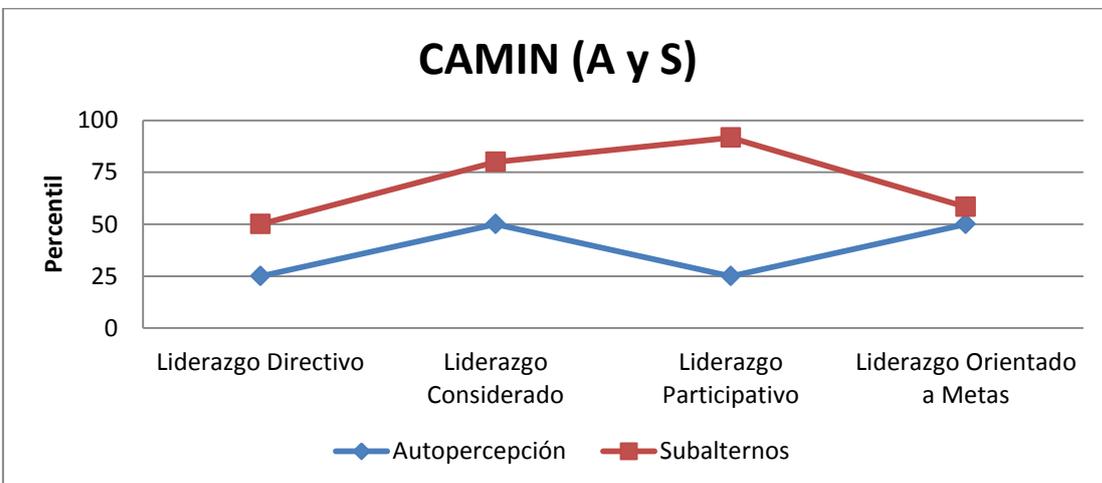




Caso 7: Ariosto Cabrera, 44 años. CONLID (A y S)



Caso 7: Ariosto Cabrera, 44 años. CAMIN (A y S).



Caso 7.1 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno

Nombre: José Vélez

Edad: 50 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas S);

José Vélez percibe en su superior un estilo de liderazgo con transformacional, que es un líder con la capacidad de influir en lo demás transmitiéndoles su visión de futuro, incitándoles a que trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la empresa. Tiene especial consideración con cada uno de los miembros de su equipo, brindándoles protección y apoyo. Considera las ideas de sus seguidores en la toma de decisiones diarias, le gusta dar instrucciones claras de las tareas que tienen que realizar y de vez en cuando les estimula a pensar en nuevas maneras de solucionar problemas.

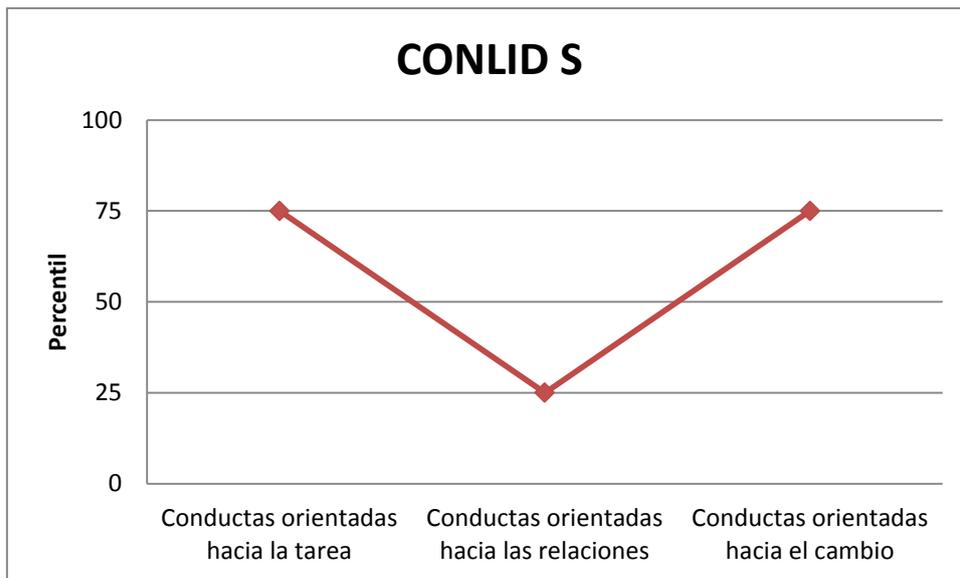
Las conductas más frecuentes que José observa en su superior, son aquellas orientadas hacia la tarea, es decir que tiende a realizar acciones como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones. Por otro lado también percibe conductas encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones.

Se muestran a continuación las gráficas de los resultados obtenidos por José de las técnicas administradas.

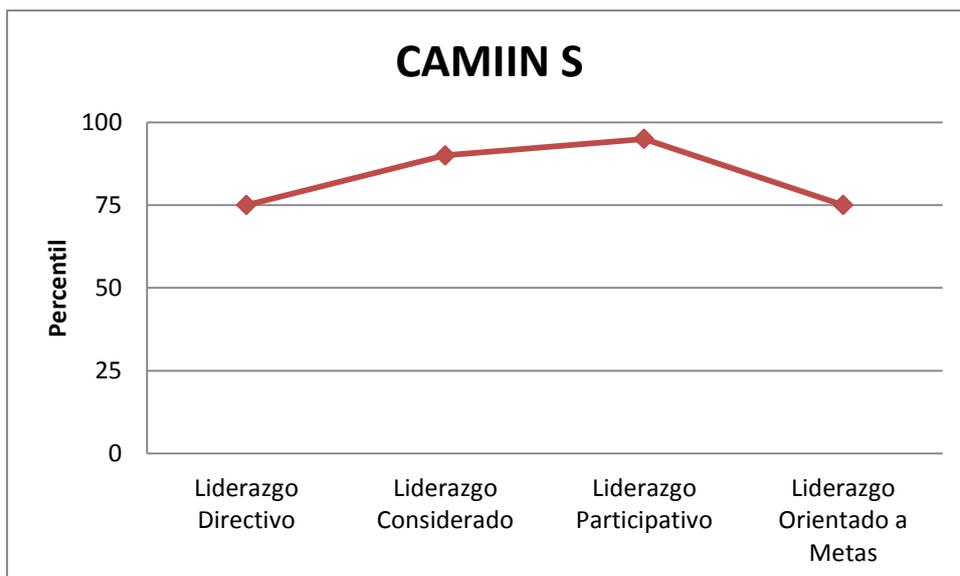
Caso 7.1 José Vélez, 50 años. CELID S.



Caso 7.1 José Vélez, 50 años. CONLID S.



Caso 7.1 José Vélez, 50 años. CAMIN S.



Caso 7.2 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno

Nombre: Juan Chumbi

Edad: 28 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

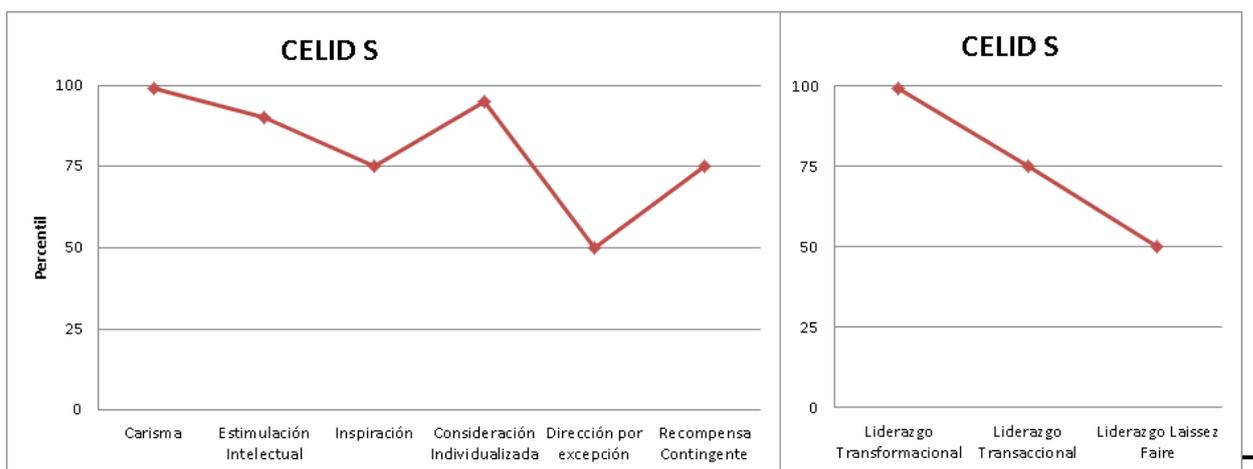
Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas S);

Podría decirse que Juan Chumbi percibe que su superior tiene un estilo de liderazgo transformacional, es decir que promueve el cambio en la empresa incitando a sus seguidores a que trasciendan sus objetivos personales por intereses compartidos que beneficien a la empresa. Actúa básicamente por el carisma y su consideración personalizada. Les motiva para que sean creativos y estén aportando con ideas que son consideradas en la toma de decisiones. Incluye estándares muy exigentes con el fin de llegar con su grupo de trabajo a niveles de producción que superen lo esperable.

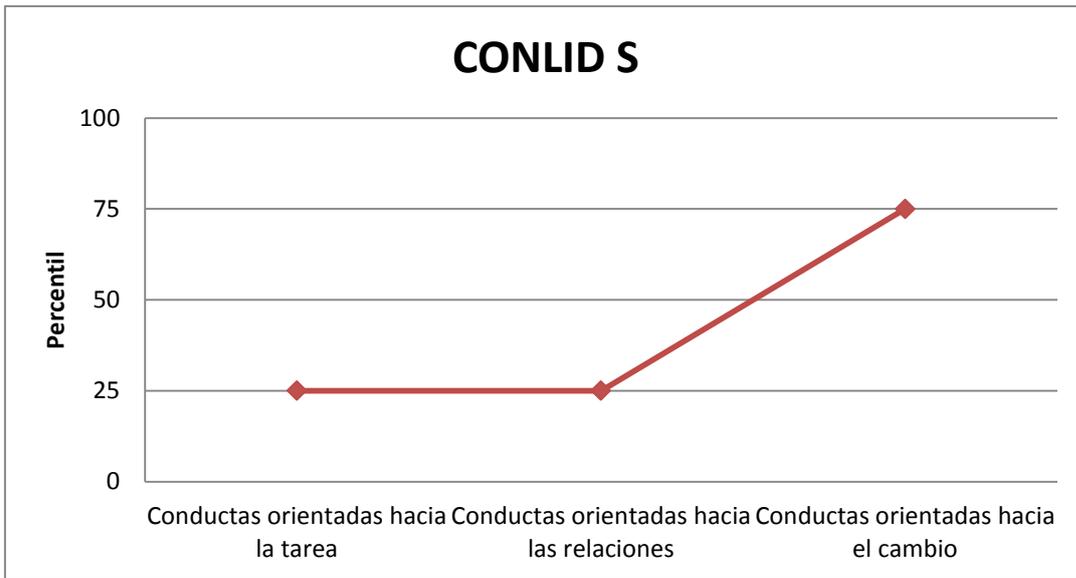
Las conductas ms frecuentes que Juan percibe en su superior, son aquellas relacionadas a generar cambios e innovaciones que los mantiene motivados.

A continuación se detallan las gráficas de los resultados obtenidos por Juan, en cada técnica administrada.

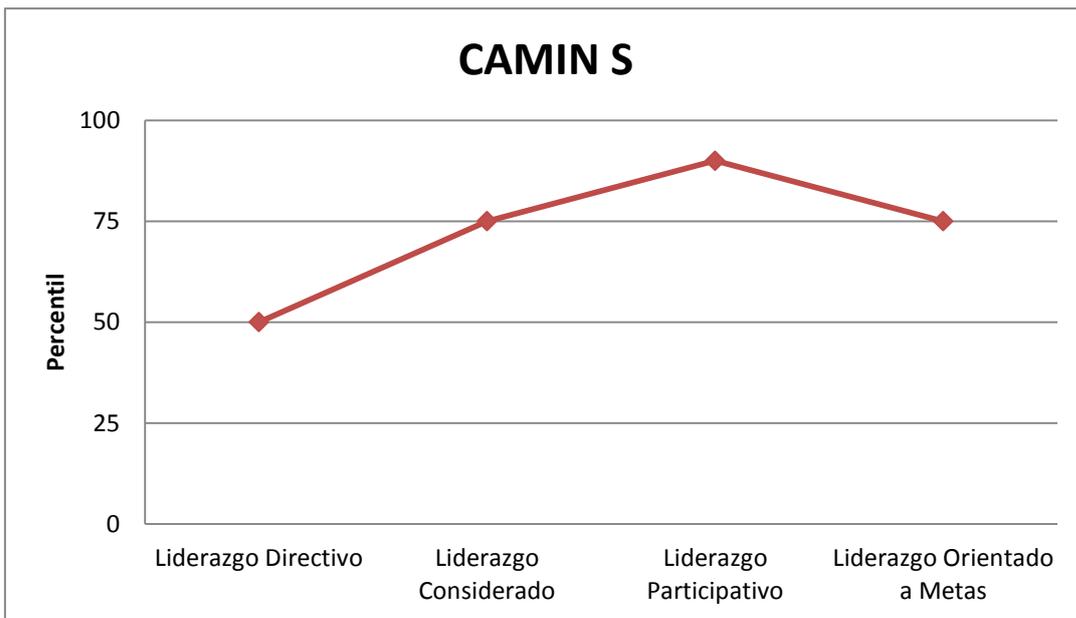
Caso 7.2 Juan Chumbi, 28 años. CELID S.



Caso 7.2 Juan Chumbi, 28 años. CONLID S.



Caso 7.2 Juan Chumbi, 28 años. CAMIN S.



Caso 7.3 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno

Nombre: Silvia Montenegro

Edad: 50 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

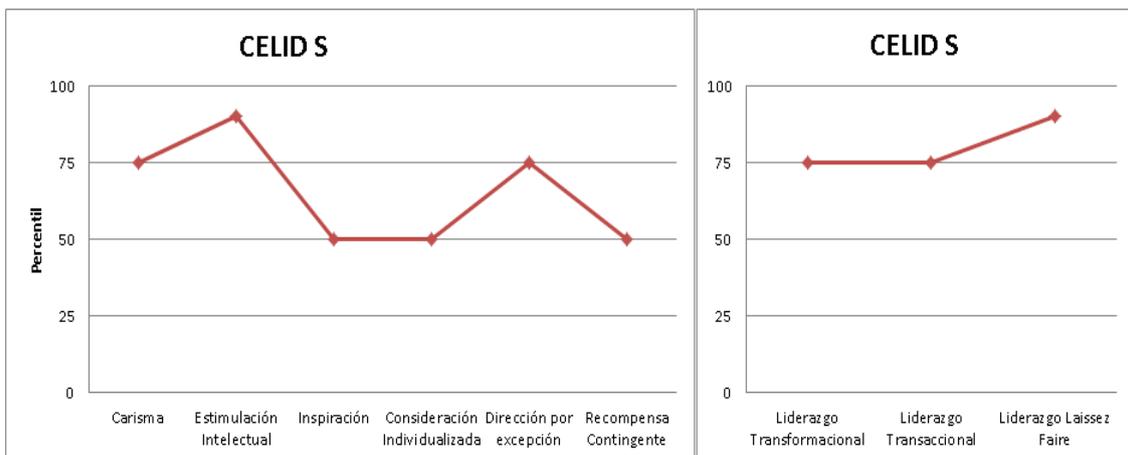
Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas S);

Silvia percibe que frecuentemente su superior ejerce un liderazgo Laissez Faire, en el que las decisiones no son tomadas, las acciones se demoran y las responsabilidades del líder son ignoradas, Sin embargo también percibe que ejerce un liderazgo transformacional y transaccional, principalmente actúa con la estimulación intelectual, promoviendo su inteligencia y por su carisma. Además observa acciones como seguimiento de las tareas que se realizan empleando acciones correctivas en caso de no cumplirse.

Con relación a las conductas que percibe Silva en su superior, están aquellas que se orientan a promover innovaciones, estas acciones no son realizadas de manera muy frecuente. Por último, Silvia considera que su superior es un líder que permite la participación de su equipo, incluyendo sus ideas en la toma de decisiones diarias y está siempre preocupado por el bienestar personal de cada uno de sus subalternos.

Para mejor comprensión se detallan las gráficas de los resultados obtenidos por Silvia.

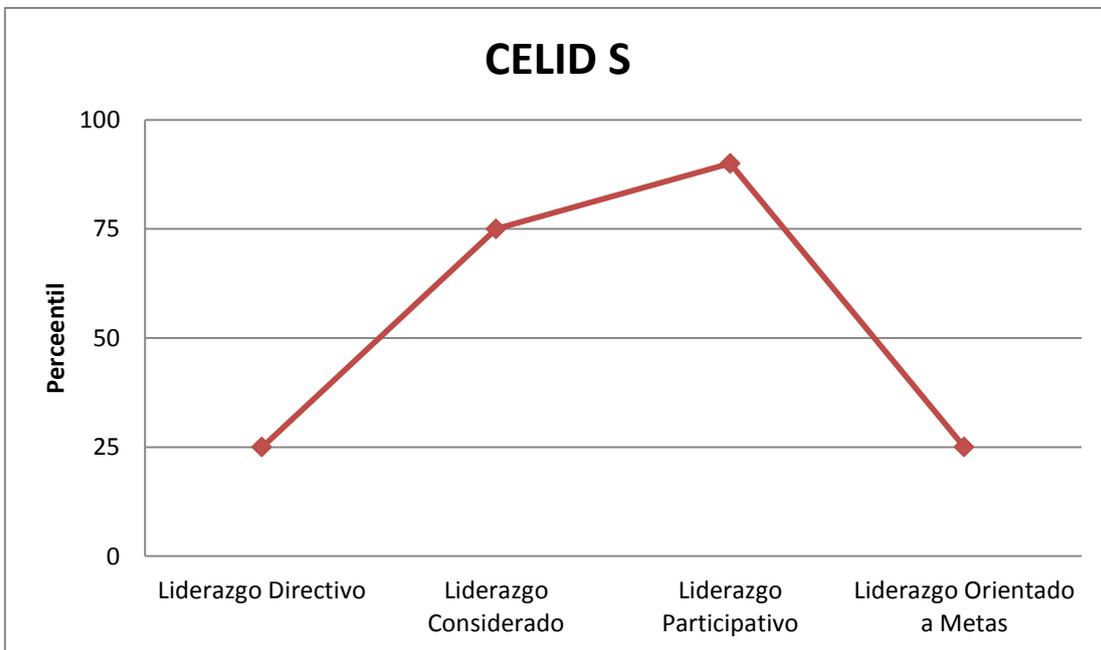
Caso 7.3 Silvia Montenegro, 44 años. CELID S.



Caso 7.3 Silvia Montenegro, 44 años. CONLID S.



Caso 7.3 Silvia Montenegro, 44 años. CAMIN S.



Caso 8. Informe de Evaluación de liderazgo - Líder

Nombre: María del Carmen Pulgarín

Edad: 46 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

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

María del Carmen tiene 46 años, lleva trabajando en la empresa 18 años con 6 meses, actualmente desempeña el cargo de Coordinadora de Tesorería aproximadamente 2 años, su equipo de trabajo está conformado por 2 personas.

A partir de las técnicas administradas se puede concluir que María del Carmen, se considera un líder con características transformacionales, es decir, que se ve a sí misma como un líder capaz de influir en sus subordinados con el objetivo de lograr cambios en la organización a partir del establecimiento de objetivos compartidos. Combina de forma balanceada las 4 dimensiones: Carisma, Estimulación Intelectual, Inspiración y Consideración Individualizada. Además puede inferirse que María se preocupa también por la consecución de objetivos, tiende a establecer transacciones con sus subordinados (intercambio de promesas y favores) con el fin de lograr las metas propuestas. Realiza monitoreo de las actividades con el propósito de validar el avance de las mismas, así como también recompensa a sus subordinados frente a las buenas tareas realizadas y los sanciona cuando éstas no son cumplidas de manera correcta. Su autopercepción en cuanto al estilo de liderazgo que ejerce coincide con la de sus subordinados, quienes también lo ven con un líder transformacional, aunque consideran que María del Carmen no demuestra que se preocupa por ellos de manera individual como ella lo percibe. Además consideran que María a veces sí y a veces no los recompensa por las tareas cumplidas y que casi no son monitoreados en el avance de las actividades, por lo que se podría decir que no perciben características transaccionales fuertes en ella.

Tanto María del Carmen como sus seguidores consideran que presenta conductas orientadas hacia las tareas y hacia las relaciones en mayor frecuencia. Es decir, que se preocupa por estructurar el trabajo, establecer plazos, definir actividades y roles, etc.

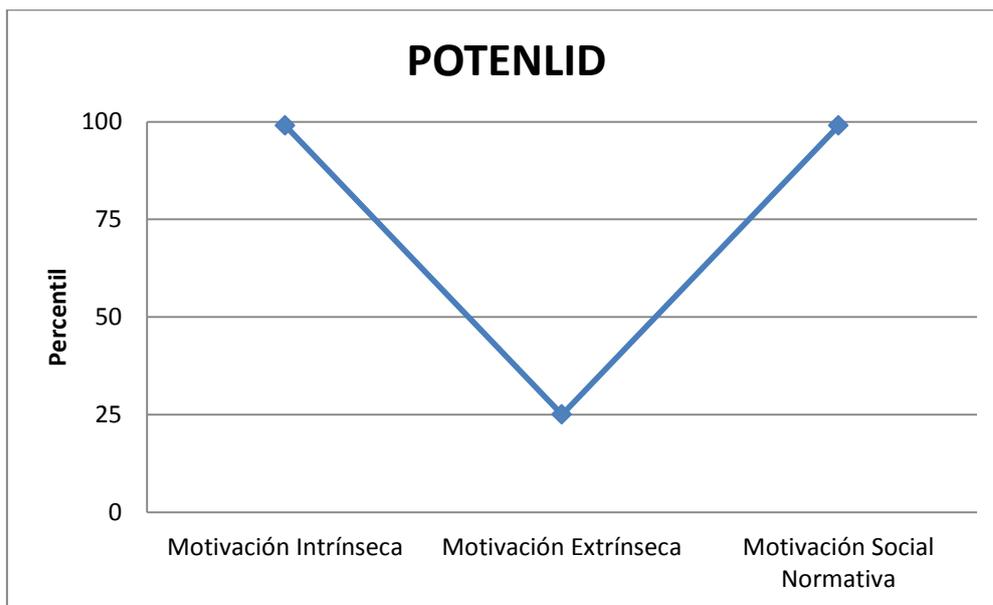
Así como también desarrolla conductas encaminadas a mantener y/o mejorar las relaciones con quienes están a su cargo. Adicional María cree que también desarrolla actividades orientadas al cambio, sin embargo, estas acciones no son consideradas por sus subordinados como muy frecuentes en su repertorio de conductas.

De acuerdo a la situación, María del Carmen considera que presenta con mayor frecuencia estilos de liderazgo Directivo y Considerado, que expresa las tareas de forma clara así como también que se preocupa del bienestar de su equipo, además permite a los mismos participar en la toma de decisiones escuchando sus sugerencias e integrándoles en las decisiones finales. De esta manera María logra tener a sus subordinados motivados y prestos al cumplimiento de estándares de rendimiento que suele integrar para lograr mayor productividad. Esta percepción de María del Carmen es totalmente compartida por sus subordinados.

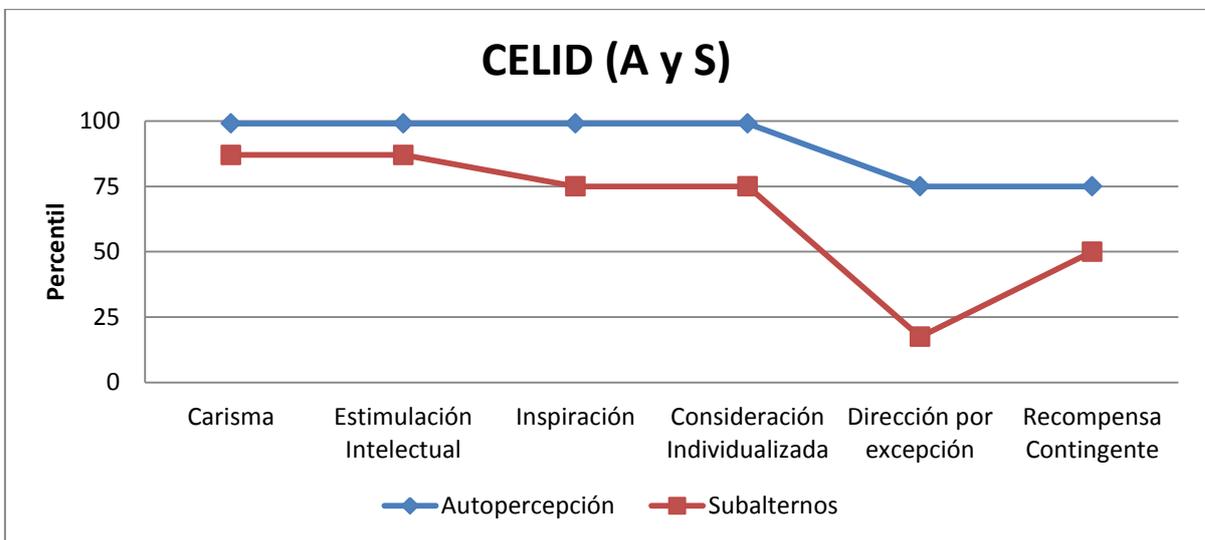
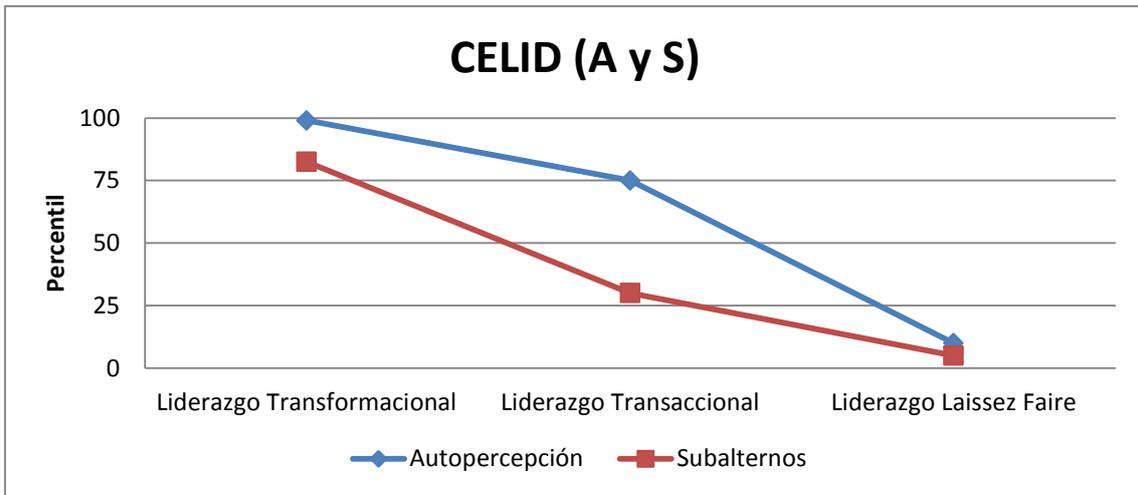
Por último, María del Carmen es alguien con fuerte motivación interior para ejercer liderazgo y lo realiza porque que es du deber y responsabilidad, es menos probable que lo haga por los beneficios económicos que pudiera percibir.

A continuación se detallan graficas ilustrativas para mayor entendimiento del informe. Los valores obtenidos de los subordinados son el promedio de todo el equipo.

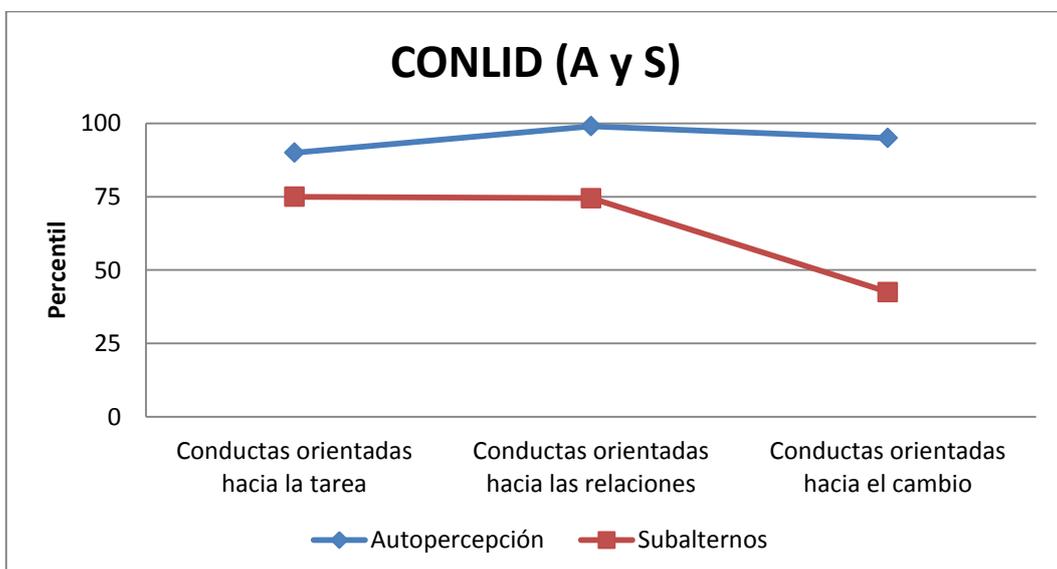
Caso 8: María Pulgarín, 46 años. POTENLID



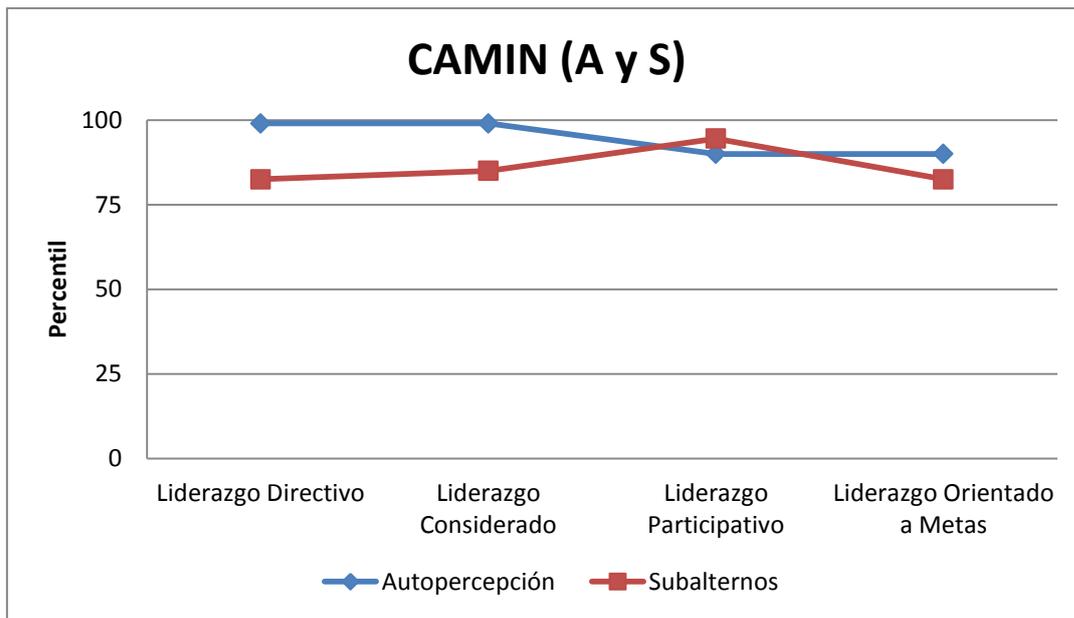
Caso 8: María Pulgarín, 46 años CELID (A y S)



Caso 8: María Pulgarín, 46 años. CONLID (A y S)



Caso 8: María Pulgarín, 46 años. CAMIN (A y S).



Caso 8.1 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno

Nombre: Carmen Plasencia

Edad: 24 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas S);

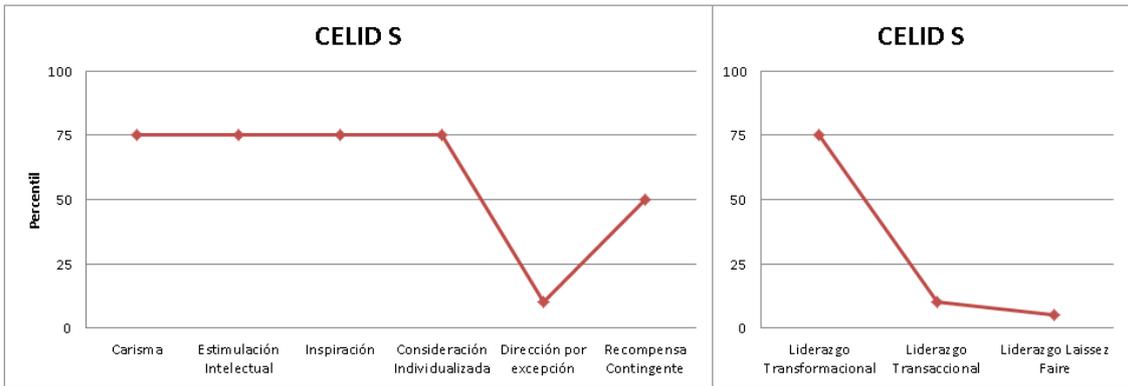
Carmen observa en su superior un estilo de liderazgo con características netamente transformacionales, que tiene la capacidad de influir en sus subordinados transmitiéndoles su visión de futuro, incitándoles a que trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la empresa.

Las conductas más frecuentes que Carmen observa en su superior, son aquellas orientadas hacia la tarea, es decir que tiende a realizar acciones como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones. Por otro lado también percibe de manera promedio conductas encaminadas a mejorar o reforzar las relaciones interpersonales entre sus subordinados y él.

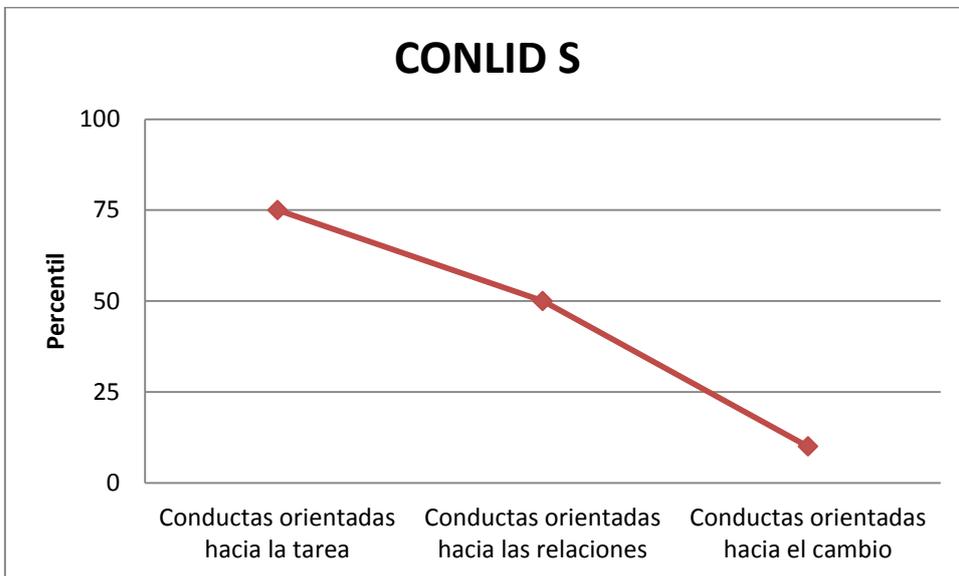
Finalmente, Carmen percibe que su superior los mantiene motivados al estar brindarles protección y apoyo. Al considerar sus ideas en la toma de decisiones diarias, al tener todas las tareas organizadas y al estimular el mejoramiento del nivel de productividad con los estándares de rendimiento que les impone.

Se detallan a continuación las gráficas de los resultados obtenidos por Carmen de las técnicas administradas.

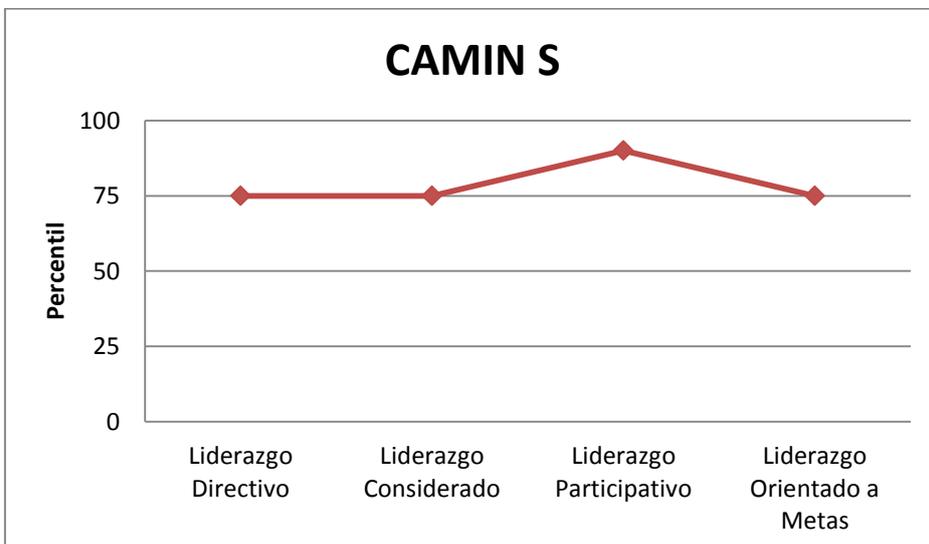
Caso 8.1: Carmen Plasencia, 24 años. CELID S.



Caso 8.1: Carmen Plasencia, 24 años. CONLID S.



Caso 8.1: Carmen Plasencia, 24 años. CAMIN S.



Caso 8.2 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno

Nombre: Lucia Sarmiento

Edad: 48 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas S);

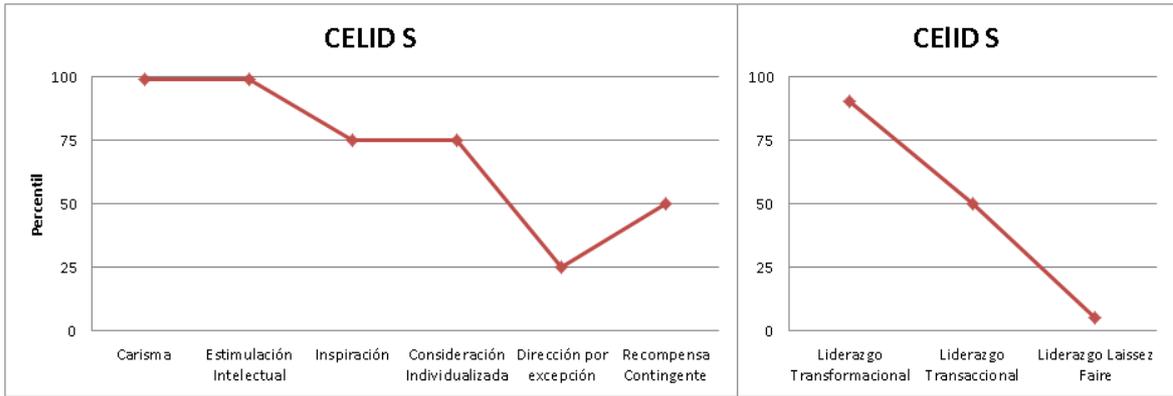
Lucia percibe en su superior un estilo de liderazgo transformacional, dado que promueve el cambio y la innovación en la empresa, actuando básicamente por la forma de transmitir su carisma y la forma de Estimular Intelectualmente a sus subordinados para que piensen siempre en nuevas soluciones para resolver los problemas. Además Lucia considera que su superior también despliega de forma promedio características transaccionales, usando como recurso principal el intercambio de recompensas en función del cumplimiento de los objetivos planteados.

Lucia percibe que su superior despliega frecuentemente conductas orientadas hacia las relaciones, es decir, que muestra conductas para mejorar y mantener las relaciones interpersonales generando respeto, confianza y clima de camaradería con su grupo de trabajo. En menor medida observa conductas orientadas hacia la consecución de las tareas y hacia el cambio, que son principalmente organizar el trabajo y conductas encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones.

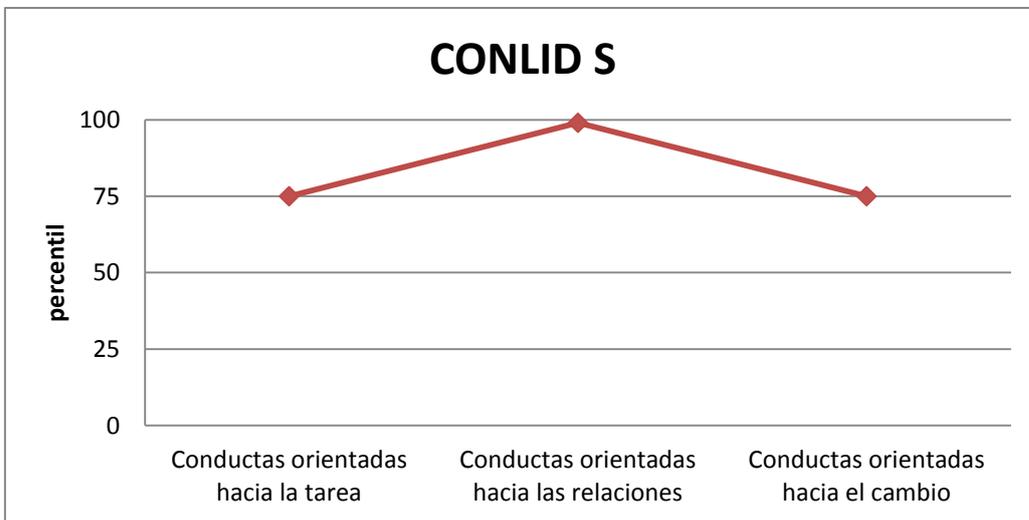
Según la situación, Lucia percibe que su líder es Directivo, Considerado, Participativo y Orientado a Metas, es decir que se destaca por dar instrucciones de qué, cuándo y cómo realizar las tareas, pero no descuida el bienestar de cada uno de ellos, les permite participar con sus ideas en la toma de decisiones, motivándoles de esta manera a ser interactivos. Por último su superior establece estándares de rendimiento muy exigentes para los subordinados, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.

En las siguientes gráficas se visualizan los resultados de las técnicas administradas para mayor entendimiento.

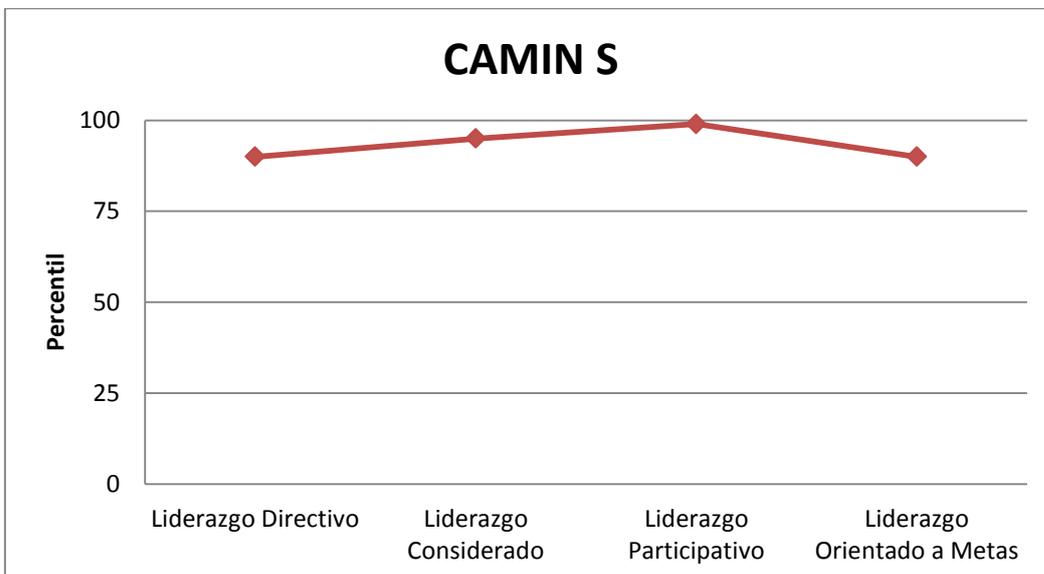
Caso 8.2: Lucia Sarmiento, 48 años. CELID S



Caso 8.2: Lucia Sarmiento, 48 años. CONLID S



Caso 8.2: Lucia Sarmiento, 48 años. CAMIN S



Caso 9. Informe de Evaluación de liderazgo - Líder

Nombre: María Fernanda Muñoz

Edad: 28 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

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

María Fernanda se desempeña como Jefe de Análisis Financiero, actualmente tiene a su cargo a 2 personas.

María Fernanda se considera con un estilo de liderazgo transformacional, principalmente orientada a proveer protección y cuidado de cada uno de los miembros de su equipo, de esta manera los mantiene motivados para lograr cambios e innovaciones en la empresa, tiene la capacidad de influir en ellos para que trasciendan sus objetivos personales y lograr los niveles de producción esperados. Además considera que en su estilo de liderar presenta características transaccionales, es decir, que trabaja con el intercambio de transacciones en el que suele recompensar cuando la tarea ha sido cumplida en los tiempos planeados así como también los sanciona cuando estas no son cumplidas de manera correcta. Este último estilo no es percibido por sus subordinados, ellos consideran que las actividades de recompensa y monitoreo no se presenta en María Fernanda.

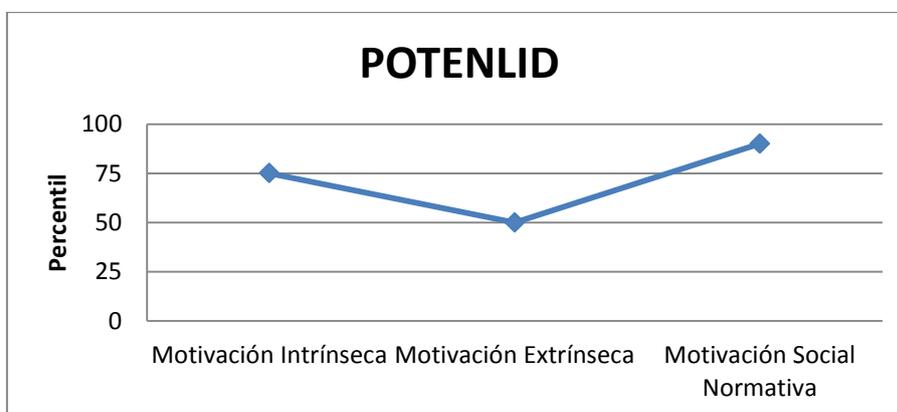
María Fernanda tiende a desplegar en menor medida conductas orientadas hacia la tarea y hacia el cambio, es decir que a veces sí y otras veces no, organiza el trabajo, define roles y actividades, o genera estrategias que promuevan innovaciones. Sin embargo, esta visión no es completamente compartida por sus subordinados, quienes consideran que María Fernanda es muy organizada con las tareas y que siempre está generando nuevas y diferentes estrategias con el propósito de promover innovaciones, además ellos destacan cualidades que ella no reconoce de manera generalizada, ellos sienten que con mayor frecuencia ejerce acciones tendientes a reforzar las relaciones interpersonales que mejoran o refuerza el respeto y la confianza.

María Fernanda mantiene motivado a su equipo, principalmente haciendo uso de un liderazgo participativo, en el cual les permite hacer sugerencias para integrarlas en el conjunto de decisiones que toma a diario en la empresa. También presenta un estilo orientado a metas, en el sentido de establecer estándares de rendimiento muy exigentes, de modo que tenga el mayor nivel de productividad. En términos moderados presenta un estilo de liderazgo Directivo y Considerado, es decir que en menor medida María Fernanda, demuestra preocupación por el bienestar de su gente, da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuánto tiempo entregarla, etc. Esta última percepción no es compartida por sus subordinados, ya que ellos perciben que si presente con mayor frecuencia un estilo de liderazgo Directivo y Considerado.

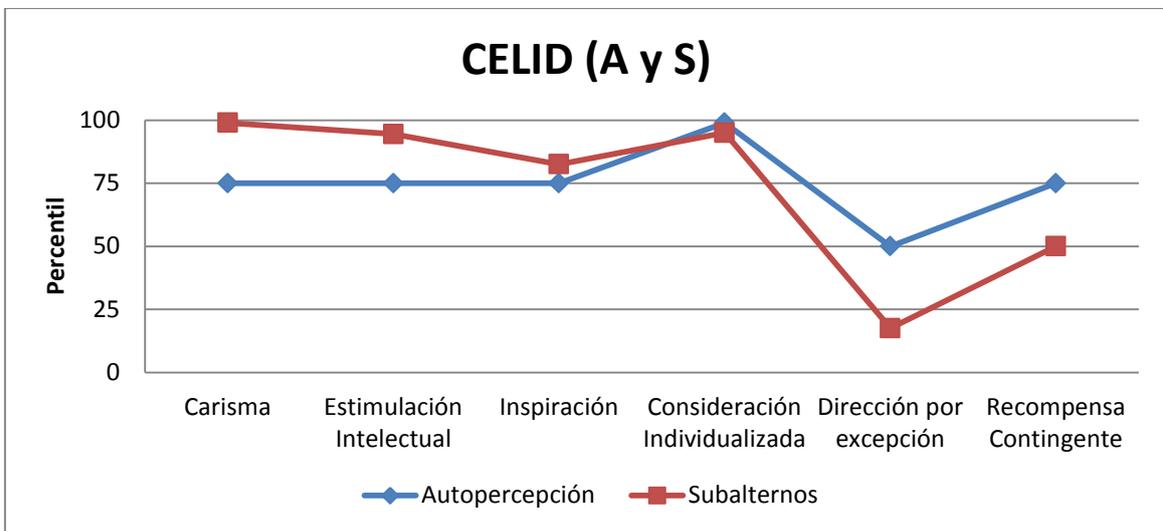
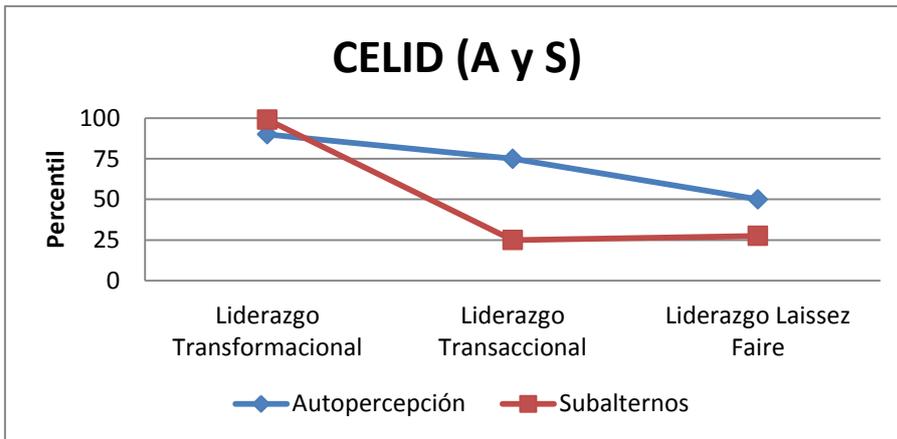
Por último, podemos inferir que María Fernanda se siente intrínsecamente motivada a liderar grupos, aunque lo hace mayormente porque cree que su deber y/o responsabilidad.

Se adjunta los perfiles gráficos de cada Técnica Administrada, para los valores de los subordinados se utiliza el promedio de sus resultados.

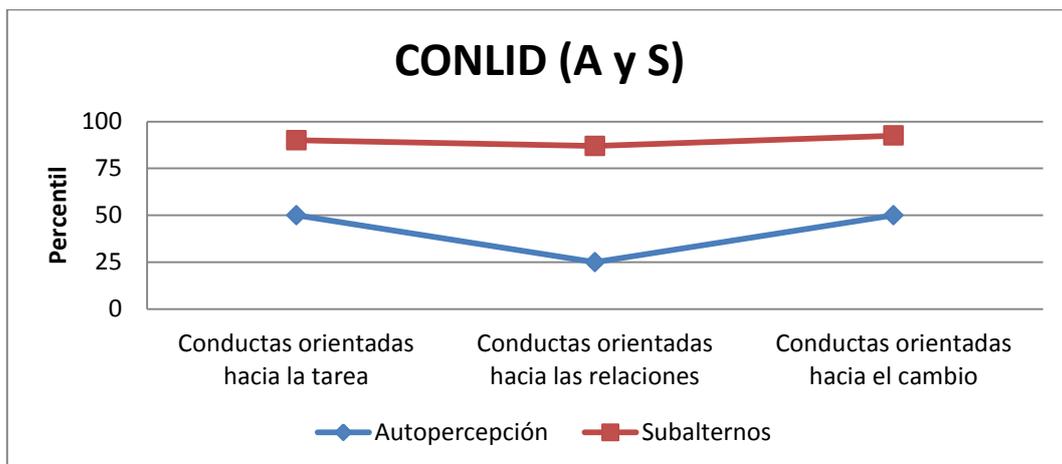
Caso 9: María Fernanda Muñoz, 28 años. POTENLID



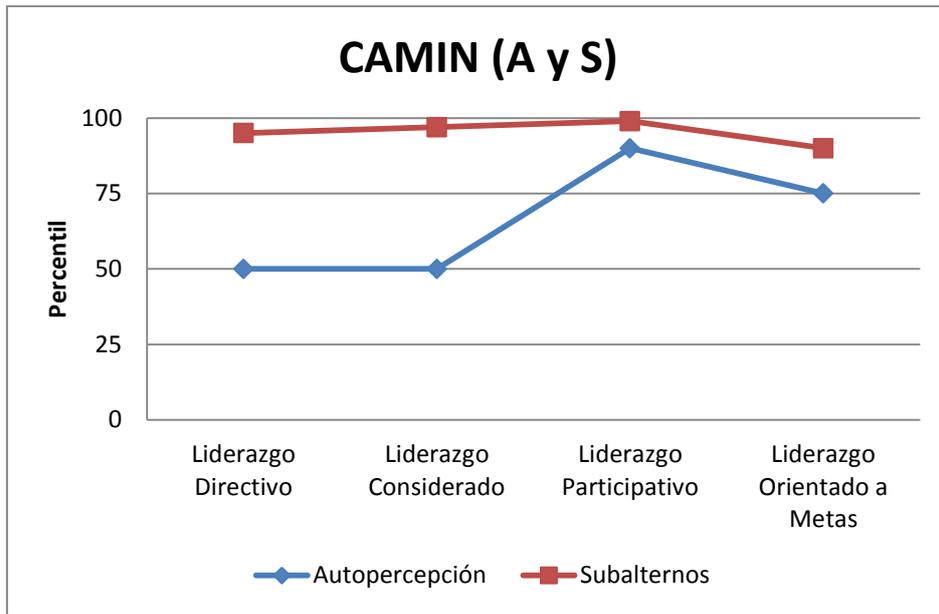
Caso 9: María Fernanda Muñoz, 28 años. CELID (A y S)



Caso 9: María Fernanda Muñoz, 28 años. CONLID (A y S)



Caso 9: María Fernanda Muñoz, 28 años. CAMIN (A y S).



Caso 9.1 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno

Nombre: Miriam Coronel

Edad: 26 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas S);

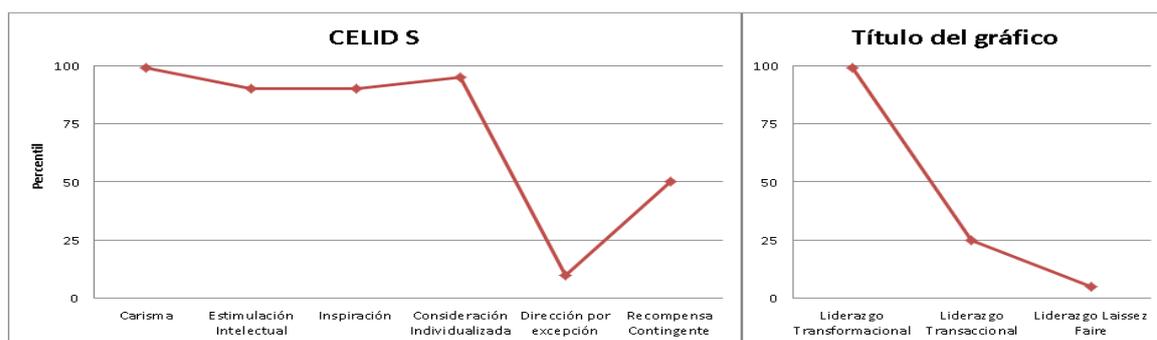
Miriam observa en su superior un estilo de liderazgo con características netamente transformacionales, que tiene la capacidad de inspirar a sus subordinados transmitiéndoles su visión de futuro, incitándoles a que trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la empresa. Intenta que estén preparados para resolver situaciones adversas, se preocupa de su bienestar personal.

Las conductas más frecuentes que Miriam observa en su superior, son aquellas orientadas a mejorar o reforzar las relaciones interpersonales entre sus subordinados y él, generando un clima de respeto y confianza. En segundo lugar observa, que su superior tiende a incluir acciones que promueven la innovación, y finalmente observa que también su superior realiza acciones como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y responsabilidades, entre otras.

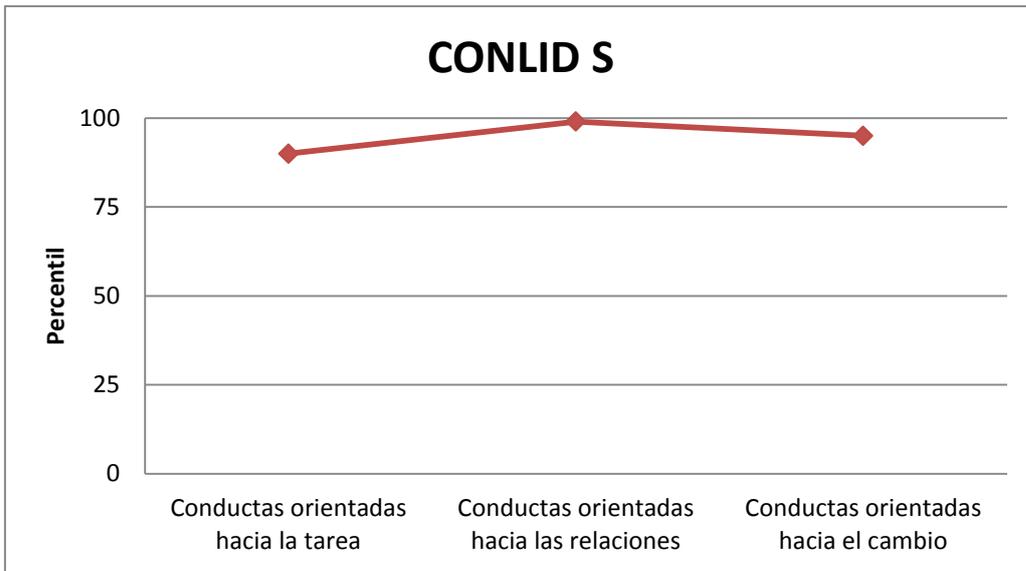
Por último, Miriam percibe que su superior los mantiene motivados al estar brindarles protección y apoyo. Al considerar sus ideas en la toma de decisiones diarias, al tener todas las tareas organizadas y al estimular el mejoramiento del nivel de productividad con los estándares de rendimiento que les impone.

Se detallan a continuación las gráficas de los resultados obtenidos por Miriam en las técnicas administradas.

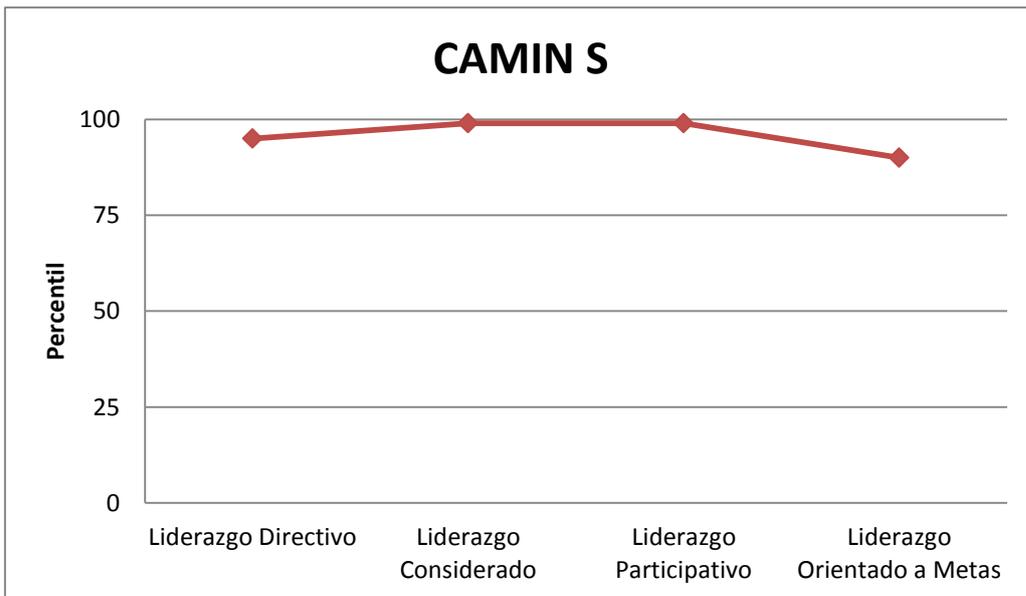
Caso 9.1: Miriam Coronel, 26 años. CELID S.



Caso 9.1: Miriam Coronel, 26 años. CONLID S.



Caso 9.1: Miriam Coronel, 26 años. CAMIN S.



Caso 9.2 Informe de Evaluación de liderazgo - Subalterno

Nombre: Verónica Ortiz

Edad: 29 años

Nivel Jerárquico: Administrativo

Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma S); Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta (CAMIN, Forma S); Cuestionario de Conductas del líder (CONLID, Formas S);

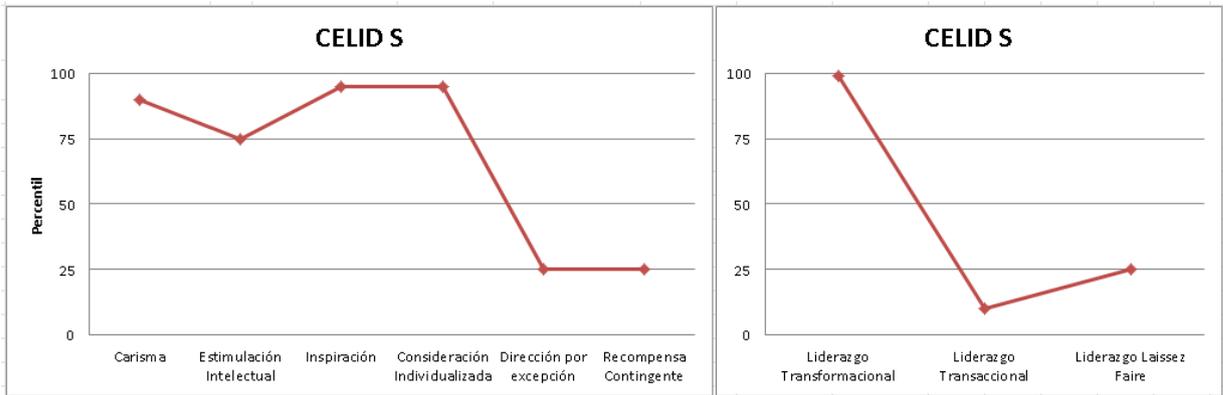
Verónica considera que su superior adopta un estilo de liderazgo de características transformacionales, es un líder con la capacidad de influir en sus subordinados, principalmente por la forma de inspirar a su gente, por la atención particular que les da a cada uno de ellos brindándoles protección y cuidado.

Las conductas que Verónica percibe, con mayor frecuencia son aquellas que están orientadas hacia el mejoramiento del ambiente de trabajo fomentando un clima de camaradería lleno de respeto y confianza. Por otro lado, Verónica observa conductas encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones. En menor grado observan conductas orientadas hacia las tareas, es decir, actos como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y responsabilidades, etc.

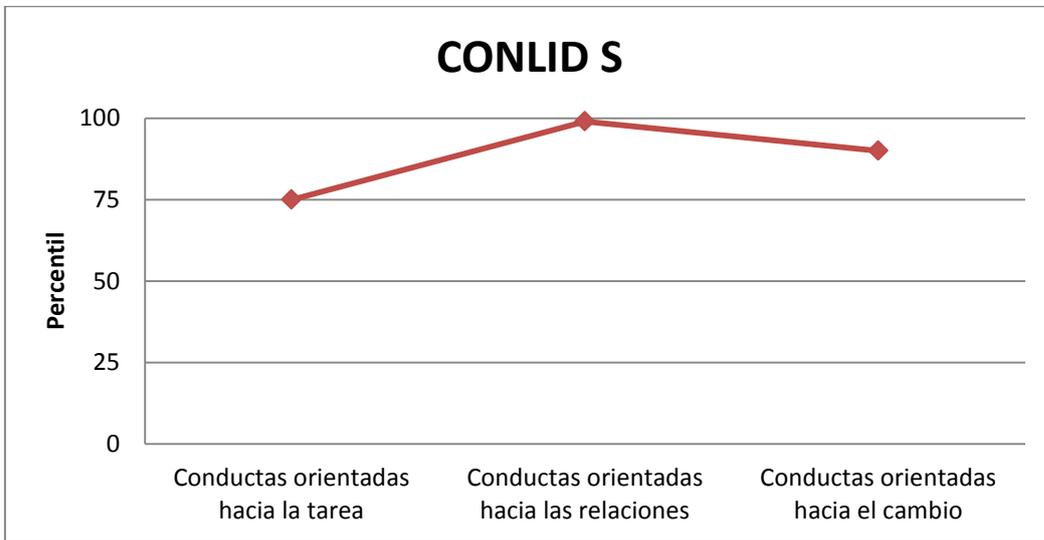
Finalmente y de acuerdo a la situación, Verónica considera que su superior tiende a ser muy considerado en el trato a cada uno de los miembros del grupo, permite que las opiniones de ellos se integren al conjunto de decisiones que se toman a diario en la empresa. Les da instrucciones precisas de cómo realizar las tareas, en qué tiempo entregarlas, y qué espera como resultado. Además que establece estándares de rendimiento muy exigentes, de modo que mejoren su nivel de productividad.

Para mayor entendimiento se presentan en los siguientes, perfiles de los valores percentilares obtenidos en cada técnica administrada.

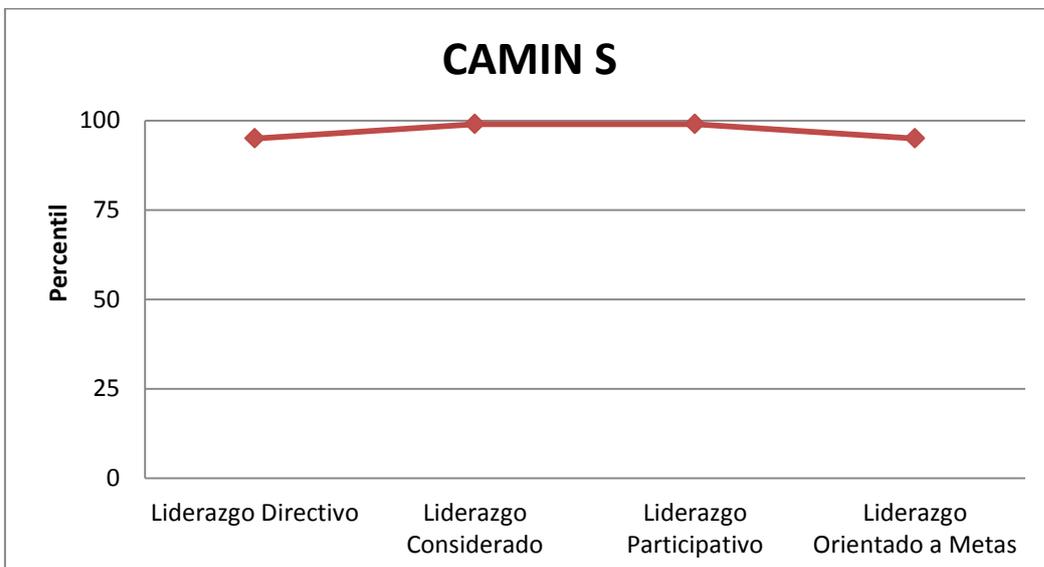
Caso 9.2: Verónica Ortiz, 29 años. CELID S



Caso 9.2: Verónica Ortiz, 29 años. CONLID S



Caso 9.2: Verónica Ortiz, 29 años. CAMIN S



CAPITULO 4.

Esquema de ajuste o reforzamiento según estilos de liderazgo estudiados.

OBJETIVO: Proponer un tipo de reforzamiento y un programa para cada líder basados en los resultados obtenidos alineados a la responsabilidad vital de cada cargo.

4.1 Resultados de las técnicas administradas

Luego de la obtención de los resultados de las técnicas aplicadas a cada líder y a sus subordinados en cuanto al estilo de liderazgo, podemos sugerir técnicas de modificación de conducta de tal manera que puedan servir de apoyo o mejora, sea para el líder o para el grupo de subordinados con el propósito de estar conectados y lograr la eficiencia mejorando los niveles de desempeño que beneficien principalmente a la empresa.

Resumiendo las características principales de cada estilo de liderazgo estudiado tenemos:

Figura 2. Características principales de los estilos de liderazgo. FUENTE: propia

Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Laissez Faire
<ul style="list-style-type: none">• Carisma• Inspiración• Consideración Individualizada• Estimulación Intelectual	<ul style="list-style-type: none">• Recompensa Contingente• Dirección por Excepción	<ul style="list-style-type: none">• Ausencia de liderazgo

En la siguiente tabla se detalla un resumen de los resultados obtenidos, y se incluyen las técnicas sugeridas junto con el programa de entrenamiento a aplicar. El tipo de reforzamiento sugerido se realizó en base a la diferencia existente entre la Auto percepción del líder y la Percepción de los subordinados, y en base a la misión del cargo de cada líder. Si la brecha es alta o considerable y el cargo amerita reforzar un tipo de liderazgo específico que no esté predominante, entonces se trabajara para que el líder pueda mejorar o reforzar el estilo y de este modo pueda direccionar de mejor manera a su equipo.

Tabla 7: Resumen de resultados por cada líder, con esquema propuesto de reforzamiento. Elaboración Propia.

CASO	LIDER	CARGO	MISION / RESPONSABILIDAD VITAL	RESULTADOS ESTILO DE LIDERAZGO (Percentil)			TIPO DE REFORZAMIENTO	PROGRAMA
				Transformacional	Transaccional	Laissez Faire		
Caso 1	Elvia Pillco	COORDINADOR DE NOMINA Y CONTRATOS	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y controlar el proceso de nómina, garantizando el pago oportuno y preciso de obligaciones salariales de los colaboradores, en base a las políticas, procedimientos y disposiciones legales vigentes. • Gestionar y controlar los procesos relativos a contratación, renovación y terminación de contrato de los colaboradores, cuidando el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes y las políticas internas. 	Autopercepción = 90 Subalternos = 99	Autopercepción = 10 Subalternos = 37 	Autopercepción = 50 Subalternos = 44	Reforzamiento positivo intermitente	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching Gerencial • Juego de roles una vez por semestre
Caso 2	Fausto Vásquez	COORDINADOR DE RELACIONES LABORALES	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y gestionar las relaciones laborales para alcanzar el desarrollo humano del personal y su aporte eficaz a los objetivos de la empresa para evitar la pérdida de competitividad y el deterioro del clima laboral. • Administrar eficientemente los servicios generales de la empresa con la finalidad de optimizar el gasto presupuestado satisfaciendo las necesidades de los usuarios. 	Autopercepción = 99 Subalternos = 87	Autopercepción = 25 Subalternos = 46 	Autopercepción = 50 Subalternos = 44	Reforzamiento positivo intermitente	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching Gerencial • Juego de roles una vez por semestre

CASO	LIDER	CARGO	MISION / RESPONSABILIDAD VITAL	RESULTADOS ESTILO DE LIDERAZGO (Percentil)			TIPO DE REFORZAMIENTO	PROGRAMA
				Transformacional	Transaccional	Laissez Faire		
Caso 3	Diego Vidal	JEFE DE DESARROLLO DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> Planificar, Supervisar y coordinar la implementación eficaz de las políticas, procesos y programas de recursos humanos, en lo referente a selección, capacitación, evaluación, sueldos, nominas, cumplimiento de la legislación laboral y reglamentos internos. Administración del sistema de remuneración variable para funcionarios, cuidando que exista una correcta comunicación. 	Autopercepción = 75 Subalternos = 62.5	Autopercepción = 75 Subalternos = 62.5	Autopercepción = 75 Subalternos = 40	No necesita	no necesita
Caso 4	Magaly Rivera	COORDINADOR DE SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> Es responsable de administrar los servicios internos bajo las condiciones establecidas en los contratos, generando propuestas de nuevas prestaciones que contribuyan al bienestar de los colaboradores y sus familias, fortaleciendo el compromiso con su trabajo. Licitación y negociación de los servicios internos de acuerdo a política vigente, a fin de garantizar se obtengan las mejores opciones posibles en el mercado. Responsable de retroalimentar a los Proveedores y áreas involucradas los requerimientos y novedades encontradas, con la finalidad de buscar conjuntamente la solución a las mismas. 	Autopercepción = 95 Subalternos = 68.17	Autopercepción = 99 Subalternos = 48.33	Autopercepción = 99 Subalternos = 30.83	Reforzamiento positivo continuo	Coaching Ontológico



CASO	LIDER	CARGO	MISION / RESPONSABILIDAD VITAL	RESULTADOS ESTILO DE LIDERAZGO (Percentil)			TIPO DE REFORZAMIENTO	PROGRAMA
				Transformacional	Transaccional	Laissez Faire		
Caso 5	Daniel Crespo	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> Planificar, organizar y controlar la eficacia de los procesos de adquisición de personal, desarrollo personal, administración de nóminas y ambiente de trabajo, garantizando que la empresa cuente con colaboradores competentes, motivados y alineados a la estrategia de la empresa, en base a las políticas y procedimientos establecidos. Garantizar la competencia y motivación del personal a su cargo, a través de una eficiente adquisición, desarrollo y cuidado de ambiente de trabajo con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos del área y la empresa. 	Autopercepción = 50 Subalternos = 98.2 	Autopercepción = 25 Subalternos = 68 	Autopercepción = 90 Subalternos = 40	Reforzamiento positivo intermitente Variable	<ul style="list-style-type: none"> Coaching Ontológico Juego de roles
Caso 6	David Martinez	JEFE FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> Generar y dar seguimiento a la información financiera que debe ser confiable, exacta y disponible, al servicio de sus clientes, cumpliendo con los sistemas contables y tributarios, enmarcado en la metodología de presupuestos y proyectos. Responsable del nivel de inventarios de materia prima. Coordinador de requerimientos de inventarios de las áreas comerciales, de producción y de compras. Asegurar la disponibilidad de fondos para la ejecución de las operaciones ordinarias del negocio, a través del control de los ingresos y egresos planificados de acuerdo a lo presupuestado. 	Autopercepción = 90 Subalternos = 85.8	Autopercepción = 75 Subalternos = 50	Autopercepción = 75 Subalternos = 45	No necesita	No necesita

CASO	LIDER	CARGO	MISION / RESPONSABILIDAD VITAL	RESULTADOS ESTILO DE LIDERAZGO (Percentil)			TIPO DE REFORZAMIENTO	PROGRAMA
				Transformacional	Transaccional	Laissez Faire		
Caso 7	Ariosto Cabrera	JEFE DE UNIDAD ECONOMICA DE PLANTA (UEP) Y COSTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis oportuno y efectivo de costos, para la toma de decisiones de producción o comercialización mediante los procesos de cálculo de Producto Terminado y Materia Prima establecidos, permitiendo además generar el cálculo de presupuesto trimestral-anual y la valorización de Inventario de Productos en Proceso mensualmente. • Análisis y control del adecuado uso de recursos de Materias Primas, Mano de Obra Directa y Gastos de Fabricación con el fin de optimizar los beneficios que estos proporcionan en Planta. • Responsable de controlar el Costo de Producción, Costo de Ventas y Costos Estándar por producto. 	Autopercepción = 90 Subalternos = 88	Autopercepción = 75 Subalternos = 53.33 	Autopercepción = 50 Subalternos = 55	Reforzamiento positivo intermitente Variable	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching Ontológico • Juego de roles
Caso 8	Maria del Carmen Pulgarín	COORDINADOR DE TESORERIA	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del manejo de los fondos Ingresos-Egresos para cumplir oportunamente las obligaciones de la empresa en los términos más convenientes y competitivos en costo, plazo y cobertura de garantías, dentro de las políticas y parámetros de endeudamiento. • Revisión y autorización de los pagos a través de la firma de los cheques y otros documentos, para cumplir con las obligaciones correspondientes. 	Autopercepción = 99 Subalternos = 82.5	Autopercepción = 75 Subalternos = 30 	Autopercepción = 10 Subalternos = 5	Reforzamiento positivo continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching Gerencial • Juego de roles

CASO	LIDER	CARGO	MISION / RESPONSABILIDAD VITAL	RESULTADOS ESTILO DE LIDERAZGO (Percentil)			TIPO DE REFORZAMIENTO	PROGRAMA
				Transformacional	Transaccional	Laissez Faire		
Caso 9	María Fernanda Muñoz	JEFE DE ANALISIS FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la elaboración del Presupuesto general de la empresa y sus ajustes trimestrales, coordinando con la división comercial y de servicios • Controlar y analizar las desviaciones del presupuesto y participar en la elaboración de planes de acción correctiva. • Seguimiento semanal del cumplimiento del cupo de gastos para evitar desviaciones del presupuesto con registro de los principales motivos. • Elaboración de estudios financieros que se requieran en apoyo a los departamentos de la empresa. 	Autopercepción = 90 Subalternos = 99	Autopercepción = 75 Subalternos = 25 	Autopercepción = 50 Subalternos = 27.5	Reforzamiento positivo continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching Gerencial • Juego de roles

Las técnicas sugeridas para los líderes estudiados, son técnicas para mantener o incrementar conductas, es decir, cuando queremos hacer énfasis en mantener o incrementar una conducta determinada, de una manera efectiva.

Los tipos de reforzamiento sugeridos, son técnicas que ayudan a modelar el comportamiento de forma gradual, dado los resultados se utilizará en la mayoría de casos de reforzamiento positivo.

A continuación una explicación breve de este tipo de técnicas:

4.2. Métodos de modelado de comportamiento

Son métodos para reforzar, de manera sistemática, cada éxito que acerque a un individuo hacia la respuesta deseada.

Existen cuatro formas con las que se modela el comportamiento: reforzamiento positivo, reforzamiento negativo, castigo y extinción. (Robbins Stephen P., 2009)

4.2.1 Reforzamiento positivo

Proporcionar una recompensa agradable después de un comportamiento deseado. Da como resultado el aprendizaje. Fortalece una respuesta y se incrementa la probabilidad de su repetición. Ejemplo: Elogios, reconocimientos.

4.2.2 Reforzamiento negativo

Evitar una consecuencia desagradable cuando se da el comportamiento deseado. Da como resultado aprendizaje.

4.2.3 Castigo

Establecer una condición desagradable para eliminar un comportamiento indeseable. Da como resultado “desaprender”. Debilitan un comportamiento y tienden a disminuir la frecuencia con la que se presenta.

4.2.4 Extinción

Eliminar cualquier reforzamiento que sostenga un comportamiento. O mantener el reforzamiento de cualquier comportamiento que haga que éste cese. Da como resultado “desaprender”. Debilitan un comportamiento y tienden a disminuir la frecuencia con la que se presenta.

4.3 Tipos de reforzamiento principales:

4.3.1 Reforzamiento continuo

Se refuerza un comportamiento deseado todas las veces que éste ocurre.

4.3.2 Reforzamiento intermitente

El reforzamiento no se da en cada ocasión en la que ocurre el comportamiento que se desea, pero sí con la frecuencia suficiente para que sea benéfico repetirlo.

El reforzamiento intermitente puede ser:

4.3.2.1 Razón:

Depende del número de respuestas que realice el sujeto, El individuo recibe el reforzamiento después de tener cierto número de tipos específicos de comportamiento.

4.3.2.2 Intervalo:

Depende de cuánto tiempo haya pasado desde el reforzamiento anterior.

El reforzamiento también se clasifica en fijo o variable.

4.3.2.3 **Fijo:** Las recompensas se otorgan en intervalos fijos de tiempo o se dan tras un número determinado de respuestas.

4.3.2.4 **Variable:** Las recompensas son impredecibles o varían en relación con el comportamiento.

Figura 3. Resumen de programas de reforzamiento. FUENTE: Comportamiento Organizacional, Stephen Robbins, 13ª Edición, pág. 60.

Programa de reforzamiento	Naturaleza del reforzamiento	Efecto en el comportamiento
Continuo	La recompensa se da después de que ocurre el comportamiento que se desea.	Se aprende rápido el comportamiento nuevo, pero la extinción es rápida.
Intervalo fijo	El premio se entrega a intervalos fijos de tiempo.	Desempeño promedio e irregular con extinción rápida.
Intervalo variable	La recompensa se entrega a intervalos de tiempo variables.	Desempeño moderadamente alto y estable con extinción lenta.
Razón fija	Se concede un premio por cantidades fijas de producción.	Desempeño alto y estable que se obtiene con rapidez, pero también se extingue rápido.
Razón variable	La recompensa se da según cantidades variables de producción.	Desempeño muy alto con extinción lenta.

4.4 Programas de Liderazgo

Dentro de los programas que se sugieren en base a los resultados obtenidos, están el Coaching Gerencial, Coaching Ontológico y el intercambio de Roles.

4.4.1 Coaching Gerencial:

Este tipo de programas están orientados a mejorar o reforzar las habilidades profesionales de los líderes con el objetivo de facilitar el aprendizaje, proveer recursos, guiando y apoyando a sus colaboradores con el fin de maximizar su desempeño.

Este programa está recomendando principalmente para aquellos líderes en donde la brecha de la Autopercepción y la Percepción es grande, y la misión del cargo amerita que se desarrolle características transaccionales. En la mayoría de los casos existen cargos que en su responsabilidad vital tiene que controlar y supervisar, entonces en éstos líderes se debe reforzar el liderazgo transaccional.

4.2.2 Coaching Ontológico:

Este tipo de programas están a orientados desarrollar el potencial de las personas y organizaciones, para que de esta manera puedan alcanzar resultados extraordinarios a través de la revisión y optimización de su estar siendo en el mundo.

El coaching ontológico al centrar su proceso en el SER humano y en la manera en que éste tiene de interpretar los hechos, el modo en el que se relaciona y actúa, el aprendizaje se ve reflejado en una nueva manera de operar con mayor protagonismo, responsabilidad, creatividad y proactividad. (Lorenzo, 2013).

Este programa se recomendó en nuestro estudio a Magaly, Daniel y Ariosto, debido a que su autopercepción es mayor a la percepción de sus subordinados, lo que significa que creen que ejerce un estilo de liderazgo pero en realidad no está siendo observado por su equipo de trabajo, por lo que el coaching ontológico se encargará de desarrollar habilidades de relacionarse a través de la comunicación entre el líder y sus colaboradores , ayudará a crear un lazo de confianza y un ambiente laboral de compañerismo y trabajo en equipo.

4.2.3 Juego de Roles

“La técnica de Juego de Roles es especialmente apta para detectar distorsiones, errores y confusiones en la comprensión de la información, análisis comportamientos en situaciones críticas Además, a través del análisis de lo vivencial se pueden modificar actitudes, sin contar que estimula la creatividad de los miembros del grupo.”

Se recomendó esta técnica en los casos que la Percepción del subordinado tiene gran diferencia con la Autopercepción del líder, esto ayudar a dar importancia al rol que desempeña cada uno dentro de la organización.

CONCLUSIONES.

El estilo de liderazgo es una estrategia que utilizan los líderes para ejercer influencia en un grupo de personas, con el propósito de cumplir con objetivos comunes de manera eficiente. Ningún estilo es incorrecto, sería un error si un líder tratara de actuar y dirigir su equipo con un solo tipo de liderazgo, lo ideal es utilizar cada uno de acuerdo a las circunstancias que se presenten.

En el análisis realizado en el caso de Estudio, se encontró que predomina el estilo de liderazgo transformacional, es decir, que los líderes y subordinados comparten la misma percepción, a excepción de un solo caso en el que el líder no se considera transformacional. Esto es muy positivo para los resultados de la empresa, puesto que el liderazgo transformacional es uno de los más completos y es capaz de generar resultados más allá de los esperados.

Sin embargo, trabajando conjuntamente con la misión del cargo, se observó que existen debilidades en cuando a las características que deberían emplear los líderes y ser observadas por los subordinados, características que corresponden a un liderazgo transaccional, por mencionar, monitoreo de actividades con acciones correctivas, programas de recompensas, control de tiempos y actividades, etc. Para estas debilidades se ha sugerido planes de reforzamiento de conductas y programas de liderazgo.

No se encontró en ningún caso estilos de liderazgo ineficientes, es decir, en el que exista únicamente el predominio del liderazgo Laissez Faire. Más bien este estilo se presentó como un complemento de los demás estilos predominantes.

En resumen, de los casos analizados el 22 % no necesitaron un plan de ajuste, dejando un 78% de los mismos, en los cuales se debe poner atención para lograr los resultados estratégicos que la empresa persigue de manera mucho más eficiente.

RECOMENDACIONES

Se recomienda considerar la información obtenida de las técnicas administradas para determinar la autopercepción del estilo de liderazgo de los líderes y la percepción de los subordinados respecto al ejercicio que éste ejerce sobre ellos, como fuente de información primaria y de la cual pueden partir un sin número de programas, procesos e investigaciones que permitan apoyar al líder y/o al grupo de seguidores y maximizar su nivel de desempeño.

Profundizar en los planes de reforzamiento, de manera que, se encuentren los reforzadores positivos apropiados para cada caso.

Profundizar en los programas de coaching adecuados y dar seguimiento continuo a los mismos.

Finalmente verificar periódicamente los resultados y realizar los ajustes necesarios para cumplir con los objetivos.

BIBLIOGRAFIA

- Barra, E. (1998). *Psicología Social*. Universidad de Concepción / Ministerio de Educación.
- Bass, B. (2008). *he Bass handbook of leadership. Theory, research & managerial applications (4ta. Ed.)*. New York: Free Press.
- Bass, B., & Stogdill. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Buenas Tareas*. (05 de 2013). Recuperado el 14 de 11 de 2013, de Punto Bono: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Punto-Bono/26563601.html>
- BuenasTareas.com*. (08 de 2012). Recuperado el 01 de 12 de 2013, de Tipos De Liderazgo Por Max Weber: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Tipos-De-Liderazgo-Por-Max-Weber/5117685.html>
- Castro, A., Lupano, M., Benatuil, D., & Nader, M. (2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Daft, R. L. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Advanced Marketing, S. de R. L. de C. V.
- French, J., & Raven, B. (1959/2001). The bases of social power. En P. B. Asherman, & J. Randal, *The negotiation sourcebook* (págs. 61-63). Amherst, MA: Human Resource Development Press.
- Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1994). *Las Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. México: McGraw Hill.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1974). So You Want to Know Your Leadership Style? *Training and Development Journal*, 1-15.
- House, R., & Mitchell, T. (1974). The path goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Judge, Bono, & Gerhard, I. y. (s.f.). *Personality and Leadership*.
- Lewin, K. L. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 271-299.

- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *Journal of Social Psychology*, 271-299.
- Lorenzo, R. D. (05 de 2013). *cxo-community*. Recuperado el 26 de 02 de 2014, de <http://cxo-community.com/servicios/advisory-board/liderazgo-a-coaching.html>
- Northouse, P. (2004). *Leadership: Theory and Practice* . Londres: Sage Publications.
- Northouse, P. (2007). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pérez, J. L. (15 de 06 de 2009). *portal.uam.es*. Recuperado el 10 de 12 de 2013, de http://portal.uam.es/portal/page/portal/UAM_ORGANIZATIVO/Departamentos/CienciaPoliticaRelacionesInternacionales/doctorado/Seminario%20de%20Investigadores%20en%20Formacion/SIF2009_%20JoseLuis_Ayoub.pdf
- Robbins Stephen P., J. T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2009). *Leadership in organizations 7ma. Ed.* New Jersey: Prentice-Hall.
- Yulk, G., & Van, F. (1992). Theory and research on leadership in organizations. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 147-197.

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES TEORÍAS DEL LIDERAZGO. _____	13
TABLA 2: DESCRIPCIÓN DE PRUEBAS Y CARACTERÍSTICAS RELEVANTES. ESTUDIO TEORÍA Y EVALUACIÓN DE LIDERAZGO. ALEJANDRO CASTRO SOLANO Y OTROS, PAIDÓS, 2007. PÁG. 166. _____	14
TABLA 3: DEFINICIONES CONCEPTUALES DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SEGÚN BASS. ESTUDIO TEORÍA Y EVALUACIÓN DE LIDERAZGO. ALEJANDRO CASTRO SOLANO Y OTROS, PAIDÓS, 2007. PÁG. 169. _	16
TABLA 4: CARACTERIZACIÓN DE LAS DIMENSIONES TEÓRICAS DEL CONLID. ESTUDIO TEORÍA Y EVALUACIÓN DE LIDERAZGO. ALEJANDRO CASTRO SOLANO Y OTROS, PAIDÓS, 2007. PÁG. 178. _	18
TABLA 5: CARACTERIZACIÓN DE LAS DIMENSIONES TEÓRICAS DEL CAMIN. ESTUDIO TEORÍA Y EVALUACIÓN DE LIDERAZGO. ALEJANDRO CASTRO SOLANO Y OTROS, PAIDÓS, 2007. PÁG. 186 __	20
TABLA 6: CARACTERIZACIÓN DE LAS DIMENSIONES TEÓRICAS DEL CAMIN. ESTUDIO TEORÍA Y EVALUACIÓN DE LIDERAZGO. ALEJANDRO CASTRO SOLANO Y OTROS, PAIDÓS, 2007. PÁG. 194 __	22
TABLA 7: RESUMEN DE RESULTADOS POR CADA LÍDER, CON ESQUEMA PROPUESTO DE REFORZAMIENTO. ELABORACIÓN PROPIA. _____	118

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: CARACTERÍSTICAS DE LOS LIDERES TRANSACCIONALES Y TRANSFORMACIONALES.	12
FIGURA 2. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO. FUENTE: PROPIA	117
FIGURA 3. RESUMEN DE PROGRAMAS DE REFORZAMIENTO. FUENTE: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, STEPHEN ROBBINS, 13° EDICIÓN, PÁG. 60.....	124

ANEXOS

Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID

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

Protocolo de Administración
Clave de Corrección
Baremos

Protocolo de Administración

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)

Nivel Jerárquico: EJECUTIVO ADMINISTRATIVO

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

		1	2	3	4	5
1	Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento.					
2	No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.					
3	Se sienten orgullosos de trabajar conmigo.					
4	Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5	Evito involucrarme en su trabajo.					
6	No les digo donde me sitúo en algunas ocasiones.					
7	Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					
8	Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.					
9	Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10	Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entre los que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo.					
11	Siempre que lo crean necesario, pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.					
12	Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.					
13	Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan.					
14	Centro mi atención en los casos en lo que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
15	Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.					
16	Trato de que obtengan lo que deseo a cambio de su cooperación.					
17	Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten.					
18	No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.					
19	Les doy charlas para motivarlos.					
20	Evito tomar decisiones.					
21	Cuento con su respeto.					
22	Potencio su motivación de éxito.					
23	Trato de vean los problemas como una oportunidad para aprender.					
24	Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos.					
25	Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva.					
26	Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio.					
27	Soy difícil de encontrar cuando surge un problema.					
28	Impulso la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.					
29	Les pido que fundamente sus opiniones con argumentos sólidos.					
30	Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.					
31	Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.					
32	Es probable que esté ausente cuando se me necesita.					
33	Tienen plena confianza en mí.					
34	Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.					

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 Transformaciona l
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

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

Protocolo de Administración

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

Nivel Jerárquico: EJECUTIVO ADMINISTRATIVO

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. Monitorea 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

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

Protocolo de Administración

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)

Nivel Jerárquico: EJECUTIVO ADMINISTRATIVO

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 subalternos. Marque una cruz en el número que se aproxime a lo que usted piensa.

	Nunca				Siempre		
	1	2	3	4	5	6	7
1. 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

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)

Nivel Jerárquico: EJECUTIVO ADMINISTRATIVO

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

Cuestionario de Motivación para liderar POTENLID

Baremos

(N=227)

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

CUESTIONARIOS APLICADOS

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (S)

Protocolo de Administración
(Castro Solano, Nader y Casullo, 2004) (Castro Solano, Nader y Lupano Perugini, 2005) (Castro Solano y Nader, 2005)

Apellido: Sarmiento Nombre: Marlene

Edad: Sexo: Varón Mujer X (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.				X	
2. No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.				X	
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.				X	
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.				X	
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.	X				
6. No nos dice en donde se sitúa en algunas ocasiones.				X	
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".			X		
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.	X				
9. Evitar intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.				X	
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.				X	
11. Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.				X	
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.				X	
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.				X	
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.				X	
15. Nos hace saber que nos basamos en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.				X	
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.				X	
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.				X	
18. No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.				X	
19. Nos da charlas para motivarnos.				X	
20. Evita tomar decisiones.				X	
21. Cuenta con nuestro respeto.				X	
22. Potencia nuestra motivación de éxito.				X	
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.				X	
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.				X	
25. Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.				X	
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.				X	
27. Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.				X	
28. Impulsa la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.				X	
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.				X	
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.				X	
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.	X				
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.			X		
33. Tenemos plena confianza en él.				X	
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.				X	

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					Mucho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Reconoce las contribuciones y logros realizados por los miembros del grupo.										X
2. Monitorea las actividades y el desempeño.										X
3. Genera alianzas para que se aprueban los cambios que propone.			X							X
4. Brinda apoyo y aliento al grupo.										X
5. Define altos estándares de rendimiento de la Unidad o División									X	X
6. Forma equipos de trabajo para guiar la implementación de los cambios.									X	X
7. Mantiene contacto cercano con las personas con el objeto de establecer relaciones sólidas.				X					X	X
8. Dirige y coordina las actividades de la Unidad o División.									X	X
9. Promueve que la gente de mi equipo implemente nuevas estrategias de abordaje.				X					X	X
10. Ayuda a resolver conflictos.				X					X	X
11. Hace énfasis en la importancia de la eficiencia, la productividad y la calidad				X					X	X
12. Experimenta con nuevas maneras de que se realicen las tareas.				X					X	X
13. Se muestra confiado en que su grupo puede lograr objetivos importantes.				X					X	X
14. Organiza las actividades para mejorar el rendimiento.				X					X	X

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (S)

Protocolo de Administración
(Castro Solano, Nader y Casullo,2004) (Castro Solano, Nader y Lupano Perugini,2005) (Castro Solano y Nader,2005)

Apellido: Nombre: Yonica

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.				<input checked="" type="checkbox"/>	
2. No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.				<input checked="" type="checkbox"/>	
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.				<input checked="" type="checkbox"/>	
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.				<input checked="" type="checkbox"/>	
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.		<input checked="" type="checkbox"/>			
6. No nos dice en donde se sitúa en algunas ocasiones.			<input checked="" type="checkbox"/>		
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".			<input checked="" type="checkbox"/>		
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.		<input checked="" type="checkbox"/>			
9. Evitar intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.			<input checked="" type="checkbox"/>		
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.					<input checked="" type="checkbox"/>
11. Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.			<input checked="" type="checkbox"/>		
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.				<input checked="" type="checkbox"/>	
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.				<input checked="" type="checkbox"/>	
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.				<input checked="" type="checkbox"/>	
15. Nos hace saber que nos basamos en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.				<input checked="" type="checkbox"/>	
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.				<input checked="" type="checkbox"/>	
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.				<input checked="" type="checkbox"/>	
18. No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.				<input checked="" type="checkbox"/>	
19. Nos da charlas para motivarnos.				<input checked="" type="checkbox"/>	
20. Evita tomar decisiones.		<input checked="" type="checkbox"/>			
21. Cuenta con nuestro respeto.				<input checked="" type="checkbox"/>	
22. Potencia nuestra motivación de éxito.				<input checked="" type="checkbox"/>	
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.				<input checked="" type="checkbox"/>	
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.				<input checked="" type="checkbox"/>	
25. Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.		<input checked="" type="checkbox"/>			
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.					<input checked="" type="checkbox"/>
27. Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.				<input checked="" type="checkbox"/>	
28. Impulsa la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.				<input checked="" type="checkbox"/>	
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.				<input checked="" type="checkbox"/>	
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.				<input checked="" type="checkbox"/>	
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.		<input checked="" type="checkbox"/>			
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.		<input checked="" type="checkbox"/>			
33. Tenemos plena confianza en él.				<input checked="" type="checkbox"/>	
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.				<input checked="" type="checkbox"/>	

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					Mucho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Reconoce las contribuciones y logros realizados por los miembros del grupo.				<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>	
2. Monitorea las actividades y el desempeño.				<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>	
3. Genera alianzas para que se aprueben los cambios que propone.				<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>	
4. Brinda apoyo y aliento al grupo.				<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>	
5. Define altos estándares de rendimiento de la Unidad o División				<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>	
6. Forma equipos de trabajo para guiar la implementación de los cambios.				<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>	
7. Mantiene contacto cercano con las personas con el objeto de establecer relaciones sólidas.				<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>	
8. Dirige y coordina las actividades de la Unidad o División.				<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>	
9. Promueve que la gente de mi equipo implemente nuevas estrategias de abordaje.				<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>	
10. Ayuda a resolver conflictos.				<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>	
11. Hace énfasis en la importancia de la eficiencia, la productividad y la calidad				<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>	
12. Experimenta con nuevas maneras de que se realicen las tareas.				<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>	
13. Se muestra confiado en que su grupo puede lograr objetivos importantes.				<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>	
14. Organiza las actividades para mejorar el rendimiento.				<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>	

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (S)

Protocolo de Administración
(Castro Solano, Nader y Casullo,2004) (Castro Solano, Nader y Lupano Perugini,2005) (Castro Solano y Nader,2005)

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.				X	
2. No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.					X
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					X
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.				X	
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.		X			
6. No nos dice en donde se sitúa en algunas ocasiones.			X		
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".			X		
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.		X			
9. Evitar intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.			X		
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.					X
11. Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.			X		
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.				X	
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.					X
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					X
15. Nos hace saber que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.				X	
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.				X	
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.				X	
18. No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.				X	
19. Nos da charlas para motivarnos.				X	
20. Evita tomar decisiones.	X				
21. Cuenta con nuestro respeto.					X
22. Potencia nuestra motivación de éxito.				X	
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					X
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.					X
25. Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.		X			
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.					X
27. Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.				X	
28. Impulsa la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.					X
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.				X	
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.				X	
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.	X				
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.		X			
33. Tenemos plena confianza en él.					X
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					X

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					Mucho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Reconoce las contribuciones y logros realizados por los miembros del grupo.				X						
2. Monitorea las actividades y el desempeño.				X						
3. Genera alianzas para que se aprueban los cambios que propone.				X						
4. Brinda apoyo y aliento al grupo.				X						
5. Define altos estándares de rendimiento de la Unidad o División										X
6. Forma equipos de trabajo para guiar la implementación de los cambios.								X		
7. Mantiene contacto cercano con las personas con el objeto de establecer relaciones sólidas.										X
8. Dirige y coordina las actividades de la Unidad o División.										X
9. Promueve que la gente de mi equipo implemente nuevas estrategias de abordaje.								X		
10. Ayuda a resolver conflictos.									X	
11. Hace énfasis en la importancia de la eficiencia, la productividad y la calidad									X	
12. Experimenta con nuevas maneras de que se realicen las tareas.									X	
13. Se muestra confiado en que su grupo puede lograr objetivos importantes.									X	
14. Organiza las actividades para mejorar el rendimiento.									X	

15. Implementa estrategias novedosas para el desarrollo de las habilidades centrales que el grupo debe manejar.									X
16. Mantiene informado a su grupo acerca de las acciones que pueden afectarlo.									X
17. Especifica los objetivos a cumplir y las expectativas de logro de cada miembro.									X
18. Anuncio y celebro los progresos realizados en la implementación de los cambios.									

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 subalternos. Marque una cruz en el número que se aproxime a lo que usted piensa.

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

15. Implementa estrategias novedosas para el desarrollo de las habilidades centrales que el grupo debe manejar.							X
16. Mantiene informado a su grupo acerca de las acciones que pueden afectarlo.							X
17. Especifica los objetivos a cumplir y las expectativas de logro de cada miembro.							X
18. Anuncio y celebro los progresos realizados en la implementación de los cambios.							X

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 subalternos. Marque una cruz en el número que se aproxime a lo que usted piensa.

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

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.										+

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 aproxima 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 el 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.							+

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

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (S)

Protocolo de Administración
(Castro Solano, Nader y Casullo,2004) (Castro Solano, Nader y Lupano Perugini,2005) (Castro Solano y Nader,2005)

Apellido: Amy Izquierdo Bayon Gabal Nombre:
 Edad: 28 años 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.	<input checked="" type="checkbox"/>				
2. No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.	<input checked="" type="checkbox"/>				
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					<input checked="" type="checkbox"/>
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.	<input checked="" type="checkbox"/>				
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.					<input checked="" type="checkbox"/>
6. No nos dice en donde se sitúa en algunas ocasiones.	<input checked="" type="checkbox"/>				
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					<input checked="" type="checkbox"/>
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.	<input checked="" type="checkbox"/>				
9. Evitar intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.	<input checked="" type="checkbox"/>				
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.					<input checked="" type="checkbox"/>
11. Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>				
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.					<input checked="" type="checkbox"/>
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.				<input checked="" type="checkbox"/>	
15. Nos hace saber que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.				<input checked="" type="checkbox"/>	
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.	<input checked="" type="checkbox"/>				
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.					<input checked="" type="checkbox"/>
18. No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.			<input checked="" type="checkbox"/>		
19. Nos da charlas para motivarnos.				<input checked="" type="checkbox"/>	
20. Evita tomar decisiones.	<input checked="" type="checkbox"/>				
21. Cuenta con nuestro respeto.					<input checked="" type="checkbox"/>
22. Potencia nuestra motivación de éxito.					<input checked="" type="checkbox"/>
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					<input checked="" type="checkbox"/>
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.					<input checked="" type="checkbox"/>
25. Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.				<input checked="" type="checkbox"/>	
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.		<input checked="" type="checkbox"/>			
27. Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
28. Impulsa la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.					<input checked="" type="checkbox"/>
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.				<input checked="" type="checkbox"/>	
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.				<input checked="" type="checkbox"/>	
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.				<input checked="" type="checkbox"/>	
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.			<input checked="" type="checkbox"/>		
33. Tenemos plena confianza en él.					<input checked="" type="checkbox"/>
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.				<input checked="" type="checkbox"/>	

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					Mucho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Reconoce las contribuciones y logros realizados por los miembros del grupo.										<input checked="" type="checkbox"/>
2. Monitorea las actividades y el desempeño.									<input checked="" type="checkbox"/>	
3. Genera alianzas para que se aprueban los cambios que propone.									<input checked="" type="checkbox"/>	
4. Brinda apoyo y aliento al grupo.										<input checked="" type="checkbox"/>
5. Define altos estándares de rendimiento de la Unidad o División										<input checked="" type="checkbox"/>
6. Forma equipos de trabajo para guiar la implementación de los cambios.										<input checked="" type="checkbox"/>
7. Mantiene contacto cercano con las personas con el objeto de establecer relaciones sólidas.										<input checked="" type="checkbox"/>
8. Dirige y coordina las actividades de la Unidad o División.										<input checked="" type="checkbox"/>
9. Promueve que la gente de mi equipo implemente nuevas estrategias de abordaje.									<input checked="" type="checkbox"/>	
10. Ayuda a resolver conflictos.									<input checked="" type="checkbox"/>	
11. Hace énfasis en la importancia de la eficiencia, la productividad y la calidad										<input checked="" type="checkbox"/>
12. Experimenta con nuevas maneras de que se realicen las tareas.								<input checked="" type="checkbox"/>		
13. Se muestra confiado en que su grupo puede lograr objetivos importantes.										<input checked="" type="checkbox"/>
14. Organiza las actividades para mejorar el rendimiento.							<input checked="" type="checkbox"/>			

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (S)

Protocolo de Administración
(Castro Solano, Nader y Casullo,2004) (Castro Solano, Nader y Lupano Perugini,2005) (Castro Solano y Nader,2005)

Apellido: López Larriva Nombre: María Elena
 Edad: 39 años 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.				X	
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.				X	
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.			X		
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.			X		
6. No nos dice en donde se sitúa en algunas ocasiones.			X		
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".			X		
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.		X			
9. Evitar intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.				X	
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.				X	
11. Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.	X				
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.				X	
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.				X	
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.				X	
15. Nos hace saber que nos basamos en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.			X		
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.			X		
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.			X		
18. No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.				X	
19. Nos da charlas para motivarnos.			X		
20. Evita tomar decisiones.	X				
21. Cuenta con nuestro respeto.					X
22. Potencia nuestra motivación de éxito.			X		
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.			X		
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.		X			
25. Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.			X		
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.				X	
27. Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.		X			
28. Impulsa la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.				X	
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.			X		
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.			X		
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.			X		
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.			X		
33. Tenemos plena confianza en él.				X	
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.				X	

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					Mucho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Reconoce las contribuciones y logros realizados por los miembros del grupo.										X
2. Monitoreo las actividades y el desempeño.				X						
3. Genera alianzas para que se aprueben los cambios que propone.									X	
4. Brinda apoyo y aliento al grupo.									X	
5. Define altos estándares de rendimiento de la Unidad o División.									X	
6. Forma equipos de trabajo para guiar la implementación de los cambios.		X								
7. Mantiene contacto cercano con las personas con el objeto de establecer relaciones sólidas.				X						
8. Dirige y coordina las actividades de la Unidad o División.									X	
9. Promueve que la gente de mi equipo implemente nuevas estrategias de abordaje.				X						
10. Ayuda a resolver conflictos.									X	
11. Hace énfasis en la importancia de la eficiencia, la productividad y la calidad.									X	
12. Experimenta con nuevas maneras de que se realicen las tareas.		X								
13. Se muestra confiado en que su grupo puede lograr objetivos importantes.										X
14. Organiza las actividades para mejorar el rendimiento.				X						

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (S)

Protocolo de Administración
(Castro Solano, Nader y Casullo,2004) (Castro Solano, Nader y Lupano Perugini,2005) (Castro Solano y Nader,2005)

Apellido: Matuk Falconi Nombre: Rabb Esteban
 Edad: 36 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.			X		
2. No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.			X	X	
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.			X		
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.			X		
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.	X				
6. No nos dice en donde se sitúa en algunas ocasiones.	X				
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".			X		
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.			X	X	
9. Evitar intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.			X		
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.			X		
11. Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.			X		
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.			X	X	
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.			X	X	
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.			X	X	
15. Nos hace saber que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.			X	X	
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.			X	X	
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.			X	X	
18. No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.			X	X	
19. Nos da charlas para motivarnos.			X		
20. Evita tomar decisiones.			X		
21. Cuenta con nuestro respeto.			X		X
22. Potencia nuestra motivación de éxito.			X		X
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.			X	X	
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.			X	X	
25. Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.			X	X	
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.			X	X	
27. Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.	X		X		
28. Impulsa la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.			X	X	
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.		X			
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.					X
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.	X				
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.			X		
33. Tenemos plena confianza en él.				X	X
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.				X	X

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					Mucho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Reconoce las contribuciones y logros realizados por los miembros del grupo.				X						
2. Monitorea las actividades y el desempeño.				X						
3. Genera alianzas para que se aprueban los cambios que propone.			X							
4. Brinda apoyo y aliento al grupo.				X						
5. Define altos estándares de rendimiento de la Unidad o División				X						
6. Forma equipos de trabajo para guiar la implementación de los cambios.				X					X	
7. Mantiene contacto cercano con las personas con el objeto de establecer relaciones sólidas.				X					X	
8. Dirige y coordina las actividades de la Unidad o División.				X					X	
9. Promueve que la gente de mi equipo implemente nuevas estrategias de abordaje.				X					X	
10. Ayuda a resolver conflictos.				X					X	
11. Hace énfasis en la importancia de la eficiencia, la productividad y la calidad				X					X	
12. Experimenta con nuevas maneras de que se realicen las tareas.				X					X	
13. Se muestra confiado en que su grupo puede lograr objetivos importantes.				X					X	
14. Organiza las actividades para mejorar el rendimiento.		X		X					X	

15. Implementa estrategias novedosas para el desarrollo de las habilidades centrales que el grupo debe manejar.				X		
16. Mantiene informado a su grupo acerca de las acciones que pueden afectarlo.						X
17. Especifica los objetivos a cumplir y las expectativas de logro de cada miembro.					X	
18. Anuncio y celebro los progresos realizados en la implementación de los cambios.					X	

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

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO

Protocolo de Administración
(Castro Solano, Nader y Casullo,2004) (Castro Solano, Nader y Lupano Perugini,2005) (Castro Solano y Nader,2005) (Castro Solano,2005)

Apellido: Vidal Pacurucu Nombre: Diego Andrés
 Edad: 27 Sexo: Varón Mujer (marcar con una cruz)
 Nivel Jerárquico: EJECUTIVO ADMINISTRATIVO

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		X			
2	X				
3			X		
4				X	
5	X				
6			X		
7			X		
8			X		
9				X	
10				X	
11				X	
12				X	
13					X
14					X
15					X
16				X	
17					X
18					X
19			X		
20	X				
21					X
22				X	
23				X	
24			X		
25			X		
26					X
27			X		
28				X	
29				X	
30			X		
31			X		
32				X	
33				X	
34				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					Mucho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1				X						
2				X						
3			X							
4				X						
5			X							
6				X						
7				X						
8				X						
9			X							
10				X						
11			X							
12				X						

13	Me muestro confiado en que mi grupo pueda lograr objetivos importantes.					X	
14	Organizo las actividades para mejorar el rendimiento.					X	
15	Implemento estrategias novedosas para el desarrollo de las habilidades centrales que el grupo debe manejar.			X			
16	Mantengo informado a mi grupo acerca de las acciones que puedan afectarlo.			X			
17	Especifico los objetivos a cumplir y las expectativas de logro de cada miembro de mi grupo de trabajo.					X	
18	Anuncio y celebro los progresos realizados en la implementación de los cambios.					X	

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

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

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (S)

Protocolo de Administración
(Castro Solano, Nader y Casullo,2004) (Castro Solano, Nader y Lupano Perugini,2005) (Castro Solano y Nader,2005)

Apellido: Bautista tolo Nombre: Maria fernanda (opcional)
Edad: 23 Sexo: Varón..... Mujer x (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.			x		
2. No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.				x	
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.				x	
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.				x	
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.					x
6. No nos dice en donde se sitúa en algunas ocasiones.	x				
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".	x				
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.			x		
9. Evitar intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.	x				
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.					x
11. Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.			x		
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.				x	
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.			x		
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.			x		
15. Nos hace saber que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.					x
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.				x	
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.				x	
18. No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.				x	
19. Nos da charlas para motivarnos.				x	
20. Evita tomar decisiones.				x	
21. Cuenta con nuestro respeto.	x				
22. Potencia nuestra motivación de éxito.					x
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.				x	
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.					x
25. Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.			x		
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.				x	
27. Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.				x	
28. Impulsa la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.	x				
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.				x	
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.				x	
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.				x	
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.	x				
33. Tenemos plena confianza en él.	x				
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.				x	

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					Mucho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Reconoce las contribuciones y logros realizados por los miembros del grupo.										x
2. Monitorea las actividades y el desempeño.									x	
3. Genera alianzas para que se aprueben los cambios que propone.									x	
4. Brinda apoyo y aliento al grupo.									x	
5. Define altos estándares de rendimiento de la Unidad o División									x	
6. Forma equipos de trabajo para guiar la implementación de los cambios.									x	
7. Mantiene contacto cercano con las personas con el objeto de establecer relaciones sólidas.									x	
8. Dirige y coordina las actividades de la Unidad o División.									x	
9. Promueve que la gente de mi equipo implemente nuevas estrategias de abordaje.									x	
10. Ayuda a resolver conflictos.								x		
11. Hace énfasis en la importancia de la eficiencia, la productividad y la calidad									x	
12. Experimenta con nuevas maneras de que se realicen las tareas.								x		
13. Se muestra confiado en que su grupo puede lograr objetivos importantes.									x	
14. Organiza las actividades para mejorar el rendimiento.								x		

15. Implementa estrategias novedosas para el desarrollo de las habilidades centrales que el grupo debe manejar.			X		
16. Mantiene informado a su grupo acerca de las acciones que pueden afectarlo.		X			
17. Especifica los objetivos a cumplir y las expectativas de logro de cada miembro.				X	
18. Anuncio y celebro los progresos realizados en la implementación de los cambios.			X		

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

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.			/		

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 subalternos. Marque una cruz en el número que se aproxime a lo que usted piensa.

	Nunca				Siempre		
	1	2	3	4	5	6	7
1. 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 ESTILOS DE LIDERAZGO

Protocolo de Administración
(Castro Solano, Nader y Casullo,2004) (Castro Solano, Nader y Lupano Perugini,2005) (Castro Solano y Nader,2005) (Castro Solano,2005)

Apellido: RIVERA BENAVIDES Nombre: MAGALY ZUIGA

Edad: 39 Sexo: Varón..... Mujer (marcar con una cruz)

Nivel Jerárquico: EJECUTIVO ADMINISTRATIVO

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					/

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 lider en el trato con sus subalternos. Marque una cruz en el número que se aproxime a lo que usted piensa.

	Nada					Mucho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1										
2									/	
3								/		
4									/	
5										/
6									/	
7										/
8										/
9									/	
10										/
11									/	
12									/	

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.								

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.							

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			Mucho	
		1	2	3	4	5
1	Al momento de trabajar en grupo, la mayoría de las veces, prefiero ser líder antes que seguidor.					
2	Únicamente aceptaría ser líder si sé que puedo beneficiarme de ello.					
3	No es correcto rechazar ser líder					
4	Estaría interesado en ser líder de un grupo sólo si 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 ofrecarme de forma voluntaria para liderar a otros.					

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (S)

Protocolo de Administración
(Castro Solano, Nader y Casullo,2004) (Castro Solano, Nader y Lupano Perugini,2005) (Castro Solano y Nader,2005)

Apellido: Ortega Baños Nombre: Johanna
 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.	X				
2. No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.	X				
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					X
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.		X			
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.	X				
6. No nos dice en donde se sitúa en algunas ocasiones.	X				
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					X
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.				X	
9. Evitar intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.	X				
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.					X
11. Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.					X
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.					X
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.					X
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					X
15. Nos hace saber que nos basamos en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.					X
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.					X
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.					X
18. No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.				X	
19. Nos da charlas para motivarnos.					X
20. Evita tomar decisiones.	X				
21. Cuenta con nuestro respeto.					X
22. Potencia nuestra motivación de éxito.					X
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					X
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.					X
25. Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.					X
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.					X
27. Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.	X				
28. Impulsa la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.					X
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.					X
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.					X
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.	X				
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.	X				
33. Tenemos plena confianza en él.					X
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					X

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					Mucho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Reconoce las contribuciones y logros realizados por los miembros del grupo.										X
2. Monitorea las actividades y el desempeño.										X
3. Genera alianzas para que se aprueban los cambios que propone.										X
4. Brinda apoyo y aliento al grupo.										X
5. Define altos estándares de rendimiento de la Unidad o División										X
6. Forma equipos de trabajo para guiar la implementación de los cambios.										X
7. Mantiene contacto cercano con las personas con el objeto de establecer relaciones sólidas.										X
8. Dirige y coordina las actividades de la Unidad o División.										X
9. Promueve que la gente de mi equipo implemente nuevas estrategias de abordaje.										X
10. Ayuda a resolver conflictos.									X	X
11. Hace énfasis en la importancia de la eficiencia, la productividad y la calidad										X
12. Experimenta con nuevas maneras de que se realicen las tareas.										X
13. Se muestra confiado en que su grupo puede lograr objetivos importantes.										X
14. Organiza las actividades para mejorar el rendimiento.										X

15. Implementa estrategias novedosas para el desarrollo de las habilidades centrales que el grupo debe manejar.												<input checked="" type="checkbox"/>
16. Mantiene informado a su grupo acerca de las acciones que pueden afectarlo.												<input checked="" type="checkbox"/>
17. Especifica los objetivos a cumplir y las expectativas de logro de cada miembro.												<input checked="" type="checkbox"/>
18. Anuncio y celebro los progresos realizados en la implementación de los cambios.												<input checked="" type="checkbox"/>

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 subalternos. Marque una cruz en el número que se aproxime a lo que usted piensa.

	Nunca							Siempre						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1. Les 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.														<input checked="" type="checkbox"/>
3. Cuando aparece un problema consulta a sus subordinados.														<input checked="" type="checkbox"/>
4. Les hace saber a sus subordinados que espera que rindan al máximo nivel.														<input checked="" type="checkbox"/>
5. Informa a sus subordinados acerca de aquellas cosas que deben estar hechas y cómo deben hacerse.														<input checked="" type="checkbox"/>
6. Su conducta contempla las necesidades personales de sus subordinados.														<input checked="" type="checkbox"/>
7. Escucha atentamente las ideas y sugerencias de sus subordinados.														<input checked="" type="checkbox"/>
8. Constantemente define objetivos exigentes que sus subordinados tienen que lograr.														<input checked="" type="checkbox"/>
9. Les explica a sus subordinados al nivel de rendimiento que se espera de ellos.														<input checked="" type="checkbox"/>
10. Ayuda a sus subordinados a solucionar aquellos problemas que no les permite llevar a cabo las tareas.														<input checked="" type="checkbox"/>
11. Pide sugerencias a sus subordinados acerca de cómo llevar a cabo ciertas tareas.														<input checked="" type="checkbox"/>
12. Define estándares de rendimiento que son muy exigentes.														<input checked="" type="checkbox"/>

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (S)

Protocolo de Administración
(Castro Solano, Nader y Casullo,2004) (Castro Solano, Nader y Lupano Perugini,2005) (Castro Solano y Nader,2005)

Apellido: Durán Nombre: Ana
 Edad: 27 Sexo: Varón..... Mujer X (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 orgullos 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.				/	/

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			Mucho	
	1	2	3	4	5
1. Reconoce las contribuciones y logros realizados por los miembros del grupo.				/	/
2. Monitorea 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.								<input checked="" type="checkbox"/>
16. Mantiene informado a su grupo acerca de las acciones que pueden afectarlo.								<input checked="" type="checkbox"/>
17. Especifica los objetivos a cumplir y las expectativas de logro de cada miembro.								<input checked="" type="checkbox"/>
18. Anuncio y celebro los progresos realizados en la implementación de los cambios.								<input checked="" type="checkbox"/>

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 subalternos. Marque una cruz en el número que se aproxime a lo que usted piensa.

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

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (S)

Protocolo de Administración
(Castro Solano, Nader y Casullo,2004) (Castro Solano, Nader y Lupano Perugini,2005) (Castro Solano y Nader,2005)

Apellido: Nombre: opcional
 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.		X			
2. No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.		X			
3. Nos sentimos orgullos de trabajar con él.				X	
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.			X		
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.		X			
6. No nos dice en donde se sitúa en algunas ocasiones.				X	
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".			X		
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.					
9. Evitar intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.		X			
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.				X	
11. Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.				X	
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.				X	
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.				X	
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.				X	
15. Nos hace saber que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.				X	
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.				X	
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.				X	
18. No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.		X			
19. Nos da charlas para motivarnos.					
20. Evita tomar decisiones.	X				
21. Cuenta con nuestro respeto.					X
22. Potencia nuestra motivación de éxito.				X	
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.			X		
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.				X	
25. Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.			X		
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.		X			
27. Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.	X				
28. Impulsa la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.				X	
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.				X	
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.				X	
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.		X			
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.	X				
33. Tenemos plena confianza en él.				X	
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.				X	

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		Mucho		
	1	2	3	4	5
1. Reconoce las contribuciones y logros realizados por los miembros del grupo.				X	
2. Monitorea las actividades y el desempeño.				X	
3. Genera alianzas para que se aprueban los cambios que propone.				X	
4. Brinda apoyo y aliento al grupo.				X	
5. Define altos estándares de rendimiento de la Unidad o División				X	
6. Forma equipos de trabajo para guiar la implementación de los cambios.				X	
7. Mantiene contacto cercano con las personas con el objeto de establecer relaciones sólidas.				X	
8. Dirige y coordina las actividades de la Unidad o División.				X	
9. Promueve que la gente de mi equipo implemente nuevas estrategias de abordaje.				X	
10. Ayuda a resolver conflictos.				X	
11. Hace énfasis en la importancia de la eficiencia, la productividad y la calidad				X	
12. Experimenta con nuevas maneras de que se realicen las tareas.				X	
13. Se muestra confiado en que su grupo puede lograr objetivos importantes.				X	
14. Organiza las actividades para mejorar el rendimiento.				X	

15. Implementa estrategias novedosas para el desarrollo de las habilidades centrales que el grupo debe manejar.				X	
16. Mantiene informado a su grupo acerca de las acciones que pueden afectarlo.				X	
17. Especifica los objetivos a cumplir y las expectativas de logro de cada miembro.				X	
18. Anuncio y celebro los progresos realizados en la implementación de los cambios.				X	

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 subalternos. Marque una cruz en el número que se aproxime a lo que usted piensa.

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

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (S)

Protocolo de Administración
(Castro Solano, Nader y Casullo,2004) (Castro Solano, Nader y Lupano Perugini,2005) (Castro Solano y Nader,2005)

Apellido: Nombre: *especial*
 Edad: *27 años* 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.		X			
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.			X		
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.		X			
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.		X			
6. No nos dice en donde se sitúa en algunas ocasiones.		X			
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".			X		
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.	X				
9. Evitar intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.	X				
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.			X		
11. Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.				X	
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.		X			
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.	X				
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.			X		
15. Nos hace saber que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.			X		
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.				X	
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.		X			
18. No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.				X	
19. Nos da charlas para motivarnos.	X				
20. Evita tomar decisiones.			X		
21. Cuenta con nuestro respeto.					X
22. Potencia nuestra motivación de éxito.			X		
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.			X		
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.	X				
25. Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.	X				
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.		X			
27. Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.			X		
28. Impulsa la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.			X		
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.					X
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.		X			
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.				X	
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.		X			
33. Tenemos plena confianza en él.				X	
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.				X	

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					Mucho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Reconoce las contribuciones y logros realizados por los miembros del grupo.									X	
2. Monitorea las actividades y el desempeño.								X		
3. Genera alianzas para que se aprueban los cambios que propone.									X	
4. Brinda apoyo y aliento al grupo.									X	
5. Define altos estándares de rendimiento de la Unidad o División								X		
6. Forma equipos de trabajo para guiar la implementación de los cambios.									X	
7. Mantiene contacto cercano con las personas con el objeto de establecer relaciones sólidas.									X	
8. Dirige y coordina las actividades de la Unidad o División.									X	
9. Promueve que la gente de mi equipo implemente nuevas estrategias de abordaje.								X		
10. Ayuda a resolver conflictos.								X		
11. Hace énfasis en la importancia de la eficiencia, la productividad y la calidad									X	
12. Experimenta con nuevas maneras de que se realicen las tareas.							X			
13. Se muestra confiado en que su grupo puede lograr objetivos importantes.									X	
14. Organiza las actividades para mejorar el rendimiento.							X			

15. Implementa estrategias novedosas para el desarrollo de las habilidades centrales que el grupo debe manejar.		X			
16. Mantiene informado a su grupo acerca de las acciones que pueden afectarlo.			X		
17. Especifica los objetivos a cumplir y las expectativas de logro de cada miembro.		X			
18. Anuncio y celebro los progresos realizados en la implementación de los cambios.		X			

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 subalternos. Marque una cruz en el número que se aproxime a lo que usted piensa.

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

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO

Protocolo de Administración
(Castro Solano, Nader y Casullo,2004) (Castro Solano, Nader y Lupano Perugini,2005) (Castro Solano y Nader,2005) (Castro Solano,2005)

Apellido: Celso Nombre: Davien

Edad: 36 Sexo: Varón..... Mujer..... (marcar con una cruz)

Nivel Jerárquico: EJECUTIVO ADMINISTRATIVO

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

		1	2	3	4	5
1	Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento.				X	
2	No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.		X			
3	Se sienten orgullosos de trabajar conmigo.				X	/
4	Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.			X		
5	Evito involucrarme en su trabajo.		X			
6	No les digo donde me sitúo en algunas ocasiones.			X		
7	Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".			X		
8	Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.		X			
9	Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.		X			
10	Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entre los que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo.				X	
11	Siempre que lo crean necesario, pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.					
12	Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.					
13	Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan.			X	X	
14	Centro mi atención en los casos en lo que no se consigue alcanzar las metas esperadas.			X		
15	Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.					X
16	Trato de que obtengan lo que deseo a cambio de su cooperación.					X
17	Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten.					X
18	No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.		X			
19	Les doy charlas para motivarlos.			X		
20	Evito tomar decisiones.	X				
21	Cuento con su respeto.					X
22	Potencio su motivación de éxito.			X		
23	Trato de vean los problemas como una oportunidad para aprender.					X
24	Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos.			X		
25	Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva.					X
26	Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio.			X		
27	Soy difícil de encontrar cuando surge un problema.			X		
28	Impulso la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.				X	
29	Les pido que fundamente sus opiniones con argumentos sólidos.				X	X
30	Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.				X	
31	Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.				X	
32	Es probable que esté ausente cuando se me necesita.			X		
33	Tienen plena confianza en mí.				X	
34	Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.					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 subordinados. Marque una cruz en el número que se aproxime a lo que usted piensa.

		Nada					Mucho					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Reconozco las contribuciones y los logros realizados por los miembros del grupo.			X								
2	Monitoreo las actividades y el desempeño de mi grupo.			X								
3	Genero alianzas para que se aprueben los cambios que propongo.								X			
4	Brindo apoyo y aliento al grupo				X				X			
5	Defino altos estándares de rendimiento de la Unidad o División.										X	
6	Formo equipos de trabajo para guiar la implementación de los cambios.								X			
7	Mantengo contacto cercano con las personas con el objeto de establecer relaciones sólidas.				X							
8	Dirijo y coordino las actividades de la Unidad o División										X	
9	Promuevo que la gente de mi equipo implemente nuevas estrategias de abordaje.					X						
10	Ayudo a resolver conflictos.								X			
11	Hago énfasis en la importancia de la eficiencia, la productividad y la calidad.									X		
12	Experimento con nuevas maneras de que se realicen las tareas.									X		

13	Me muestro confiado en que mi grupo pueda lograr objetivos importantes.				X	
14	Organizo las actividades para mejorar el rendimiento.			X		
15	Implemento estrategias novedosas para el desarrollo de las habilidades centrales que el grupo debe manejar.			X		
16	Mantengo informado a mi grupo acerca de las acciones que puedan afectarlo.				X	
17	Especifico los objetivos a cumplir y las expectativas de logro de cada miembro de mi grupo de trabajo.				X	
18	Anuncio y celebro los progresos realizados en la implementación de los cambios.		X			

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	2	3	4	5	6	7
1					X									
2			X											
3													X	
4														X
5												X		
6												X		
7												X		
8												X		
9												X		
10												X		
11												X		
12												X		

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					Mucho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1									X	
2	X									
3										
4	X									
5										X
6									X	
7	X									
8									X	
9	X									

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (S)

Protocolo de Administración

(Castro Solano, Nader y Casullo,2004) (Castro Solano, Nader y Lupano Perugini,2005) (Castro Solano y Nader,2005)

Apellido: Diego Pocarucú Nombre: Diego Andrés (opcional)
 Edad: 28 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.	<input checked="" type="checkbox"/>				
2. No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.		<input checked="" type="checkbox"/>			
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					<input checked="" type="checkbox"/>
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.				<input checked="" type="checkbox"/>	
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.			<input checked="" type="checkbox"/>		
6. No nos dice en dónde se sitúa en algunas ocasiones.			<input checked="" type="checkbox"/>		
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".			<input checked="" type="checkbox"/>		
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.			<input checked="" type="checkbox"/>		
9. Evitar intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.			<input checked="" type="checkbox"/>		
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.					<input checked="" type="checkbox"/>
11. Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.				<input checked="" type="checkbox"/>	
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.				<input checked="" type="checkbox"/>	
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.				<input checked="" type="checkbox"/>	
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.				<input checked="" type="checkbox"/>	
15. Nos hace saber que nos basamos en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.				<input checked="" type="checkbox"/>	
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
18. No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.		<input checked="" type="checkbox"/>			
19. Nos da charlas para motivarnos.				<input checked="" type="checkbox"/>	
20. Evita tomar decisiones.	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
21. Cuenta con nuestro respeto.	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
22. Potencia nuestra motivación de éxito.					<input checked="" type="checkbox"/>
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.				<input checked="" type="checkbox"/>	
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.				<input checked="" type="checkbox"/>	
25. Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.			<input checked="" type="checkbox"/>		
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.		<input checked="" type="checkbox"/>			
27. Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.			<input checked="" type="checkbox"/>		
28. Impulsa la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.			<input checked="" type="checkbox"/>		
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.				<input checked="" type="checkbox"/>	
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.					<input checked="" type="checkbox"/>
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.				<input checked="" type="checkbox"/>	
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.			<input checked="" type="checkbox"/>		
33. Tenemos plena confianza en él.			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					<input checked="" type="checkbox"/>

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					Mucho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Reconoce las contribuciones y logros realizados por los miembros del grupo.									<input checked="" type="checkbox"/>	
2. Monitorea las actividades y el desempeño.									<input checked="" type="checkbox"/>	
3. Genera alianzas para que se aprueban los cambios que propone.			<input checked="" type="checkbox"/>						<input checked="" type="checkbox"/>	
4. Brinda apoyo y aliento al grupo.									<input checked="" type="checkbox"/>	
5. Define altos estándares de rendimiento de la Unidad o División									<input checked="" type="checkbox"/>	
6. Forma equipos de trabajo para guiar la implementación de los cambios.									<input checked="" type="checkbox"/>	
7. Mantiene contacto cercano con las personas con el objeto de establecer relaciones sólidas.			<input checked="" type="checkbox"/>							
8. Dirige y coordina las actividades de la Unidad o División.			<input checked="" type="checkbox"/>						<input checked="" type="checkbox"/>	
9. Promueve que la gente de mi equipo implemente nuevas estrategias de abordaje.									<input checked="" type="checkbox"/>	
10. Ayuda a resolver conflictos.									<input checked="" type="checkbox"/>	
11. Hace énfasis en la importancia de la eficiencia, la productividad y la calidad									<input checked="" type="checkbox"/>	
12. Experimenta con nuevas maneras de que se realicen las tareas.									<input checked="" type="checkbox"/>	
13. Se muestra confiado en que su grupo puede lograr objetivos importantes.									<input checked="" type="checkbox"/>	
14. Organiza las actividades para mejorar el rendimiento.									<input checked="" type="checkbox"/>	

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (S)

Protocolo de Administración
(Castro Solano, Nader y Casullo,2004) (Castro Solano, Nader y Lupano Perugini,2005) (Castro Solano y Nader,2005)

Apellido: Pellco Nombre: Elva (opcional)
 Edad: 43 años 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.	X				
2. No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.			X		
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					X
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.				X	
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.	X				
6. No nos dice en donde se sitúa en algunas ocasiones.			X		
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".			X		
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.		X			
9. Evitar intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.		X			
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.		X			
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.		X			
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.					X
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					X
15. Nos hace saber que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.				X	
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.		X			
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.					X
18. No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.				X	
19. Nos da charlas para motivarnos.				X	
20. Evita tomar decisiones.		X			
21. Cuenta con nuestro respeto.					X
22. Potencia nuestra motivación de éxito.					X
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					X
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.				X	
25. Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.				X	
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.				X	
27. Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.		X			
28. Impulsa la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.					X
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.				X	
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.				X	
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.		X			
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.		X			
33. Tenemos plena confianza en él.					X
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					X

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					Mucho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Reconoce las contribuciones y logros realizados por los miembros del grupo.				X						
2. Monitorea las actividades y el desempeño.				X						
3. Genera alianzas para que se aprueban los cambios que propone.				X						
4. Brinda apoyo y aliento al grupo.				X						
5. Define altos estándares de rendimiento de la Unidad o División										X
6. Forma equipos de trabajo para guiar la implementación de los cambios.										X
7. Mantiene contacto cercano con las personas con el objeto de establecer relaciones sólidas.			X							
8. Dirige y coordina las actividades de la Unidad o División.										X
9. Promueve que la gente de mi equipo implemente nuevas estrategias de abordaje.			X							
10. Ayuda a resolver conflictos.				X						
11. Hace énfasis en la importancia de la eficiencia, la productividad y la calidad										X
12. Experimenta con nuevas maneras de que se realicen las tareas.										X
13. Se muestra confiado en que su grupo puede lograr objetivos importantes.										X
14. Organiza las actividades para mejorar el rendimiento.			X							

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (S)

Protocolo de Administración
(Castro Solano, Nader y Casullo,2004) (Castro Solano, Nader y Lupano Perugini,2005) (Castro Solano y Nader,2005)

Apellido: Vásquez Nombre: Fausto
 Edad: 48 años 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.	<input checked="" type="checkbox"/>				
2. No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.	<input checked="" type="checkbox"/>				
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.				<input checked="" type="checkbox"/>	
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					<input checked="" type="checkbox"/>
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.			<input checked="" type="checkbox"/>		
6. No nos dice en donde se sitúa en algunas ocasiones.		<input checked="" type="checkbox"/>			
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.			<input checked="" type="checkbox"/>		
9. Evitar intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.				<input checked="" type="checkbox"/>	
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.					<input checked="" type="checkbox"/>
11. Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.					<input checked="" type="checkbox"/>
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.					<input checked="" type="checkbox"/>
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.					<input checked="" type="checkbox"/>
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.				<input checked="" type="checkbox"/>	
15. Nos hace saber que nos basamos en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.					<input checked="" type="checkbox"/>
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.					<input checked="" type="checkbox"/>
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.					<input checked="" type="checkbox"/>
18. No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.				<input checked="" type="checkbox"/>	
19. Nos da charlas para motivarnos.					<input checked="" type="checkbox"/>
20. Evita tomar decisiones.	<input checked="" type="checkbox"/>				
21. Cuenta con nuestro respeto.					<input checked="" type="checkbox"/>
22. Potencia nuestra motivación de éxito.					<input checked="" type="checkbox"/>
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					<input checked="" type="checkbox"/>
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.					<input checked="" type="checkbox"/>
25. Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.				<input checked="" type="checkbox"/>	
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.				<input checked="" type="checkbox"/>	
27. Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.	<input checked="" type="checkbox"/>				
28. Impulsa la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.		<input checked="" type="checkbox"/>			
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.				<input checked="" type="checkbox"/>	
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.					<input checked="" type="checkbox"/>
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.			<input checked="" type="checkbox"/>		
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.		<input checked="" type="checkbox"/>			
33. Tenemos plena confianza en él.					<input checked="" type="checkbox"/>
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					<input checked="" type="checkbox"/>

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					Mucho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Reconoce las contribuciones y logros realizados por los miembros del grupo.				<input checked="" type="checkbox"/>						
2. Monitoreo las actividades y el desempeño.				<input checked="" type="checkbox"/>						
3. Genera alianzas para que se aprueban los cambios que propone.										<input checked="" type="checkbox"/>
4. Brinda apoyo y aliento al grupo.										<input checked="" type="checkbox"/>
5. Define altos estándares de rendimiento de la Unidad o División										<input checked="" type="checkbox"/>
6. Forma equipos de trabajo para guiar la implementación de los cambios.										<input checked="" type="checkbox"/>
7. Mantiene contacto cercano con las personas con el objeto de establecer relaciones sólidas.				<input checked="" type="checkbox"/>						
8. Dirige y coordina las actividades de la Unidad o División.										<input checked="" type="checkbox"/>
9. Promueve que la gente de mi equipo implemente nuevas estrategias de abordaje.				<input checked="" type="checkbox"/>						
10. Ayuda a resolver conflictos.				<input checked="" type="checkbox"/>						
11. Hace énfasis en la importancia de la eficiencia, la productividad y la calidad										<input checked="" type="checkbox"/>
12. Experimenta con nuevas maneras de que se realicen las tareas.				<input checked="" type="checkbox"/>						
13. Se muestra confiado en que su grupo puede lograr objetivos importantes.				<input checked="" type="checkbox"/>						
14. Organiza las actividades para mejorar el rendimiento.				<input checked="" type="checkbox"/>						

15. Implementa estrategias novedosas para el desarrollo de las habilidades centrales que el grupo debe manejar.			X		
16. Mantiene informado a su grupo acerca de las acciones que pueden afectarlo.				X	
17. Especifica los objetivos a cumplir y las expectativas de logro de cada miembro.					X
18. Anuncio y celebro los progresos realizados en la implementación de los cambios.				X	

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

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO

Protocolo de Administración
(Castro Solano, Nader y Casullo, 2004) (Castro Solano, Nader y Lupano Perugini, 2005) (Castro Solano y Nader, 2005) (Castro Solano, 2005)

Apellido: Martinez Nombre: David
 Edad: 42 Sexo: Varón Mujer (marcar con una cruz)
 Nivel Jerárquico: EJECUTIVO ADMINISTRATIVO

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		<input checked="" type="checkbox"/>			
2				<input checked="" type="checkbox"/>	
3			<input checked="" type="checkbox"/>		
4					<input checked="" type="checkbox"/>
5	<input checked="" type="checkbox"/>				
6				<input checked="" type="checkbox"/>	
7				<input checked="" type="checkbox"/>	
8			<input checked="" type="checkbox"/>		
9				<input checked="" type="checkbox"/>	
10				<input checked="" type="checkbox"/>	
11				<input checked="" type="checkbox"/>	
12				<input checked="" type="checkbox"/>	
13					<input checked="" type="checkbox"/>
14				<input checked="" type="checkbox"/>	
15					<input checked="" type="checkbox"/>
16					<input checked="" type="checkbox"/>
17					<input checked="" type="checkbox"/>
18			<input checked="" type="checkbox"/>		
19			<input checked="" type="checkbox"/>		
20		<input checked="" type="checkbox"/>			
21					<input checked="" type="checkbox"/>
22				<input checked="" type="checkbox"/>	
23					<input checked="" type="checkbox"/>
24				<input checked="" type="checkbox"/>	
25				<input checked="" type="checkbox"/>	
26				<input checked="" type="checkbox"/>	
27	<input checked="" type="checkbox"/>				
28				<input checked="" type="checkbox"/>	
29				<input checked="" type="checkbox"/>	
30				<input checked="" type="checkbox"/>	
31		<input checked="" type="checkbox"/>			
32					<input checked="" type="checkbox"/>
33					<input checked="" type="checkbox"/>
34				<input checked="" type="checkbox"/>	

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 subordinados. Marque una cruz en el número que se aproxime a lo que usted piensa.

	Nada					Mucho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1				<input checked="" type="checkbox"/>						
2									<input checked="" type="checkbox"/>	
3								<input checked="" type="checkbox"/>		
4										<input checked="" type="checkbox"/>
5									<input checked="" type="checkbox"/>	
6								<input checked="" type="checkbox"/>		
7								<input checked="" type="checkbox"/>		
8										<input checked="" type="checkbox"/>
9										<input checked="" type="checkbox"/>
10									<input checked="" type="checkbox"/>	
11									<input checked="" type="checkbox"/>	
12								<input checked="" type="checkbox"/>		

13	Me muestro confiado en que mi grupo pueda lograr objetivos importantes.						X
14	Organizo las actividades para mejorar el rendimiento.				X		
15	Implemento estrategias novedosas para el desarrollo de las habilidades centrales que el grupo debe manejar.			X			
16	Mantengo informado a mi grupo acerca de las acciones que puedan afectarlo.				X		
17	Especifico los objetivos a cumplir y las expectativas de logro de cada miembro de mi grupo de trabajo.				X		
18	Anuncio y celebro los progresos realizados en la implementación de los cambios.			X			

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

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

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (S)

Protocolo de Administración
(Castro Solano, Nader y Casullo,2004) (Castro Solano, Nader y Lupano Perugini,2005) (Castro Solano y Nader,2005)

Apellido: Goberna Torres Nombre: Aracosta (opcional)
 Edad: 44 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.		<input checked="" type="checkbox"/>			
2. No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.					<input checked="" type="checkbox"/>
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.				<input checked="" type="checkbox"/>	
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.			<input checked="" type="checkbox"/>		
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.					<input checked="" type="checkbox"/>
6. No nos dice en donde se sitúa en algunas ocasiones.				<input checked="" type="checkbox"/>	
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".				<input checked="" type="checkbox"/>	
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.		<input checked="" type="checkbox"/>			
9. Evitar intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					<input checked="" type="checkbox"/>
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.				<input checked="" type="checkbox"/>	
11. Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.			<input checked="" type="checkbox"/>		
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.				<input checked="" type="checkbox"/>	
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.			<input checked="" type="checkbox"/>		
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					<input checked="" type="checkbox"/>
15. Nos hace saber que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.				<input checked="" type="checkbox"/>	
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.				<input checked="" type="checkbox"/>	
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.				<input checked="" type="checkbox"/>	
18. No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.			<input checked="" type="checkbox"/>		
19. Nos da charlas para motivarnos.		<input checked="" type="checkbox"/>			
20. Evita tomar decisiones.	<input checked="" type="checkbox"/>				
21. Cuenta con nuestro respeto.					<input checked="" type="checkbox"/>
22. Potencia nuestra motivación de éxito.				<input checked="" type="checkbox"/>	
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					<input checked="" type="checkbox"/>
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.				<input checked="" type="checkbox"/>	
25. Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.				<input checked="" type="checkbox"/>	
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.			<input checked="" type="checkbox"/>		
27. Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.	<input checked="" type="checkbox"/>				
28. Impulsa la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.				<input checked="" type="checkbox"/>	
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.				<input checked="" type="checkbox"/>	
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.				<input checked="" type="checkbox"/>	
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.			<input checked="" type="checkbox"/>		
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.		<input checked="" type="checkbox"/>			
33. Tenemos plena confianza en él.					<input checked="" type="checkbox"/>
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					<input checked="" type="checkbox"/>

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					Mucho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Reconoce las contribuciones y logros realizados por los miembros del grupo.									<input checked="" type="checkbox"/>	
2. Monitoreo las actividades y el desempeño.			<input checked="" type="checkbox"/>							
3. Genera alianzas para que se aprueban los cambios que propone.			<input checked="" type="checkbox"/>							
4. Brinda apoyo y aliento al grupo.									<input checked="" type="checkbox"/>	
5. Define altos estándares de rendimiento de la Unidad o División		<input checked="" type="checkbox"/>								
6. Forma equipos de trabajo para guiar la implementación de los cambios.		<input checked="" type="checkbox"/>								
7. Mantiene contacto cercano con las personas con el objeto de establecer relaciones sólidas.									<input checked="" type="checkbox"/>	
8. Dirige y coordina las actividades de la Unidad o División.										<input checked="" type="checkbox"/>
9. Promueve que la gente de mi equipo implemente nuevas estrategias de abordaje.				<input checked="" type="checkbox"/>						
10. Ayuda a resolver conflictos.									<input checked="" type="checkbox"/>	
11. Hace énfasis en la importancia de la eficiencia, la productividad y la calidad				<input checked="" type="checkbox"/>						
12. Experimenta con nuevas maneras de que se realicen las tareas.				<input checked="" type="checkbox"/>						
13. Se muestra confiado en que su grupo puede lograr objetivos importantes.									<input checked="" type="checkbox"/>	
14. Organiza las actividades para mejorar el rendimiento.									<input checked="" type="checkbox"/>	

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (S)

Protocolo de Administración
(Castro Solano, Nader y Casullo,2004) (Castro Solano, Nader y Lupano Perugini,2005) (Castro Solano y Nader,2005)

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.			X		
2. No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.				X	
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.				X	
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.				X	
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.				X	
6. No nos dice en donde se sitúa en algunas ocasiones.			X		
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					X
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.		X			
9. Evitar intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.			X		
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.			X		
11. Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.			X		
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.			X		
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.				X	
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.			X		
15. Nos hace saber que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.				X	
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.				X	
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.			X		
18. No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.			X		
19. Nos da charlas para motivarnos.				X	
20. Evita tomar decisiones.			X		
21. Cuenta con nuestro respeto.				X	
22. Potencia nuestra motivación de éxito.				X	
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.			X		
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.			X		
25. Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.				X	
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.				X	
27. Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.				X	
28. Impulsa la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.			X		
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.				X	
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.				X	
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.			X		
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.				X	
33. Tenemos plena confianza en él.				X	
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.			X		

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					Mucho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Reconoce las contribuciones y logros realizados por los miembros del grupo.										X
2. Monitoreo las actividades y el desempeño.										X
3. Genera alianzas para que se aprueban los cambios que propone.								X		
4. Brinda apoyo y aliento al grupo.								X		
5. Define altos estándares de rendimiento de la Unidad o División									X	
6. Forma equipos de trabajo para guiar la implementación de los cambios.									X	
7. Mantiene contacto cercano con las personas con el objeto de establecer relaciones sólidas.								X		
8. Dirige y coordina las actividades de la Unidad o División.									X	
9. Promueve que la gente de mi equipo implemente nuevas estrategias de abordaje.								X		
10. Ayuda a resolver conflictos.								X		
11. Hace énfasis en la importancia de la eficiencia, la productividad y la calidad									X	
12. Experimenta con nuevas maneras de que se realicen las tareas.									X	
13. Se muestra confiado en que su grupo puede lograr objetivos importantes.									X	
14. Organiza las actividades para mejorar el rendimiento.								X		

15. Implementa estrategias novedosas para el desarrollo de las habilidades centrales que el grupo debe manejar.			X		
16. Mantiene informado a su grupo acerca de las acciones que pueden afectarlo.			X		
17. Especifica los objetivos a cumplir y las expectativas de logro de cada miembro.			X		
18. Anuncio y celebro los progresos realizados en la implementación de los cambios.			X		

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

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (S)

Protocolo de Administración
(Castro Solano, Nader y Casullo,2004) (Castro Solano, Nader y Lupano Perugini,2005) (Castro Solano y Nader,2005)

Apellido: Nombre: M^{te} del Carmen

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.	X				
2. No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.					X
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					X
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					X
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.			X		
6. No nos dice en donde se sitúa en algunas ocasiones.	X				
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".			X		
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.	X				
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.	X				
11. Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.	X				
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.	X				
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.			X		
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					X
15. Nos hace saber que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.					X
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.					X
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.					X
18. No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.					X
19. Nos da charlas para motivarnos.					X
20. Evita tomar decisiones.	X				
21. Cuenta con nuestro respeto.					X
22. Potencia nuestra motivación de éxito.					X
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					X
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.					X
25. Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.					X
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.					X
27. Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.	X				
28. Impulsa la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.					X
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.					X
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.					X
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.			X		
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.	X				
33. Tenemos plena confianza en él.					X
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					X

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					Mucho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Reconoce las contribuciones y logros realizados por los miembros del grupo.										X
2. Monitorea las actividades y el desempeño.										X
3. Genera alianzas para que se aprueban los cambios que propone.				X						
4. Brinda apoyo y aliento al grupo.										X
5. Define altos estándares de rendimiento de la Unidad o División									X	
6. Forma equipos de trabajo para guiar la implementación de los cambios.									X	
7. Mantiene contacto cercano con las personas con el objeto de establecer relaciones sólidas.									X	
8. Dirige y coordina las actividades de la Unidad o División.									X	
9. Promueve que la gente de mi equipo implemente nuevas estrategias de abordaje.									X	
10. Ayuda a resolver conflictos.									X	
11. Hace énfasis en la importancia de la eficiencia, la productividad y la calidad									X	
12. Experimenta con nuevas maneras de que se realicen las tareas.									X	
13. Se muestra confiado en que su grupo puede lograr objetivos importantes.									X	
14. Organiza las actividades para mejorar el rendimiento.									X	

15. Implementa estrategias novedosas para el desarrollo de las habilidades centrales que el grupo debe manejar.					X	
16. Mantiene informado a su grupo acerca de las acciones que pueden afectarlo.						X
17. Especifica los objetivos a cumplir y las expectativas de logro de cada miembro.						X
18. Anuncio y celebro los progresos realizados en la implementación de los cambios.						X

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

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO

Protocolo de Administración
(Castro Solano, Nader y Casullo,2004) (Castro Solano, Nader y Lupano Perugini,2005) (Castro Solano y Nader,2005) (Castro Solano,2005)

Apellido: Cabrera Torres Nombre: Arceño Olmedo
 Edad: 44 Sexo: Varón Mujer (marcar con una cruz)
 Nivel Jerárquico: EJECUTIVO ADMINISTRATIVO

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				<input checked="" type="checkbox"/>	
2				<input checked="" type="checkbox"/>	
3				<input checked="" type="checkbox"/>	
4			<input checked="" type="checkbox"/>		
5			<input checked="" type="checkbox"/>		
6			<input checked="" type="checkbox"/>		
7			<input checked="" type="checkbox"/>		
8			<input checked="" type="checkbox"/>		
9					<input checked="" type="checkbox"/>
10				<input checked="" type="checkbox"/>	
11				<input checked="" type="checkbox"/>	
12				<input checked="" type="checkbox"/>	
13				<input checked="" type="checkbox"/>	
14					<input checked="" type="checkbox"/>
15					<input checked="" type="checkbox"/>
16			<input checked="" type="checkbox"/>		
17					<input checked="" type="checkbox"/>
18			<input checked="" type="checkbox"/>		
19				<input checked="" type="checkbox"/>	
20	<input checked="" type="checkbox"/>				
21					<input checked="" type="checkbox"/>
22				<input checked="" type="checkbox"/>	
23					<input checked="" type="checkbox"/>
24					<input checked="" type="checkbox"/>
25					<input checked="" type="checkbox"/>
26			<input checked="" type="checkbox"/>		
27	<input checked="" type="checkbox"/>				
28				<input checked="" type="checkbox"/>	
29				<input checked="" type="checkbox"/>	
30				<input checked="" type="checkbox"/>	
31			<input checked="" type="checkbox"/>		
32	<input checked="" type="checkbox"/>				
33				<input checked="" type="checkbox"/>	
34				<input checked="" type="checkbox"/>	

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					Mucho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1				<input checked="" type="checkbox"/>						
2			<input checked="" type="checkbox"/>							
3			<input checked="" type="checkbox"/>							
4								<input checked="" type="checkbox"/>		
5								<input checked="" type="checkbox"/>		
6			<input checked="" type="checkbox"/>							
7								<input checked="" type="checkbox"/>		
8			<input checked="" type="checkbox"/>							
9		<input checked="" type="checkbox"/>								
10								<input checked="" type="checkbox"/>		
11								<input checked="" type="checkbox"/>		
12								<input checked="" type="checkbox"/>		

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.				✓	

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.					✓		

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					Mucho
		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 ofrecerm de forma voluntaria para liderar a otros.				✓		

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (S)

Protocolo de Administración
(Castro Solano, Nader y Casullo,2004) (Castro Solano, Nader y Lupano Perugini,2005) (Castro Solano y Nader,2005)

Apellido: VELEZ VASQUEZ Nombre: JOSE

Edad: 50 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.		X			
2. No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.	X				
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.				X	
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.				X	
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.	X				
6. No nos dice en donde se sitúa en algunas ocasiones.				X	
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".			X		
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.		X			
9. Evitar intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.		X			
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.				X	
11. Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.			X		
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.			X		
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.			X		
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.				X	
15. Nos hace saber que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.				X	X
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.			X		
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.				X	X
18. No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.			X		
19. Nos da charlas para motivarnos.				X	
20. Evita tomar decisiones.		X			
21. Cuenta con nuestro respeto.					X
22. Potencia nuestra motivación de éxito.				X	
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.				X	
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.				X	
25. Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.			X		
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.				X	
27. Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.	X				
28. Impulsa la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.				X	
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.		X			
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.			X		
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.			X		
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.	X				
33. Tenemos plena confianza en él.					X
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					X

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					Mucho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Reconoce las contribuciones y logros realizados por los miembros del grupo.				X						
2. Monitorea las actividades y el desempeño.										X
3. Genera alianzas para que se aprueban los cambios que propone.			X							
4. Brinda apoyo y aliento al grupo.				X						
5. Define altos estándares de rendimiento de la Unidad o División			X							
6. Forma equipos de trabajo para guiar la implementación de los cambios.				X						
7. Mantiene contacto cercano con las personas con el objeto de establecer relaciones sólidas.										X
8. Dirige y coordina las actividades de la Unidad o División.				X						
9. Promueve que la gente de mi equipo implemente nuevas estrategias de abordaje.				X						
10. Ayuda a resolver conflictos.			X							
11. Hace énfasis en la importancia de la eficiencia, la productividad y la calidad										X
12. Experimenta con nuevas maneras de que se realicen las tareas.								X		
13. Se muestra confiado en que su grupo puede lograr objetivos importantes.								X		
14. Organiza las actividades para mejorar el rendimiento.								X		

15. Implementa estrategias novedosas para el desarrollo de las habilidades centrales que el grupo debe manejar.				<input checked="" type="checkbox"/>		
16. Mantiene informado a su grupo acerca de las acciones que pueden afectarlo.					<input checked="" type="checkbox"/>	
17. Especifica los objetivos a cumplir y las expectativas de logro de cada miembro.						<input checked="" type="checkbox"/>
18. Anuncio y celebro los progresos realizados en la implementación de los cambios.					<input checked="" type="checkbox"/>	

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 subalternos. Marque una cruz en el número que se aproxime a lo que usted piensa.

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

15. Implementa estrategias novedosas para el desarrollo de las habilidades centrales que el grupo debe manejar.					X	
16. Mantiene informado a su grupo acerca de las acciones que pueden afectarlo.			X			
17. Especifica los objetivos a cumplir y las expectativas de logro de cada miembro.					X	
18. Anuncio y celebro los progresos realizados en la implementación de los cambios.					X	

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 subalternos. Marque una cruz en el número que se aproxime a lo que usted piensa.

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

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (S)

Protocolo de Administración
(Castro Solano, Nader y Casullo,2004) (Castro Solano, Nader y Lupano Perugini,2005) (Castro Solano y Nader,2005)

Apellido: Montenegro Nombre: (opcional)
 Edad: 44 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.					X
2. No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.					X
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.				X	
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					X
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.			X		
6. No nos dice en donde se sitúa en algunas ocasiones.					X
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".	X				
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.			X		
9. Evitar intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					X
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.			X		
11. Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.			X		
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.			X		
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.	X				
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.				X	
15. Nos hace saber que nos basamos en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.			X		
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.			X		
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.			X		
18. No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.				X	X
19. Nos da charlas para motivarnos.			X		
20. Evita tomar decisiones.				X	
21. Cuenta con nuestro respeto.					X
22. Potencia nuestra motivación de éxito.			X		
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.			X	X	
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.			X		
25. Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.				X	
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.				X	
27. Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.		X			
28. Impulsa la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.				X	
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.				X	X
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.				X	
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.				X	X
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.	X				
33. Tenemos plena confianza en él.				X	
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.				X	

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					Mucho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Reconoce las contribuciones y logros realizados por los miembros del grupo.		X								
2. Monitorea las actividades y el desempeño.		X								
3. Genera alianzas para que se aprueban los cambios que propone.									X	
4. Brinda apoyo y aliento al grupo.									X	
5. Define altos estándares de rendimiento de la Unidad o División				X						
6. Forma equipos de trabajo para guiar la implementación de los cambios.			X							
7. Mantiene contacto cercano con las personas con el objeto de establecer relaciones sólidas.										X
8. Dirige y coordina las actividades de la Unidad o División.								X		
9. Promueve que la gente de mi equipo implemente nuevas estrategias de abordaje.								X		
10. Ayuda a resolver conflictos.								X		
11. Hace énfasis en la importancia de la eficiencia, la productividad y la calidad								X		
12. Experimenta con nuevas maneras de que se realicen las tareas.								X		
13. Se muestra confiado en que su grupo puede lograr objetivos importantes.								X		
14. Organiza las actividades para mejorar el rendimiento.			X							X

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO

Protocolo de Administración
(Castro Solano, Nader y Casullo,2004) (Castro Solano, Nader y Lupano Perugini,2005) (Castro Solano y Nader,2005) (Castro Solano,2005)

Apellido: Pulgavin Nombre: Marie del Carmen

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

Nivel Jerárquico: EJECUTIVO ADMINISTRATIVO

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	<input checked="" type="checkbox"/>				
2					<input checked="" type="checkbox"/>
3					<input checked="" type="checkbox"/>
4					<input checked="" type="checkbox"/>
5	<input checked="" type="checkbox"/>				
6	<input checked="" type="checkbox"/>				
7	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
8	<input checked="" type="checkbox"/>				
9	<input checked="" type="checkbox"/>				
10					<input checked="" type="checkbox"/>
11				<input checked="" type="checkbox"/>	
12					<input checked="" type="checkbox"/>
13					<input checked="" type="checkbox"/>
14					<input checked="" type="checkbox"/>
15					<input checked="" type="checkbox"/>
16			<input checked="" type="checkbox"/>		
17					<input checked="" type="checkbox"/>
18					<input checked="" type="checkbox"/>
19					<input checked="" type="checkbox"/>
20	<input checked="" type="checkbox"/>				
21					<input checked="" type="checkbox"/>
22					<input checked="" type="checkbox"/>
23					<input checked="" type="checkbox"/>
24					<input checked="" type="checkbox"/>
25					<input checked="" type="checkbox"/>
26					<input checked="" type="checkbox"/>
27	<input checked="" type="checkbox"/>				
28					<input checked="" type="checkbox"/>
29					<input checked="" type="checkbox"/>
30					<input checked="" type="checkbox"/>
31				<input checked="" type="checkbox"/>	
32	<input checked="" type="checkbox"/>				
33					<input checked="" type="checkbox"/>
34					<input checked="" type="checkbox"/>

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 subordinados. Marque una cruz en el número que se aproxime a lo que usted piensa.

	Nada					Mucho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1										<input checked="" type="checkbox"/>
2										<input checked="" type="checkbox"/>
3									<input checked="" type="checkbox"/>	
4									<input checked="" type="checkbox"/>	
5									<input checked="" type="checkbox"/>	
6										<input checked="" type="checkbox"/>
7										<input checked="" type="checkbox"/>
8										<input checked="" type="checkbox"/>
9										<input checked="" type="checkbox"/>
10										<input checked="" type="checkbox"/>
11										<input checked="" type="checkbox"/>
12										<input checked="" type="checkbox"/>

13	Me muestro confiado en que mi grupo pueda lograr objetivos importantes.								X
14	Organizo las actividades para mejorar el rendimiento.								X
15	Implemento estrategias novedosas para el desarrollo de las habilidades centrales que el grupo debe manejar.							X	
16	Mantengo informado a mi grupo acerca de las acciones que puedan afectarlo.								X
17	Especifico los objetivos a cumplir y las expectativas de logro de cada miembro de mi grupo de trabajo.								X
18	Anuncio y celebro los progresos realizados en la implementación de los cambios.							X	

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

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

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (S)

Protocolo de Administración
(Castro Solano, Nader y Casullo,2004) (Castro Solano, Nader y Lupano Perugini,2005) (Castro Solano y Nader,2005)

Apellido: Nombre: (opcional)
 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.	X				
2. No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.	X				
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					X
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.			X		
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.	X				
6. No nos dice en donde se sitúa en algunas ocasiones.	X				
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".	X				
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.	X				
9. Evitar intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.		X			
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.		X			
11. Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.					X
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.					X
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.				X	
15. Nos hace saber que nos basamos en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.					X
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.			X		
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.			X		
18. No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.					X
19. Nos da charlas para motivarnos.			X		
20. Evita tomar decisiones.		X			
21. Cuenta con nuestro respeto.					X
22. Potencia nuestra motivación de éxito.				X	
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					X
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.			X		
25. Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.		X			
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.					X
27. Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.	X				
28. Impulsa la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.				X	
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.					X
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.		X			
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.	X				
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.	X				
33. Tenemos plena confianza en él.				X	
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.				X	

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					Mucho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Reconoce las contribuciones y logros realizados por los miembros del grupo.				X						
2. Monitorea las actividades y el desempeño.				X						
3. Genera alianzas para que se aprueban los cambios que propone.			X							
4. Brinda apoyo y aliento al grupo.				X						
5. Define altos estándares de rendimiento de la Unidad o División				X						
6. Forma equipos de trabajo para guiar la implementación de los cambios.	X									
7. Mantiene contacto cercano con las personas con el objeto de establecer relaciones sólidas.										X
8. Dirige y coordina las actividades de la Unidad o División.				X						
9. Promueve que la gente de mi equipo implemente nuevas estrategias de abordaje.		X								
10. Ayuda a resolver conflictos.				X						
11. Hace énfasis en la importancia de la eficiencia, la productividad y la calidad									X	
12. Experimenta con nuevas maneras de que se realicen las tareas.			X							
13. Se muestra confiado en que su grupo puede lograr objetivos importantes.				X						
14. Organiza las actividades para mejorar el rendimiento.				X						

15. Implementa estrategias novedosas para el desarrollo de las habilidades centrales que el grupo debe manejar.				X		
16. Mantiene informado a su grupo acerca de las acciones que pueden afectarlo.					X	
17. Especifica los objetivos a cumplir y las expectativas de logro de cada miembro.						X
18. Anuncio y celebro los progresos realizados en la implementación de los cambios.					X	

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 subalternos. Marque una cruz en el número que se aproxime a lo que usted piensa.

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

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (S)

Protocolo de Administración
(Castro Solano, Nader y Casullo,2004) (Castro Solano, Nader y Lupano Perugini,2005) (Castro Solano y Nader,2005)

Apellido: Nombre: (opcional)
 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.		x			
2. No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.					x
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					x
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.				x	
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.		x			
6. No nos dice en donde se sitúa en algunas ocasiones.	x				
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".	x				
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.	x				
9. Evitar intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.		x			
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.				x	
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.				x	
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.		x			
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					x
15. Nos hace saber que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.					x
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.				x	
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.					x
18. No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.		x	x		
19. Nos da charlas para motivarnos.			x		
20. Evita tomar decisiones.	x				
21. Cuenta con nuestro respeto.					x
22. Potencia nuestra motivación de éxito.					x
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					x
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.			x		
25. Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.				x	
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.					x
27. Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.	x				
28. Impulsa la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.					x
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.					x
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.				x	
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.		x			
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.	x				
33. Tenemos plena confianza en él.					x
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					x

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					Mucho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Reconoce las contribuciones y logros realizados por los miembros del grupo.									x	x
2. Monitorea las actividades y el desempeño.									x	
3. Genera alianzas para que se aprueban los cambios que propone.									x	
4. Brinda apoyo y aliento al grupo.										x
5. Define altos estándares de rendimiento de la Unidad o División										x
6. Forma equipos de trabajo para guiar la implementación de los cambios.								x		
7. Mantiene contacto cercano con las personas con el objeto de establecer relaciones sólidas.										x
8. Dirige y coordina las actividades de la Unidad o División.										x
9. Promueve que la gente de mi equipo implemente nuevas estrategias de abordaje.									x	
10. Ayuda a resolver conflictos.										x
11. Hace énfasis en la importancia de la eficiencia, la productividad y la calidad									x	
12. Experimenta con nuevas maneras de que se realicen las tareas.									x	
13. Se muestra confiado en que su grupo puede lograr objetivos importantes.										x
14. Organiza las actividades para mejorar el rendimiento.									x	

15. Implementa estrategias novedosas para el desarrollo de las habilidades centrales que el grupo debe manejar.				X		
16. Mantiene informado a su grupo acerca de las acciones que pueden afectarlo.						X
17. Especifica los objetivos a cumplir y las expectativas de logro de cada miembro.					X	
18. Anuncio y celebro los progresos realizados en la implementación de los cambios.					X	

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 subalternos. Marque una cruz en el número que se aproxime a lo que usted piensa.

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

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO

Protocolo de Administración
(Castro Solano, Nader y Casullo,2004) (Castro Solano, Nader y Lupano Perugini,2005) (Castro Solano y Nader,2005) (Castro Solano,2005)

Apellido: Muñoz Nombre: Ha. Fernando

Edad: 28 Sexo: Varón..... Mujer (marcar con una cruz)

Nivel Jerárquico: EJECUTIVO ADMINISTRATIVO

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		X			
2			X		
3				X	
4				X	
5		X			
6	X				
7				X	
8				X	
9					
10			X		
11				X	
12				X	
13					X
14					X
15					X
16				X	
17					X
18			X		
19				X	
20		X			
21					X
22				X	
23				X	
24				X	
25			X		
26				X	
27		X			
28					X
29					X
30				X	
31			X		
32				X	
33				X	
34				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 subordinados. Marque una cruz en el número que se aproxime a lo que usted piensa.

	Nada					Mucho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1				X						
2				X						
3				X						
4				X						
5				X						
6				X						
7				X						
8				X						
9			X							
10				X						
11				X						
12			X							

13	Me muestro confiado en que mi grupo pueda lograr objetivos importantes.					✓	
14	Organizo las actividades para mejorar el rendimiento.					x	
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.					x	
18	Anuncio y celebro los progresos realizados en la implementación de los cambios.					✓	

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	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.												✓		

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					Mucho				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Al momento de trabajar en grupo, la mayoría de las veces, prefiero ser líder antes que seguidor.									
2	Únicamente aceptaría ser líder si sé que puedo beneficiarme de ello.									
3	No es correcto rechazar ser líder									
4	Estaría interesado en ser líder de un grupo sólo si 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.									

15. Implementa estrategias novedosas para el desarrollo de las habilidades centrales que el grupo debe manejar.					X	
16. Mantiene informado a su grupo acerca de las acciones que pueden afectarlo.						X
17. Especifica los objetivos a cumplir y las expectativas de logro de cada miembro.						X
18. Anuncio y celebro los progresos realizados en la implementación de los cambios.						X

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 subalternos. Marque una cruz en el número que se aproxime a lo que usted piensa.

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

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (S)

Protocolo de Administración
(Castro Solano, Nader y Casullo,2004) (Castro Solano, Nader y Lupano Perugini,2005) (Castro Solano y Nader,2005)

Apellido: Ortiz Nombre: Verónica (opcional)
 Edad: 28 años 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.					✓

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 aproxima a lo que usted piensa.

	Nada					Mucho				
	1	2	3	4	5	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.										✓

