



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

**Maestría en Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo  
Organizacional**

**VERSIÓN II**

**TÍTULO**

**DESARROLLO LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE  
AZOGUES.**

PREVIO AL TÍTULO DE MAGISTER EN DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS Y  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

**Alumno:**

Moisés Marcelo Matovelle Romo

**Director de Tesis**

*Mst. Mónica Isabel Rodas Tobar.*

2014

Cuenca – Ecuador

## **DEDICATORIA:**

A Dios y a mis Padres por ayudarme a forjar un camino de esperanza para mis Hijos.

Alba, Carlos Marcelo y Daniela Lorena, como ejemplo que el tiempo no será jamás un obstáculo de superación.

**Moisés Marcelo Matovelle Romo.**

### **AGRADECIMIENTO:**

Un agradecimiento a la Mst. Mónica Rodas Tobar, que con su carisma y profesionalismo me ha guiado en el desarrollo de esta Tesis. A los Profesores miembros del tribunal que se involucraron en este desarrollo, que con su capacidad les supieron dar soporte y compartir sus experiencias.

Al GADMA, mi profundo agradecimiento porque me ha permitido conocer el lado real del Recurso Humano, el mismo que me ha hecho crecer profesionalmente.

**Moisés Marcelo Matovelle Romo.**

## INDICE

DEDICATORIA:.....	i
AGRADECIMIENTO: .....	ii
INDICE .....	iii
INDICE DE TABLAS:.....	v
INDICE DE GRAFICOS .....	vi
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO 1. ....	2
<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: Base teórica.....</b>	<b>2</b>
1.1    INTRODUCCIÓN .....	2
1.2.    EL LIDERAZGO.- CONCEPTOS .....	3
1.3.    TIPOS DE LIDERAZGO.....	3
1.4.    TIPOS DE LIDERAZGO.....	4
1.5.    ESTILOS DE LIDERAZGO .....	6
1.6.    NUEVOS ESTILOS DE LIDERAZGO .....	7
1.7.    LIDERAZGO DE EXCELENCIA.....	8
1.8.    PRINCIPIOS DE EXCELENCIA DIRECTIVA .....	11
1.9.    COMPETENCIAS DEL LÍDER TRANSFORMADOR .....	12
1.10.    GESTIÓN DE PERSONAL ÓPTIMO .....	13
<b>Liderazgo en la Gestión de Personal:.....</b>	<b>15</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>16</b>
CAPITULO 2. ....	17
<b>EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO EN EL GAD MUNICIPAL DE AZOGUES. ....</b>	<b>17</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1. Instrumentos de Evaluación. ....</b>	<b>17</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>24</b>
CAPITULO 3. ....	25
<b>RESULTADOS DE ESTILOS DE LIDERAZGO AUTOPERCEPCION – PERCEPCIÓN</b>	<b>25</b>
<b>ENCUESTA A FUNCIONARIOS MUNICIPALES .....</b>	<b>166</b>
<b>CONCLUSIONES. ....</b>	<b>177</b>

<b>LA PROPUESTA.....</b>	<b>178</b>
<b>CONCLUSIONES:.....</b>	<b>196</b>
<b>BIBLIOGRAFIA:.....</b>	<b>198</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>199</b>

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1. Descripción y características relevantes. Estudio Teoría y Evaluación de liderazgo. ....	18
TABLA 2. Definiciones de estilos de liderazgo según BASS.- CELID. Estudio Teoría y Evaluación de liderazgo.....	19
TABLA 3. Caracterización de las dimensiones teóricas del CONLID. Estudio Teoría y Evaluación de liderazgo.....	20
TABLA 4. Caracterización de las dimensiones teóricas del CAMIN. Estudio Teoría y Evaluación de liderazgo.....	22
TABLA 5. Caracterización de las dimensiones teóricas del POTENLID. Estudio Teoría y Evaluación de liderazgo.....	23
TABLA 6. Los jefes ejercen liderazgo.....	166
TABLA 7. Los directivos van ganando sitio de líderes en la organización.....	167
TABLA 8. Diferentes actividades que realizan los directivos.....	168
TABLA 9. Qué tipo de liderazgo ejercen sus jefes.....	169
TABLA 10. Tipo de liderazgo entre personas.....	170
TABLA 11. Tipos de liderazgo de pertenencia de los directivos.....	171
TABLA 12. Los directivos facilitan el aprendizaje.....	172
TABLA 13. Rotación de personal.....	173
TABLA 14. Buen vivir de los funcionarios bajo la dirección.....	175
TABLA 15. La realidad de los directivos.....	176

## INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO 1 .	CÓDIGO 200 CELID (A).....	28
GRÁFICO 2.	CÓDIGO 200 CONLID (A).....	28
GRÁFICO 3.	CÓDIGO 200 CAMIN (A).....	29
GRÁFICO 4.	CÓDIGO 200 POTENLID (A).....	29
GRÁFICO 5.	CÓDIGO 462 CELID (A).....	32
GRÁFICO 6.	CÓDIGO 462 CONLID (A).....	32
GRÁFICO 7.	CÓDIGO 462 CAMIN (A).....	33
GRÁFICO 8.	CÓDIGO 462 POTENLID (A).....	33
GRÁFICO 9.	CÓDIGO 301 CELID (A).....	35
GRÁFICO 10.	CÓDIGO 301 CONLID1 (A).....	35
GRÁFICO 11.	CÓDIGO 301 CAMIN (A).....	36
GRÁFICO 12.	CÓDIGO 301 POTENLID (A).....	36
GRÁFICO 13.	CÓDIGO 499 CELID (A).....	39
GRÁFICO 14.	CÓDIGO 499 CONLID (A).....	39
GRÁFICO 15.	CÓDIGO 499 CAMIN (A).....	40
GRÁFICO 16.	CODIGO 499 POTENLID (A).....	40
GRÁFICO 17.	CÓDIGO 213 CELID (A).....	43
GRÁFICO 18.	CÓDIGO 213 CONLID (A).....	43
GRÁFICO 19.	CÓDIGO 213 CAMIN (A).....	44
GRÁFICO 20.	CÓDIGO 213 POTENLID (A).....	44
GRÁFICO 21.	CÓDIGO 218 CELID (A).....	47
GRÁFICO 22.	CÓDIGO 218 CONLID (A).....	47

GRÁFICO 23.	CÓDIGO 218 CAMIN (A).....	48
GRÁFICO 24.	CÓDIGO 218 POTENLID (A).....	48
GRÁFICO 25.	CÓDIGO 207 CELID (A).....	51
GRÁFICO 26.	CÓDIGO 207 CONLID (A).....	51
GRÁFICO 27.	CÓDIGO 207 CAMIN (A).....	52
GRÁFICO 28.	CÓDIGO 207 POTENLID (A).....	52
GRÁFICO 29.	CÓDIGO 238 CELID (A).....	55
GRÁFICO 30.	CÓDIGO 238 CONLID (A).....	55
GRÁFICO 31.	CÓDIGO 238 CAMIN (A).....	56
GRÁFICO 32.	CÓDIGO 238 POTENLID (A).....	56
GRÁFICO 33.	CÓDIGO 440 CELID (A).....	59
GRÁFICO 34.	CÓDIGO 440 CONLID (A).....	59
GRÁFICO 35.	CÓDIGO 440 CAMIN (A).....	60
GRÁFICO 36.	CÓDIGO 440 POTENLID (A).....	60
GRÁFICO 37.	CÓDIGO 456 CELID (A).....	63
GRÁFICO 38.	CÓDIGO 456 CONLID (A).....	63
GRÁFICO 39.	CÓDIGO 456 CAMIN (A).....	64
GRÁFICO 40.	CÓDIGO 456 POTENLID (A).....	64
GRÁFICO 41.	CÓDIGO 751 CELID (A).....	67
GRÁFICO 42.	CÓDIGO 751 CONLID (A).....	67
GRÁFICO 43.	CÓDIGO 751 CAMIN (A).....	68
GRÁFICO 44.	CÓDIGO 751 POTENLID (A).....	68
GRÁFICO 45.	CÓDIGO 754 CELID (A).....	71
GRÁFICO 46.	CÓDIGO 754 CONLID (A).....	71
GRÁFICO 47.	CÓDIGO 754 CAMIN (A).....	72
GRÁFICO 48.	CÓDIGO 754 POTENLID (A).....	72

GRÁFICO 49.	CÓDIGO 471 CELID (A).....	75
GRÁFICO 50.	CÓDIGO 471 CONLID (A).....	75
GRÁFICO 51.	CÓDIGO 471 CAMIN (A).....	76
GRÁFICO 52.	CÓDIGO 471 POTENLID (A).....	76
GRÁFICO 53.	CÓDIGO 410 CELID (A).....	79
GRÁFICO 54.	CÓDIGO 410 CONLID (A).....	79
GRÁFICO 55.	CÓDIGO 410 CAMIN (A).....	80
GRÁFICO 56.	CÓDIGO 410 POTENLID (A).....	80
GRÁFICO 57.	CÓDIGO 414 CELID (A).....	83
GRÁFICO 58.	CÓDIGO 414 CONLID (A).....	83
GRÁFICO 59.	CÓDIGO 414 CAMIN (A).....	84
GRÁFICO 60.	CÓDIGO 414 POTENLID (A).....	84
GRÁFICO 61.	CÓDIGO 524 CELID (S).....	86
GRÁFICO 62.	CÓDIGO 524 CONLID (S) .....	86
GRÁFICO 63.	CÓDIGO 524 CAMIN (S).....	87
GRÁFICO 64.	CÓDIGO 501 CELID (S).....	89
GRÁFICO 65.	CÓDIGO 501 CONLID (S).....	89
GRÁFICO 66.	CÓDIGO 501 CAMIN (S).....	90
GRÁFICO 67.	CÓDIGO 610 CELID (S).....	93
GRÁFICO 68.	CÓDIGO 610 CONLID (S).....	93
GRÁFICO 69.	CÓDIGO 610 CAMIN (S).....	94
GRÁFICO 70.	CÓDIGO 216 CELID (S).....	97
GRÁFICO 71.	CÓDIGO 216 CONLID (S).....	97
GRÁFICO 72.	CÓDIGO 216 CAMIN (S).....	98
GRÁFICO 73.	CÓDIGO 500 CELID (S).....	100
GRÁFICO 74.	CÓDIGO 500 CONLID (S).....	100

GRÁFICO 75.	CÓDIGO 500 CAMIN (S).....	102
GRÁFICO 76.	CÓDIGO 602 CELID (S).....	104
GRÁFICO 77.	CÓDIGO 602 CONLID (S).....	104
GRÁFICO 78.	CÓDIGO 602 CAMIN (S).....	105
GRÁFICO 79.	CÓDIGO 300 CELID (S).....	108
GRÁFICO 80.	CÓDIGO 300 CONLID (S).....	108
GRÁFICO 81.	CÓDIGO 300 CAMIN (S).....	109
GRÁFICO 82.	CÓDIGO 686 CELID (S).....	112
GRÁFICO 83.	CÓDIGO 686 CONLID (S).....	112
GRÁFICO 84.	CÓDIGO 686 CAMIN (S).....	113
GRÁFICO 85.	CÓDIGO 248 CELID (S).....	116
GRÁFICO 86.	CÓDIGO 248 CONLID (S).....	116
GRÁFICO 87.	CÓDIGO 248 CAMIN (S).....	117
GRÁFICO 88.	CÓDIGO 209 CELID (S).....	120
GRÁFICO 89.	CÓDIGO 209 CONLID (S).....	120
GRÁFICO 90.	CÓDIGO 209 CAMIN (S).....	121
GRÁFICO 91.	CÓDIGO 230 CELID (S).....	124
GRÁFICO 92.	CÓDIGO 230 CONLID (S).....	124
GRÁFICO 93.	CÓDIGO 230 CAMIN (S).....	125
GRÁFICO 94.	CÓDIGO 221 CELID (S).....	128
GRÁFICO 95.	CÓDIGO 221 CONLID (S).....	128
GRÁFICO 96.	CÓDIGO 221 CAMIN (S).....	129
GRÁFICO 97.	CÓDIGO 605 CELID (S).....	132
GRÁFICO 98.	CÓDIGO 605 CONLID (S).....	132
GRÁFICO 99.	CÓDIGO 605 CAMIN (S).....	133
GRÁFICO 100.	CÓDIGO 204 CELID (S).....	136

GRÁFICO 101.	CÓDIGO 204 CONLID (S).....	136
GRÁFICO 102.	CÓDIGO 204 CAMIN(S).....	137
GRÁFICO 103.	CÓDIGO 446 CELID (S).....	140
GRÁFICO 104.	CÓDIGO 446 CONLID (S).....	140
GRÁFICO 105.	CÓDIGO 446 CAMIN (S).....	141
GRÁFICO 106.	CÓDIGO 630 CELID (S).....	143
GRÁFICO 107.	CÓDIGO 630 CONLID (S).....	143
GRÁFICO 108.	CÓDIGO 630 CAMIN (S).....	144
GRÁFICO 109.	CÓDIGO 464 CELID (S).....	147
GRÁFICO 110.	CÓDIGO 464 CONLID (S).....	147
GRÁFICO 111.	CÓDIGO 464 CAMIN (S).....	148
GRÁFICO 112.	CÓDIGO 234 CELID (S).....	151
GRÁFICO 113.	CÓDIGO 234 CONLID (S).....	151
GRÁFICO 113.	CÓDIGO 234 CONLID (S).....	152
GRÁFICO 115.	CÓDIGO 222 CELID (S).....	155
GRÁFICO 116.	CÓDIGO 222 CONLID (S).....	155
GRÁFICO 117.	CÓDIGO 222 CAMIN (S).....	156
GRÁFICO 118.	CÓDIGO 721 CELID (S).....	159
GRÁFICO 119.	CÓDIGO 721 CONLID (S).....	159
GRÁFICO 120.	CÓDIGO 721 CAMIN (S).....	160
GRÁFICO 121.	CÓDIGO 441 CELID (S).....	163
GRÁFICO 122.	CÓDIGO 441 CONLID (S).....	163
GRÁFICO 123.	CÓDIGO 441 CAMIN (S).....	164
GRÁFICO 124	LOS JEFES EJERCEN LIDERAZGO.....	166
GRÁFICO 125	LOS DIRECTIVOS VAN GANANDO SITAL EN LA ORGANIZACIÓN .....	167

<b>GRÁFICO 126</b>	<b>DIFERENTES ACTIVIDADES QUE REALIZAN LOS DIRECTIVOS.....</b>	<b>168</b>
<b>GRÁFICO 127</b>	<b>QUE TIPO DE LIDERAZGO EJERCEN SUS JEFES.....</b>	<b>169</b>
<b>GRÁFICO 128</b>	<b>TIPO DE LIDERAZGO ENTRE PERSONAS.....</b>	<b>170</b>
<b>GRÁFICO 129</b>	<b>TIPOS DE LIDERAZGO DE PERTENENCIA DE LOS DIRECTIVOS.....</b>	<b>171</b>
<b>GRÁFICO 130</b>	<b>LOS DIRECTIVOS FACILITAN EL APRENDIZAJE.....</b>	<b>172</b>
<b>GRÁFICO 131 A</b>	<b>ROTACION DE PERSONAL.....</b>	<b>173</b>
<b>GRÁFICO 131 B</b>	<b>ROTACION DE PERSONAL.....</b>	<b>174</b>
<b>GRÁFICO 132</b>	<b>BUEN VIVIR DE LOS FUNCIONARIOS BAJO DIRECCION.....</b>	<b>175</b>
<b>GRÁFICO 133</b>	<b>LA REALIDAD DE LOS DIRECTIVOS.....</b>	<b>176</b>

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo fundamental, elaborar un instrumento de liderazgo transformacional en el área de recursos humanos para el GAD Municipal de Azogues, a fin de conseguir que el recurso humano sea proactivo, motivador de logros, potenciador e integrador, lo que redundará en los objetivos institucionales de servicio eficiente al cliente interno y externo.

En la investigación se utiliza el método científico, inductivo, deductivo y descriptivo, mediante trabajo de campo con la aplicación de instrumentos como el test y cuestionarios que nos han permitido obtener información adicional.

De la muestra empleada para la investigación y mediante una correlación se evidencian ocho casos de la Forma A: autopercepción y de la Forma S: percepción al líder, para los cuales, según las características observadas, se han efectuado recomendaciones que van desde la realización de coaching personal, coaching grupal, coaching organizacional, trabajo en equipo y curso de liderazgo creativo en equipos.

**PALABRAS CLAVES:** Liderazgo, coaching, desarrollo profesional, desarrollo individual, desarrollo institucional.

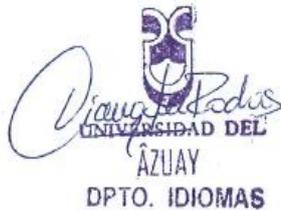
## ABSTRACT

The objective of the following project is to develop a transformational leadership mechanism in the area of human resources at the Municipality of Azogues so that it can become proactive, motivating, strengthened and integrated. This will result in greater service efficiencies for internal and external clients.

The research employs scientific, inductive, deductive and descriptive methods. We were also able to obtain additional information through field work, tests and questionnaires.

Based on the sample size for the research and through correlation, eight cases are evidenced. Form A: auto perception, and Form S: leader perception. Recommendations were made for both according to the characteristics that were observed, which include personal, group and organizational coaching, teamwork and team-based creative leadership courses.

**KEYWORDS:** leadership, coaching, professional development, individual development, institutional development.



Translated by:

  
Melita Vega

1-Dec-2014

## **INTRODUCCIÓN**

Considerando que una de las principales preocupaciones de las organizaciones y en especial de los GADs, independientemente de su tamaño, es el rol de influencia que ejerce el líder como la máxima autoridad administrativa o los encargados de las áreas funcionales, es necesario conocer el estilo de liderazgo que se requiere para determinadas situaciones, por esa razón el presente estudio explica el estilo de liderazgo versus la percepción de los subalternos, aplicando para ello una herramienta psicológica que facilite la información requerida.

Por la importancia del tema, en este trabajo pretende proponer un desarrollo de un liderazgo en el sector público mediante la elaboración de un instrumento de liderazgo transformacional en el área de recursos humanos para el GAD Municipal de Azogues, que permitan alcanzar los objetivos institucionales de servicio eficiente al cliente interno y externo.

Para lograr este objetivo, se procedió a realizar una investigación mediante un trabajo de campo y con la aplicación de instrumentos como el test y cuestionarios. Los resultados de la investigación nos conducen a la existencia de ocho casos o grupos de funcionarios dentro de una estructura orgánica de jefes departamentales, seccionales, y funcionarios de nivel operativo, en los cuales se evidencia la necesidad de efectuar varias actividades en cada caso, como la realización de coaching personal, coaching grupal, coaching organizacional, trabajo en equipo y curso de liderazgo creativo en equipos.

Un líder exitoso puede construirse sobre la base del ejercicio y la práctica en situaciones desfavorables, aprendiendo y reflexionando sobre la propia experiencia y reconociendo sus propias emociones.

Considerando que el siglo XXI, la sociedad está experimentando cambios profundos, al efecto, las estructuras demandan un fundamento holístico, que permita abordar de manera integral, tanto el capital intelectual como los recursos materiales y financieros, en virtud que estos sustentan de manera conjunta el desarrollo de las organizaciones.

## **CAPITULO 1.**

### **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: Base teórica**

#### **1.1 INTRODUCCIÓN**

El objetivo de desarrollar un liderazgo en el Sector Público permite potenciar a sus colaboradores para que se constituyan en un equipo de alto rendimiento dentro del GAD Municipal de Azogues, hacer que sus valores, su misión y sobre todo su humanidad como seres y empleados de una organización que brinda un servicio a la colectividad de carácter público, el atender un cliente interno y externo, el saber escuchar a cada uno de ellos, para conocer qué es lo que necesitan en cada momento, ya sea dentro de la organización o fuera de ella, hace que nuestro espíritu sea más joven y dinámico, nuestra claridad y sencillez sean nuestros atributos, que nos permita un liderazgo que nos guste hacer y que se note, por ello el empleado al ser de tipo proactivo, dinámico, espontáneo hace de este servicio que le demos un valor agregado: “los líderes deberán prepararse para hacer frente al futuro si desea adoptar el rol de líder en este siglo, que demanda compromiso, pasión y responsabilidad” (Monterrey, 2009).

El liderazgo es el factor fundamental que las instituciones deben considerar al momento de tomar decisiones. En la sociedad actual donde lo único constante es el cambio, en donde los líderes deben ser capaces de innovar, motivar y llevar a cabo los objetivos establecidos en la Planificación Estratégica o Plan Operativo que tiene la entidad. El talento humano se constituye en la base fundamental de toda organización y dentro de éste, existe uno que es escaso y muy valioso, los líderes. Hoy en día las transformaciones aceleradas exigen renovar la concepción y estilos de liderazgo por uno que sea más visionario, audaz, innovador e imaginativo, capaz de correr riesgos con la finalidad de cumplir con la misión organizacional.

El presentar un liderazgo de excelencia, considerando los tipos, estilos y varios estudios de liderazgo, nos permite tener una visión clara de que es lo que queremos para nuestra organización, considerar el aprendizaje del éxito, la rotación horizontal del personal, sin descuidar la normativa legal ni la planificación de la administración del recurso humano; nos permitirá una visión más amplia para preparar cambios, de ser el caso en diversas funciones, buscar mediante un estudio una herramienta que permita llegar a la excelencia, orientada hacia los resultados, nos dará una visión del tiempo empleado en cada proceso, la orientación hacia el cliente. La satisfacción del mismo se podrá verificar en la evaluación de desempeño de cada funcionario, poseer un liderazgo con coherencia; la aplicación de manuales por procesos pondrá a la institución acorde al momento real de una organización que se tiene.

El abarcar temas como desarrollar principios de excelencia, competencias del líder, una gestión de personal acorde a la realidad, manejar correctamente la estructura, y el manual de funciones, nos permite expresar que estos estudios ayudarán a que exista o nos encaminemos a un liderazgo con resultados, y determinar lo que hace un líder, quienes deberían fijar la estrategia, hacer que su misión se cumpla y en caso que la misma no esté acorde a la realidad de la organización, cambiarla y tener claro su enfoque, recordar que las herramientas que se disponen jamás se podrá considerar como una camisa de fuerza , al contrario, las mismas son para que estas sean cambiadas total o parcialmente de acuerdo a su realidad vigente, así conseguiremos un liderazgo transformacional en la unidad de talento humano, las estrategias que se puedan y deban adoptar para obtener el mayor desempeño de su gente.

## **1.2. EL LIDERAZGO.- CONCEPTOS**

El liderazgo tiene una multiplicidad de conceptos, para (Bennis, 2006) “el liderazgo va asociado a los puestos de mando. Se supone que liderazgo empieza con L mayúscula, como un accidente geográfico, y que cuando una persona llega arriba se convierte automáticamente en un líder. Pero el liderazgo no es un lugar sino un proceso.”

Para (Kotter, 1990) “El liderazgo es el proceso de mover un grupo en alguna dirección mediante medios generalmente no coercitivos. El liderazgo efectivo es aquel que produce movimientos encaminados a los intereses del grupo a largo plazo”.

El término liderazgo se utiliza en dos sentidos fundamentales en la conversación diaria:

1) Para aludir al proceso de llevar a un grupo o grupos de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos, y 2) para aludir a personas que desempeñan papeles en los que se espera exhiban su liderazgo. (Kotter, 1990).

De acuerdo a lo indicado, el liderazgo es la habilidad que posee una persona para influenciar directamente en las opiniones, actitudes y comportamiento de otros individuos, es decir implica influir e interactuar con la gente para realizar y lograr los objetivos planteados dentro de la organización.

## **1.3. TIPOS DE LIDERAZGO**

Existen varios tipos de liderazgo de acuerdo con diferentes características relacionadas con el modo de actuar, la toma de decisiones, el trabajo en equipo.

(Terán, 2010) clasifica los tipos de liderazgo en:

### **1.3.1 Liderazgo Autoritario.**

Este tipo de liderazgo se caracteriza por el líder que trata de mantener el cumplimiento de objetivos mediante el ejercicio de la autoridad rigurosa.

### **1.3.2. Liderazgo Complaciente.**

En este tipo de liderazgo nos encontramos con el líder que intenta tener la aprobación de todos o de estar bien con todos.

### **1.3.3. Liderazgo por Conveniencia.**

Este tipo de liderazgo se caracteriza por el líder que persigue sus objetivos personales antes que los objetivos del grupo o de la organización.

### **1.3.4. Liderazgo Independiente.**

Este tipo de líder se caracteriza por ser autosuficiente, suele hacer las cosas de manera aislada.

### **1.3.5. Liderazgo Comprometido.**

Este es el tipo de liderazgo que necesita toda organización. En este tipo de liderazgo, el líder está comprometido con pasión y vocación con las responsabilidades que tiene a su cargo.

## **1.4. TIPOS DE LIDERAZGO**

El líder, en primer lugar, somete a su propia reflexión las ideas que desea hacer realidad, se convence así mismo, se auto vende su proyecto, y de ahí parte, de hecho, su convicción, la credibilidad que él mismo tiene en sus planes. Una vez fija la idea en su mente, su fe la trasmite a su corazón y con la templanza que le da este se mueve su voluntad. Autores que han estudiado el liderazgo convienen en concluir que hay varios tipos. (Levicki,2014) establece al respecto siete tipos de liderazgo:

Líder carismático.

Consigue grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas, administra soluciones consistentes, tendiendo a detenerse mucho tiempo en una planificación de alta calidad. Los líderes que poseen este estilo tienen mucha dificultad para interactuar con personas con motivación para el logro muy elevada.

Líderes de inteligencia superior.

Su ámbito más propicio es cuando las organizaciones emplean a personas altamente cualificadas, consiguiendo así transacciones con resultados óptimos. Demuestran un gran rechazo y no se sienten bien ante confrontaciones en el mercado para productos populares de bajo valor y de una gran dependencia hacia la marca del mismo. En consecuencia este tipo de líder de inteligencia superior admira la inteligencia de otras personas. En consecuencia, los líderes que poseen una gran empatía, rechazan totalmente a los de inteligencia superior.

Líder autocrático.

Especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. Le cuesta adaptarse a los escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados. Sin embargo actúan exitosamente en diferentes situaciones. En los países que aceptan las diferencias sociales se sienten muy cómodos.

Líder pastor.

Muy solvente en las organizaciones con una evolución altamente consistente pero son ineficaces ante las crisis emergencias para las que se requieren decisiones rápidas. Este tipo de líderes se sienten muy cómodos en las organizaciones mercantiles de máxima estabilidad.

General en jefe o general del ejército.

Llevar a cabo sus mejores actuaciones ante la necesidad de prepararse para la guerra. En cambio, tienen sus peores momentos cuando perciben que esta guerra no resulta beneficiosa. Son altamente competentes para la preparación pero no para llegar a conclusiones. Piensan que no tienen necesidad de llegar a concluir, dada su creencia de que su preparación es tan buena que siempre ganaran las batallas.

Líderes de la realeza.

Tienen sus mejores oportunidades cuando se encuentran trabajando en organizaciones muy antiguas y son líderes en el mercado y no se adaptan a aquellas organizaciones cuyos productos tienen una demanda masiva. Este estilo no es recomendable para las

organizaciones, debido a la dificultad de desligarlos de su papel como consecuencia de que a ellos mismos les cuesta en exceso aceptar que su actuación no es la mejor.

Líder natural.

Su actuación resulta sobresaliente en la mayoría de las circunstancias, y en especial en aquellas corporaciones mundiales cuyas marcas son reconocidas. Tienen dificultades para adaptarse a las organizaciones cuyas operaciones están excesivamente orientadas hacia las ventas. Se podría decir que este tipo de líder es el más eficaz, puesto que una de sus grandes habilidades es la motivación que transmite a sus más cercanos seguidores para que trabajen con agrado y mantengan satisfechos a los accionistas y sus respectivos proveedores.

### **1.5. ESTILOS DE LIDERAZGO**

Levicki, (2014) coherente con la clasificación anterior menciona como estilos de liderazgo los siguientes:

Líder autócrata.

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige y controla al subalterno.

Líder emprendedor.

Un líder que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

Líder liberal.

Mediante este estilo de liderazgo, es líder delego a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.

Líder proactivo.

Este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.

Líder audaz.

Este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.

## 1.6. NUEVOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Los estudios sobre el liderazgo han evolucionado y actualmente hay nuevas clasificaciones y consecuentemente nuevos estilos. (Levicki, 2014), detalla los resultados de dichos estudios.

Según la formalidad en su elección

- Liderazgo formal: preestablecido por la organización.
- Liderazgo informal: emergente en el grupo.

Según la relación entre el líder y sus seguidores

- Liderazgo dictador: fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitir a los demás integrantes hacerse responsables, consintiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás.
- Liderazgo autocrático: el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento.
- Liderazgo democrático: el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores.
- Liderazgo onomatopéyico: el líder, a la vez que reflexiona sobre la visión que ha de mover al grupo liderado hacia su objetivos deseados, se expresa a través de simples onomatopeyas verbales que favorecen notablemente el entusiasmo del grupo.
- Liderazgo paternalista: tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.
- Liderazgo liberal (*laissez faire*): el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo.

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados

- Liderazgo transaccional: los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el equipo de trabajo.
- Liderazgo transformacional o carismático: el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores.

- Liderazgo auténtico: es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso.
- Liderazgo lateral: se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama.
- Liderazgo longitudinal: también llamado “liderazgo piramidal”, es el que se realiza entre personas separadas por grados jerárquicos, de tal modo que la influencia del líder hacia los liderados se fundamenta en la autoridad y conocimientos del líder.
- Liderazgo en el trabajo: en los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud. La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos, entre las actitudes más solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse pero que, según muchos autores, es parte de la personalidad individual.

## **1.7. LIDERAZGO DE EXCELENCIA**

### **¿Qué es el liderazgo de valores?**

“Cada persona es una sorpresa para el resto de la humanidad. Cada vez que un ser humano nace es una incógnita; nadie sabe qué o quién va a llegar a ser. Solamente la educación puede descubrir su auténtica vocación, pues quien nace y vive en la ignorancia nunca podrá descubrir su llamado y vivirá y morirá sin saber realmente para que ha existido” (Cornejo, 1999).

De esa manera el líder es la persona que planea lo que desea lograr, actúa impulsado por su entusiasmo y fe; convencido de lo que debe hacer; vigilante de los resultados de sus acciones; creador permanente de innovaciones para mejorar la calidad de sus acciones y vivencias y dispuesto a transformar la realidad organizacional.

(Landolfi, 2010). “El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma

eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización)”

### 1.7.1. LA EXCELENCIA

La excelencia es un talento o cualidad de lo que es extraordinariamente bueno y también de lo que excede las normas ordinarias. Es también un objetivo para el estándar de rendimiento; para el análisis de excelencia se parte de escuelas de pensamiento, las más famosas: orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y coherencia, gestión por procesos y hechos, desarrollo e implicación de las personas, proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora, desarrollo de alianzas, responsabilidad social de la organización.

#### 1.7.1.1. Orientación hacia los resultados

En este caso, la excelencia consiste en alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los grupos de interés de la organización.

Las organizaciones que trabajan en función de resultados están al día de los cambios que caracterizan al mundo actual. Son organizaciones de excelencia por ser ágiles, flexibles y capaces de responder a los cambios, a las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. Miden y anticipan tales necesidades, dan seguimiento a sus experiencias y percepciones, supervisan, analizan el comportamiento de otras organizaciones; recogen información de grupos de interés actuales y futuros, utilizándola para establecer, implantar y revisar sus políticas, estrategias, objetivos, medidas y planes a corto, mediano y largo plazo.

#### 1.7.1.2. Orientación al cliente

Una organización que se orienta al cliente, su techo de excelencia consiste en crear valor sostenido, para poner en práctica esta orientación, las organizaciones de excelencia conocen y comprenden en profundidad a sus cliente, están convencidas de que el cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, estas organizaciones responden a las necesidades y expectativas que sus clientes tienen en cada momento, y, cuando resulta conveniente, segmentan a sus clientes para mejorar la eficacia de su respuesta. Las organizaciones excelentes dan seguimiento a las actividades de sus competidores y entienden cuál es su ventaja competitiva; anticipan de manera eficaz cuáles serán las necesidades y expectativas de sus clientes y actúan en el presente para satisfacerlas.

#### 1.7.1.3. Liderazgo y coherencia

En este campo teórico-práctico la organización es excelente cuando ejerce un liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y que sea coherente en toda la organización. Para poner en práctica esta teoría, las organizaciones de excelencia cuentan con líderes que establecen y comunican una dirección clara a su organización y que, al

hacerlo, unen y motivan a los demás líderes para que con su comportamiento sirvan de fuente de inspiración a sus colaboradores.

#### **1.7.1.4. Gestión por procesos y hechos**

En esta teoría la excelencia es gestionar la organización mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos, interdependientes e interrelacionados. Para aplicar estos principios teóricos las organizaciones excelentes cuentan con un sistema de gestión eficaz y eficiente basado en las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés y diseñado para satisfacerlas.

Un conjunto de procesos claro e integrado hace posible y garantiza la implantación sistemática de las políticas, estrategias, objetivos y planes de la organización. Estos procesos se despliegan, gestionan y mejoran de forma eficaz en las actividades diarias de la organización.

#### **1.7.1.5. Desarrollo e implicación de las personas**

En esta teoría la excelencia organizacional busca maximizar la contribución de los empleados a través de su desarrollo e implicación, las organizaciones excelentes reconocen la importancia creciente del capital intelectual de quienes las integran y utilizan su conocimiento en beneficio de toda la organización. Se esfuerzan por atender, recompensar y dar reconocimiento a las personas de modo que se incremente su compromiso y fidelidad a la organización.

#### **1.7.1.6. Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora**

En este campo teórico la excelencia es desafiar el statu quo y hacer realidad el cambio aprovechando el aprendizaje para crear innovación y oportunidades de mejora. Las organizaciones excelentes aprenden continuamente tanto de sus actividades y resultados, como de las actividades y resultados de los demás.

#### **1.7.1.7. Desarrollo de Alianzas**

La excelencia es desarrollar y mantener alianzas que añaden valor, las organizaciones excelentes reconocen que en el mundo de hoy, cada vez más exigente y en cambio continuo, el éxito puede depender de las alianzas que establezcan, buscan establecer y desarrollan alianzas con otras organizaciones, estas alianzas, dan mayor valor a sus grupos de interés optimizando las competencias claves.

### **1.7.1.8. Responsabilidad Social de la Organización**

En esta teoría ser excelente es exceder el marco legal mínimo en el que opera la organización y esforzarse por comprender y dar respuesta a las expectativas que tienen sus grupos de interés en la sociedad, las organizaciones que actúan imbuidos de esta teoría adoptan un estricto enfoque ético siendo transparentes y dando cuenta a sus grupos de interés, de su rendimiento como organización responsable.

### **1.7.1.9. Excelencia Directiva**

La excelencia Directiva es aquella que es ejercida por los líderes para producir con excelencia y administrar por resultados lo que se propone la organización.

### **1.7.1.10 Diferencia entre ser directivo y líder**

Los directivos luchan porque sus empleados hagan lo que hicieron ayer, sólo que un poco más rápido y más barato.

En cambio los líderes, por otra parte, saben a dónde quieren ir, pero entienden que no pueden llegar sin su tribu, sin dar a aquellos a quienes dirigen las herramientas para hacer que las cosas sucedan.

Los directivos tienen autoridad, los líderes asumen la responsabilidad, ambos son necesarios, pero hay que tener cuidado de no confundirlos, nos ayuda a recordar que los líderes son escasos y por lo tanto valiosos.

## **1.8. PRINCIPIOS DE EXCELENCIA DIRECTIVA**

No debemos temer a la competencia, sino debemos tener miedo a nuestra incompetencia. No nos debe amedrentar la competencia, no nos debe dar miedo, no nos debe dar pánico escénico no está en Japón, no está en Taiwán, no está en Estados Unidos, el enemigo principal de nosotros somos nosotros mismos.

Son tiempos de cambio. No todo cambio significa progreso, pero sí, todo progreso significa cambio positivo; o nos decidimos al cambiar o nos vamos a morir (si nos quedamos estáticos como estamos). No hay alternativa, la constante es el cambio, o nos adaptamos o tenemos esa capacidad o sencillamente no vamos a salir adelante.

(Toffler, 2006): "Quienes no aceptan las realidades actuales, pero ven más allá, se convierten en los maestros del cambio"

## **1.9. COMPETENCIAS DEL LÍDER TRANSFORMADOR**

Según (Cardona y Miller, 2001) lo característico del líder transformador es ser capaz de generar entusiasmo y cambio hacia nuevas perspectivas de mayor reto. Por ello, el líder necesita desarrollar competencias como: visión, delegación, comunicación, iniciativa, autocontrol e inteligencia emocional. De igual manera como complemento (Benavides, 2002) señala que el término competencia se ha generalizado en la organización a la relación de competición o rivalidad.

De igual manera la competencia facilita la toma de decisiones entre los demás, el poder y la autoridad sobre las personas a su cargo, no obstante es importante que manifieste en su comportamiento laboral, su habilidad para el desarrollo de sus tareas.

En el caso de personal directivo como líder, es garante del desarrollo de la organización, debe manejar entre sus competencias los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes básicas para liderar, comunicar, motivar, decidir, analizar e integrarse, generando situaciones armónicas, equilibradas y productivas, para sí mismo y los demás, con ello se contribuirá para lograr los objetivos planteados.

Con base a lo expuesto a continuación se explican las competencias comunicativas, orientadoras, analíticas, y estimuladoras requeridas por el personal directivo como líder.

### **Competencia comunicativa.**

El personal directivo como líder, posee competencias básicas, para desarrollar con efectividad sus funciones. Dentro de ellas está la de comunicar, con lo cual el líder desarrolla su capacidad para tratar a las personas, condición indispensable para lograr el éxito.

### **Competencia orientadora.**

Como líder transformacional, el personal directivo, debe contar con el apoyo incondicional de toda la organización para lograr con efectividad los objetivos trazados, de allí, la necesidad de establecer relaciones armónicas con las cuales se facilita la labor encomendada. Por ello, su acción debe dirigirse a orientar los procesos. La orientación es una de las competencias propias del líder, está dentro de los atributos personales visibles, de manera, que le aporten un comportamiento idóneo para lograr la eficacia, teniendo dentro de sus aspectos de la personalidad, apatía, actitud abierta al dialogo, seguridad personal, aptitud para escuchar a otras personas y fluidez verbal para transmitir contenidos.

### **Competencia integradora.**

Busca que todo el personal de la organización trabaje de manera integrada para lograr las metas con efectividad, está considerada como una de las competencias del líder transformador. En la actualidad debemos trabajar en equipo porque en realidad los objetivos de la institución no dependen del buen hacer de un individuo, ni siquiera de varios individuos

aislados, sino de una realidad específica que además de personal, incluye relaciones, normas y sentimientos.

Competencia analítica.

El líder hace uso de los procesos analíticos que le permiten razonar a cerca de las situaciones que se evidencia en la organización, buscando en todo momento con equipo de trabajo dar las mejores alternativas de solución.

Competencia estimuladora.

El líder está en la obligación de motivar a su personal, es importante la estimulación del personal para conseguir su motivación, incitando el desarrollo de la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales y para satisfacer alguna necesidad individual también.

#### **1.10. GESTIÓN DE PERSONAL ÓPTIMO**

Para optimizar el talento humano en la institución o empresa hay que empezar por la estructura. El estudio científico de la estructura ha hecho que la misma evolucione. A continuación se detalla como punto de partida a la estructura según Taylor.

Los manuales de funciones, son un instrumento de administración de personal a través de los cuales se establecen las funciones de los empleos que conforman la planta de personal de la entidad; tales funciones consideran la capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.

Organización

En la gestión de personal, la organización es el tercer elemento que marca trascendencia en la institución; organizar es el conjunto de actividades orientadas a crear un conjunto efectivo compuesto por partes que se relacionan entre sí.

Personal

Las dimensiones en cuanto a la optimización del talento humano: estructura, función y organización, cobran vida en la sección de personal. Mediante su misión, organización distribución y ejecución de labores de administración técnica de documentos y archivos de la institución.

Esta sección tiene como objetivo optimizar la administración y mantener el registro e información del personal municipal, administrar el pago de las remuneraciones y el cumplimiento de las leyes sociales, además de establecer la representación del Municipio en lo referente a las relaciones contractuales del personal, de acuerdo con las políticas,

planes y programas definidos por la Municipalidad, en el marco del Derecho del Trabajo y otras disposiciones legales pertinentes.

Además, efectuar todas aquellas acciones que le competan en la gestión del Servicio de Bienestar para los funcionarios.

Funciones.

Las funciones que tiene esta sección, entre otras se detallan inmediatamente:

- Mantener actualizada la documentación de los contratos y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal municipal.
- Asesorar al personal municipal sobre todas las materias del derecho laboral y otras materias legislativas que lo afecten, manteniendo un archivo actualizado de estas disposiciones legales
- Ejecutar y tramitar la incorporación, promoción, retiro o destinación del personal, como también lo relativo a licencias, permisos, asignaciones familiares y todo lo relacionado a solicitudes del personal.
- Preparar y actualizar los escalafones del personal, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes y manteniendo al día los archivos correspondientes.
- Asegurar la operatividad de los trámites administrativos relacionados con licencias médicas, accidentes del trabajo, cargas familiares, asistencia, permisos y vacaciones y otros trámites y/o certificaciones que requiera el personal.
- Efectuar la tramitación administrativa de los sumarios e investigaciones sumarias de la Municipalidad y el registro de estos actos.
- Registrar la asistencia y los horarios de trabajo, sin perjuicio del control obligatorio que debe realizar cada Dirección.
- Calcular, registrar y pagar las remuneraciones del personal.
- Gestionar Programas de Inducción, Capacitación y Desarrollo del Personal.
- Programar y ejecutar programas de bienestar y recreación para los trabajadores municipales y su grupo familiar, procurando mejorar la calidad de vida de las personas, en concordancia con las leyes vigentes.

Optimización del talento humano:

En el siguiente desarrollo observamos lo que sucede en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Ciudad de Azogues, referente a la gestión de personal, uno de los factores primordiales que podremos citar es la aplicación de la norma constitucional, como es el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. COOTAD, en la cual manifiesta su autonomía administrativa, también la cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada a una realidad objetiva y no política, las

características del contexto ambiental, el servicio que presta el GAD Municipal, la tecnología utilizada y los procesos internos.

En cualquiera de los escenarios la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, siendo lo básico la forma como se trata a las personas, sea como socios o como recursos. La administración del talento humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo.

En una comunidad educativa cuantos objetivos y proyectos se quedan por falta de tiempo o por no haber perseverado lo suficiente. El ser humano es lo que hace. Si es una persona afable y optimista, irradiara en su entorno las características que lo acompañan y en este aspecto es muy importante los compromisos adquiridos y el gusto de contar con un mundo de realizaciones plenas que tengan por centro: tener una misión que cumplir; capacidad de disfrutar, estar conscientes de las potencialidades y habilidades; ser coherente, vivir de acuerdo a los valores y tener futuro representado en un proyecto de vida.

#### **Liderazgo en la Gestión de Personal:**

De las experiencias que se han recabado sobre el liderazgo en la Gestión de personal, están en juego variables como necesidades básicas de supervivencia, seguridad y respeto a la dignidad al ser humano. Indicadores que expresan los perfiles de un liderazgo de excelencia para con el personal, están los siguientes:

- La lealtad en palabras y hechos.
- Oportunidad de elegir y ofrecer alternativas.
- Actuar y presentarse respetuosamente.
- Recompensar a los que brindan servicios por humilde que sea su trabajo.
- Ser parte del estado del arte que se ha construido.
- Administrar por generosidad.
- Considerarse un subalterno o parte de las personas que realizan una función.
- Omitir la crítica cuando las personas están haciendo su trabajo razonablemente bien.
- Hacer uso del reconocimiento y la ayuda para comprometer.
- Lo que no se ha dicho se lo pueda decir en cualquier momento.
- Adoptar una posición pública denunciando y sacando a luz cuando se lo deba hacer.
- Realizar las promociones desde adentro de la organización.
- Compartir el éxito.- todos ganamos o todos perdemos.
- Conservar la actitud de que aún falta algo.
- Mantener una política de puertas abiertas.

## **CONCLUSIONES**

Por la diversidad y con algunas variantes de un autor a otro, las definiciones tienen un elemento común, el liderazgo se refiere a un proceso en el cual el líder ejerce alguna influencia sobre los demás.

Todo líder debe reunir un conjunto de rasgos y características que determinan su estilo de liderazgo y el grado de influencia que puedan ejercer, alguna de ellas de origen innato pero definitivamente las cualidades de un líder deben ser fortalecidas a través de la formación y la experiencia, pudiendo formar un buen líder de una persona que inicialmente no reunía las características, considerando que se pueden sumar algunos rasgos dependiendo del rasgo del liderazgo.

El liderazgo es importante en las organizaciones actuales, ya que nos permite observar los conocimientos, actitudes y aptitudes de los líderes que llevan a cabo sus actividades cotidianas, en una era de cambio y autonomías.

Las principales competencias para un liderazgo serán: las relaciones efectivas, la comunicación, negociación, trabajar en equipo, solución de problemas, el saber manejar el recurso humano, tener iniciativa y actitud de aprendizaje continuo.

Tener presente que la formación del líder dependerá del lugar a desempeñarse, considerando que las competencias variarán de acuerdo al contexto, y con el equipo que lo apoye y la situación que se presente en ese momento.

De lo planteado, para que un individuo sea considerado como líder, debe en primer lugar desearlo, en segundo lugar formarse para desarrollar o fortalecer sus competencias y luego debe elegir un estilo de liderazgo que le permita llegar a cumplir sus metas personales e institucionales, considerando la satisfacción individual de sus subordinados y el fomento de las relaciones interpersonales.

## **CAPITULO 2.**

### **EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO EN EL GAD MUNICIPAL DE AZOGUES.**

#### **INTRODUCCIÓN**

Dentro de las organizaciones la búsqueda de los mejores talentos para que nos permita llegar a los objetivos, el tratar de que sea la persona idónea la que esté al frente, no cabe duda que el liderazgo genera un considerable interés dentro de las organizaciones, la misma que la ciencia todavía no ha podido definirla, ha sido abordada por la historia, por la psicología, el desarrollo organizacional entre otras.

#### **2.1. Instrumentos de Evaluación.**

Para evidenciar la metodología utilizada en el GAD Municipal de Azogues, se ha utilizado como recuso fundamental, la aplicación de cuatro test, basada en la Teoría y Evaluación del Liderazgo de (Alejandro Castro Solano, 2007).

Desarrollar un liderazgo transformacional que sirva de gestión en el departamento de recursos humanos del GAD Municipal de Azogues, es el objetivo general de este trabajo de investigación. Como objetivos específicos, se plantea la aplicación de test y la encuesta que abarque preguntas para consolidar nuestro estudio, de ahí que la descripción del trabajo de campo lo direccionamos a una muestra que consiste en ubicar a niveles superiores como jefes departamentales, jefes seccionales en la aplicación, en la forma A (Auto percepción), es decir el funcionario debe responder de acuerdo a su auto percepción, debiendo contestar para sí mismo. Mientras la aplicación de estos test en forma S (Superior), encaminado a determinar cuáles de las características listadas acerca del acto de liderar perciben en su Jefe o en su Superior, se aplicó en campo a funcionarios: profesionales, asistentes y secretarios ejecutivos, considerando la estructura orgánica de las áreas a ser consideradas. De igual manera, la codificación aplicada como procedimiento está basada en el número de registro de asistencia, como procedimiento de la unidad de recursos humanos de la organización.

El estudio de Liderazgo será complejo y más aún en una estructura municipal, considerando que desde su origen no han existido procesos técnicos de aplicación de sub sistemas de selección, de ahí que con el paso del tiempo se han ido ubicando y profesionalizando de acuerdo a conveniencias particulares más que a una auténtica realidad institucional. Por ello la aplicación de cuatro instrumentos que nos permita evaluar el liderazgo dentro de la organización; los tres primeros estarán direccionados a toda la muestra en sus formatos A y S, pero el cuarto instrumento (POTENLID), será direccionado únicamente a los niveles superiores, por su concepción.

A continuación, en un cuadro de resumen expondremos las características básicas de los instrumentos a ser aplicados:

**TABLA 1. Descripción y características relevantes. Estudio Teoría y Evaluación de liderazgo.**

<b>NOMBRE</b>	<b>BASE TEÓRICA</b>	<b>EVALÚA</b>	<b>FORMATO</b>
CELID.- Cuestionarios de estilo de liderazgo	Bass (1985)	Estilos de Liderazgo (Transformacional, transaccional y laissez faire).	Auto percepción (Formato A) y evaluación del Superior (Formato S)
CONLID.- Cuestionario de conductas de los Líderes	Yukl (2002)	Conducta de los líderes (Orientadas hacia la tarea, hacia las relaciones y hacia el cambio	Auto percepción (Formato A) y evaluación del Superior (Formato S)
CAMIN.- Cuestionarios de estilos de liderazgo Camino – Meta	Evans (1970) House (1971)	Estilos de liderazgo (Directivo, considerado, participativo, orientado a metas)	Auto percepción (Formato A) y evaluación del Superior (Formato 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)	Auto percepción

Fuente: Alejandro Castro Solano y otros, PAIDÒS, 2007. Pag.166.

### 2.1.1. CELID (Forma A y Forma S)

#### a) Descripción

El cuestionario CELID, se deriva de la prueba MLQ (Multifactor Leadership Questionarie), nos da una idea de los estilos de liderazgo predominantes y de las dimensiones que lo componen, consta de 34 ítems. Es Autoadministrable y se responde en 15 minutos.

El CELID mantiene dos formas. La Forma A (autopercepción), el mismo debe responder a su autopercepción, o sea debe contestar sobre sí mismo. En la Forma S (superior) en que el encuestado indique cuál de esas características que constan en el cuestionario a cerca del acto de liderar que percibe en su Superior (Jefe).

b) Base Teórica

Según Alejandro Castro Solano, propone tres estilos de liderazgo: Transformacional, transaccional y laissez faire, generando una distinción entre: democrático versus autocrático o participativo versus directivo, sus orígenes y su propuesta teórica considera un liderazgo carismático según House (1977) y cobra importancia las actitudes y percepciones de los subalternos respecto a sus líderes, no solo respetando sino también idealizando, de ahí nuestro interés por la aplicación de esta herramienta y transformacional según Burns (1978), que también lo consideramos dentro de la organización en lo cual los líderes influyen sobre sus seguidores, modificando sus conductas de acuerdo a los resultados que obtenga de los mismos. Es muy usual este desenvolvimiento dentro de nuestro análisis, podemos observar este comportamiento, también notamos como un liderazgo carismático es notorio dentro del aspecto individual de ciertos funcionarios, con rangos de preferencia en lo personal y laboral, dando origen a un tipo de liderazgo transaccional, siendo motivados por intereses personales en lugar de ser influenciados por sus líderes en intereses de la organización, este es un rasgo muy notorio en liderazgo transformacional, teniendo cuatro componentes: Carisma, inspiración estimulación intelectual, consideración individualizada. Anotemos que este liderazgo transformacional se diferencia del denominado laissez faire, este implica ausencia de liderazgo, decisiones que no son tomadas, acciones demoradas, responsabilidad del líder son ignoradas, por lo tanto es un liderazgo ineficaz, esto podemos observar dentro de ciertos funcionarios en la aplicación de la herramienta, por consiguiente nos permite elaborar un mecanismo más eficiente para superar esta carencia de liderazgo dentro de la organización, así tenemos concepciones que nos permite enfocar:

**TABLA 2. Definiciones de estilos de liderazgo según BASS.- CELID. Estudio Teoría y Evaluación de liderazgo.**

DEFINICIONES CONCEPTUALES DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
Es aquel que promueve el cambio o la innovación en la organización, incitando a sus subalternos que sus objetivos personales trasciendan y así conseguir que los niveles de producción superen lo esperado, actuando con carisma y promoviendo la cohesión del grupo.
DIMENSIONES

Carisma	Es una dimensión importante dentro del liderazgo, influye en los demás, superando las metas individuales por las del líder
Inspiración	El líder transmite a sus seguidores su visión de futuro para involucrarlos en un proyecto de cambio
Estimulación intelectual	El líder ayuda a pensar en nuevas soluciones y problemas habituales que se presentan, siendo un componente fundamental del líder en situaciones críticas
Consideración individualizada	El líder se ocupa de cada uno de los miembros de su equipo, promoviendo todo tipo de protección y cuidado
<b>LIDERAZGO TRANSACCIONAL</b>	
Se basa en el intercambio de promesas y favores entre el líder – sub alterno. El líder transaccional negocia “transacciones” para conseguir los objetivos de la organización	
<b>DIMENSIONES</b>	
Recompensa contingente	El líder da una recompensa a su sub alterno si este cumplió a cabalidad sus objetivos plantados
Dirección por excepción	Dos formas: Activa.- un monitoreo para que se vaya cumpliendo los objetivos. Pasiva.- castigando o reforzando cuando el error o acierto hayan ocurrido
<b>LAISSEZ FAIRE</b>	
Es la ausencia de liderazgo, estilo más ineficaz e inactivo	

Fuente: Alejandro Castro Solano y otros, PAIDÓS, 2007. Pág.169.

### 2.1.2 CONLID (Forma A y Forma S)

#### a) Descripción

Según su autor Yukl (2002), pretende evaluar diferentes tipos de conductas que son percibidas por los líderes, consta de 18 ítems, la misma que responde de manera autoadministrable y sus respuestas se considera en 10 minutos.

El funcionario debe responder, sobre la base de un formato de respuesta tipo Likert con 5 opciones, en qué grado dichas frases describen las conductas que ellos perciben en sí mismos o en sus superiores respecto al trato con sus subalternos.

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

b) Base Teórica

La reformulación del enfoque conductual, donde los líderes mostraban conductas tales como iniciación, membrecía, representación, integración, organización dominación comunicación, reconocimiento y orientación a la producción, posterior a ello los investigadores observaron que estas conductas pueden agruparse en cuatro categorías: consideración, iniciación de estructura, énfasis en la tarea y sensibilidad, posteriormente (Bass, 1990), se redujeron a dos dimensiones independientes: Iniciación de estructura (conductas orientadas hacia la tarea); y, Consideración (conductas orientadas hacia las relaciones). Dentro de la organización es de suma importancia la aplicación de esta herramienta porque tenemos funcionarios que caen dentro de estas dimensiones y es importante consolidar y ajustar para que se cumplan los objetivos organizacionales.

**TABLA 3. Caracterización de las dimensiones teóricas del CONLID. Estudio Teoría y Evaluación de liderazgo.**

	CARACTERIZACIÓN DE LAS DIMENSIONES
Conductas orientadas hacia la tarea	Conductas orientadas a la consecución de la tarea, actos como organizar el trabajo, definir roles y obligaciones
Conductas orientadas hacia las relaciones	Conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejorar las relaciones entre el líder y los sub alternos, incluye respeto, confianza y un clima de camaradería
Conductas orientadas hacia el cambio	Conductas en acciones implementadas por el líder, encaminadas a nuevas y diferentes estrategias con objetivos de promover innovaciones

Fuente: Alejandro Castro Solano y otros, PAIDÓS, 2007. Pág.178.

### 2.1.3 CAMIN (Forma A y Forma S)

#### a) Descripción

La prueba consiste en la adaptación del instrumento original creado por Indvik (1995, 1988): Path Goal Questionnaire (PGQ). Esta prueba fue desarrollada con el propósito de evaluar los estilos de liderazgo de acuerdo a la teoría Camino – Meta, en la que los líderes motivan a sus subordinados, y las características del ambiente. Este instrumento consta de 12 ítems que se responde de manera autoadministrable. Se contesta en formato tipo Likert con 7 opciones, su tiempo aproximado está entre 5 o 10 minutos.

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

#### b) Base Teórica

El CAMIN como modelo conductual se sustenta en el CONLID, que surgió como modelos alternativos a llegar a Camino – Meta, basado en cómo sus líderes motivan a sus seguidores, considerando que estarán motivados si creen que son capaces de llevar a cabo la tarea encomendada, si sus esfuerzos resultan en un determinado producto y si consideran la retribución por su trabajo será adecuado, el desafío del líder es poder utilizar un estilo de liderazgo que se adapte mejor a las necesidades motivacionales de sus subordinados y a unas características de ambiente de trabajo. Considerando que un líder puede comportarse de muchas maneras, desde este modelo se han agrupado en cuatro estilos diferenciados: Directivo, considerado, participativo y orientado hacia las metas. Podemos observar como dentro de nuestra organización se evidencia este tipo de comportamientos de ahí la importancia del manejo de esta herramienta para poder consolidar un liderazgo transformacional.

**TABLA 4. Caracterización de las dimensiones teóricas del CAMIN. Estudio Teoría y Evaluación de liderazgo.**

	CARACTERIZACIÓN DE LAS DIMENSIONES
Directivo	El líder instruye en las tareas a ser cumplidas, como realizar en los tiempos para hacerlo, entre otras
Considerado	El líder atiende a sus subordinados en forma personalizada, preocupado de sus aspectos de bienestar

Participativo	El líder hace participar a los sub alternos en la toma de decisiones, escuchando sus sugerencias e incluyéndolas en la toma de decisiones
Orientado a las metas	El líder establece entandar de rendimiento muy exigentes, para tener un mayor nivel de productividad

Fuente: Alejandro Castro Solano y otros, PAIDÓS, 2007. Pág.186.

#### 2.1.4. POTENLID

##### a) Descripción

Está basada en la 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 aproximadamente en 5 minutos.

##### b) Base Teórica

El POTENLID, considera al líder como un fenómeno sumamente complejo y, por lo tanto se encuentra multi determinado, por lo tanto no puede ser explicado por un rasgo psicológico en particular, los constructos personalidad y valores están relacionados con la motivación para liderar, lo cual a su vez afecta la participación de los sujetos en roles y posiciones de liderazgo, a través del ejercicio de estos roles se adquieren las habilidades y el conocimiento del dominio para ser un buen líder, factores reales dentro de nuestra organización, lo tenemos como nuestro profesionalismos que han ido adquiriendo con los años, mediante capacitaciones y superación por conseguir mayores ingresos, de ahí la importancia de ver el desarrollo de estas habilidades y conocimientos que nos permita sustentar nuestra herramienta de liderazgo para el área en cuestión.

**TABLA 5. Caracterización de las dimensiones teóricas del POTENLID. Estudio Teoría y Evaluación de liderazgo.**

	<b>CARACTERIZACIÓN DE LAS DIMENSIONES</b>
Motivación Intrínseca	Se refiere a la atracción que tienen las personas para asumir posiciones de liderazgo y conducir grupos
Motivación	Se presenta cuando los sujetos eligen liderar a otros grupos

Extrínseca	
Motivación Social normativa	Refiere a los sujetos que eligen liderar a otros porque creen que es su responsabilidad y su deber

Fuente: Alejandro Castro Solano y otros, PAIDÓS, 2007. Pág.194.

### CONCLUSIONES

Para evaluar el liderazgo ha sido necesario entenderlo en qué consiste cada teoría a cerca del líder, de ahí que para la aplicación hemos escogido el método no experimental, es decir los fenómenos en su contexto natural.

CELID, evalúa el estilo predominante del funcionario (transformacional, transaccional, laissez faire). CONLID, evalúa los distintos tipos de conducta percibida en los líderes (orientada hacia la tarea, hacia las relaciones, hacia el cambio). CAMIN, evalúa estilos de liderazgo (directivo, considerado, participativo, orientado a metas). POTENLID, evalúa la motivación (intrínseca, extrínseca, y social normativa).

CELID: 15 min.

CONLID: 10 min.

CAMIN: 5-10 min.

POTENLID: 5 min.

Estos cuestionarios de estilos de liderazgo (CELID), el cuestionario de conductas del líder (CONLID), el cuestionario de liderazgo camino – meta (CAMIN), y el cuestionario de motivación para liderar (POTENLID), lo que nos permitirá es contar con una batería completa para evaluar las habilidades y potencialidades del líder.

El interés está basado en el estudio del GAD Municipal de Azogues, considerando que los resultados obtenidos por medio de estos test, nos permitirá contar con una herramienta dentro del departamento de recursos humanos, y obtener un trabajo organizado que permitirá medir las variables de cumplimiento.

## **CAPITULO 3.**

### **RESULTADOS DE ESTILOS DE LIDERAZGO AUTOPERCEPCION – PERCEPCIÓN**

#### **3.1. INTRODUCCIÓN**

Con una población de 186 empleados municipales, formados dentro de su estructura entre jefes departamentales, jefes de sección, asistentes administrativos y personal de apoyo en general, una muestra del 19.89 %.

Con Oficio del 9 de abril del 2014, nos dirigimos al Alcalde de GAD Municipal de Azogues, en calidad de Maestrante de la Universidad del Azuay, para solicitarle autorización para efectuar el trabajo de investigación, previo a la obtención del título de Magister en Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, la misma que versará, sobre DESARROLLO LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE AZOGUES, cuya herramienta permitirá ser un apoyo a la Gestión de Recursos Humanos; mismo que es acogido favorablemente, el 11 de abril mediante Oficio No GADMA –AA-2014-0660-O, suscrito por el Arq. Eugenio Morocho Quinteros, ALCALDE DE AZOGUES.

El estudio se realizó a diecisiete funcionarios con cargos de jefaturas y profesionales que en su momento estaban vinculados a niveles jerárquicos dentro de la organización, y en los cuales, la toma de decisiones diarias son importantes en el desarrollo de la organización (autopercepción); y, a veinte y tres funcionarios con niveles jerárquicos que en su momento se encontraban vinculados con líderes de la organización (percepción). Ver anexos.

Presentaremos, primero, el informe de cada funcionario aplicando la Forma A (autopercepción) y los resultados de los cuestionarios con sus respectivos análisis, para posteriormente, presentar el informe y resultados en la Forma S (superior).

## INFORME DE RESULTADOS

### Código 200.

#### Sexo Mujer.

Luego de la aplicación del Cuestionario Conductas del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 200, se puede evidenciar que posee un elevado estilo de liderazgo Transformacional, es decir el líder 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. Actúan básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo. Además presenta puntaje alto en cuanto a la Dimensión Estimulación Intelectual, en el que el líder lleva a pensar nuevas soluciones o nuevas maneras de solucionar problemas habituales

Los puntajes bajos representan una debilidad en cuanto a Liderazgo Transaccional; por lo que se recomienda fortalecer dichos aspectos ya que son fundamentales **porque** 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 para que el líder recompense a su seguidor si este cumplió con los objetivos que debía llevar a cabo.

En lo referente a las Conductas orientadas hacia el cambio, que consisten en conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones, en segundo lugar las Conductas orientadas hacia la tarea que 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, entre otras. Y en tercer lugar las Conductas orientadas hacia las relaciones.- consisten 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.

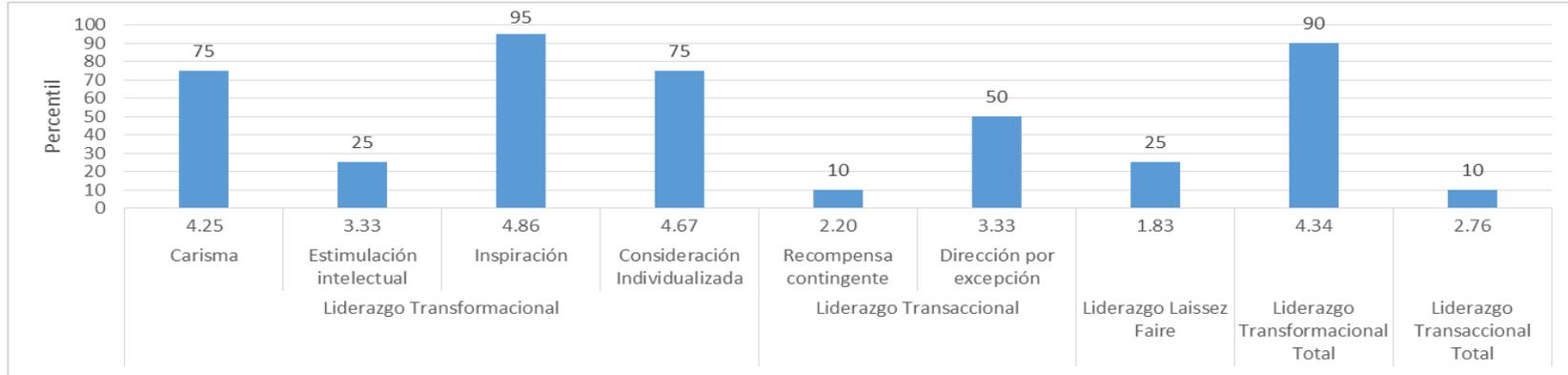
Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 200, se observa que el puntaje más alto en primer lugar corresponde al Liderazgo Directivo, por lo tanto el líder da las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos, entre otras. En segundo lugar el Liderazgo orientado a las metas en el que el líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad. Y en tercer lugar con un puntaje normal el Liderazgo Considerado en el que 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 y el Liderazgo Participativo en el que 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 la organización.

En el Cuestionario de Motivación para Liderar; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 200, se observa que el puntaje más alto corresponde a la Motivación Social Normativa, que refiere a los sujetos que eligen porque creen que es su responsabilidad y deber. En segundo lugar con un puntaje normal Motivación Extrínseca que se presenta cuando los sujetos eligen liderar a otros y luego de haber calculad los costos y beneficios que ello les reportará y en tercer lugar con un puntaje bajo la Motivación Intrínseca refiere a la atracción que tienen las personas por asumir posiciones de liderazgo y conducir grupos, por lo que se recomienda potenciar esta última.

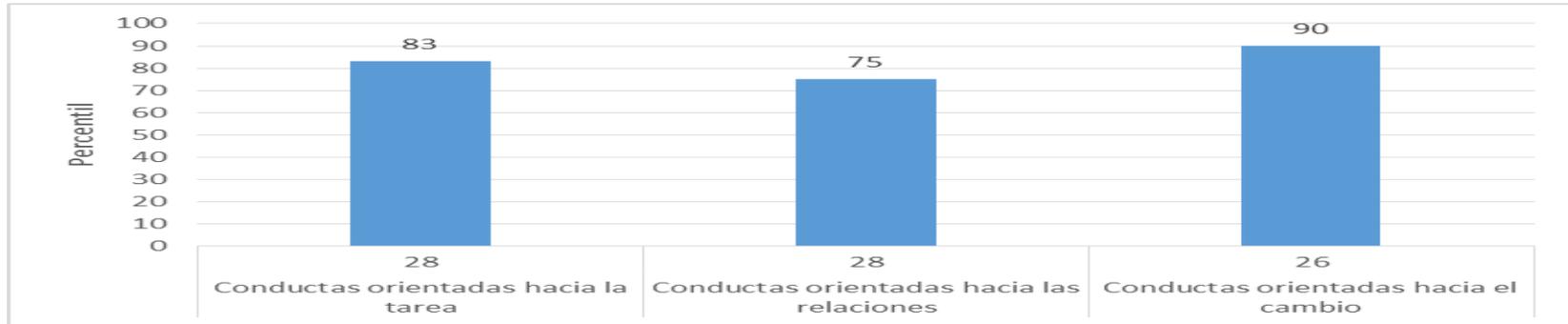
Para mayor información se presenta en los siguientes perfiles los valores percentilares obtenidos en cada una de las pruebas evaluadas al empleado código 200.

**GRÁFICO 1. CÓDIGO 200 CELID (A).**



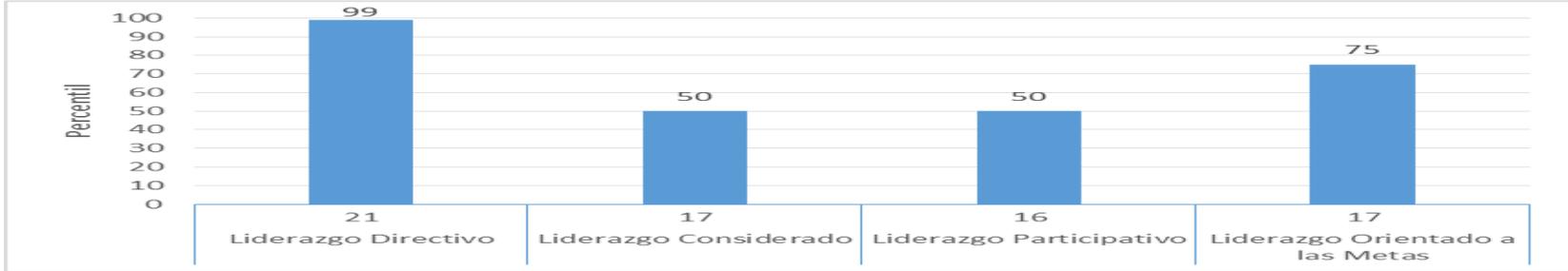
Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 2. CÓDIGO 200 CONLID (A).**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 3. CÓDIGO 200 CAMIN (A).**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 4. CÓDIGO 200 POTENLID (A).**



Elaboración:

Moisés

Matovelle

Romo

## INFORME DE RESULTADOS

### **Código 462.**

#### **Sexo Varón.**

Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 462, presenta un puntaje elevado en el Liderazgo Transformacional, es decir 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. Actúan básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo. Además presenta puntajes elevados en cuanto a la Dimensión Carisma, es decir influye en los demás mediante la creación de una visión o un proyecto y suplantando las metas individuales de los seguidores por las del líder. También en la Dimensión Inspiración, es decir el líder transmite a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio. Así como en la dimensión de Estimulación Intelectual se observa una puntuación elevada, es decir el líder lleva a pensar nuevas soluciones o nuevas maneras de solucionar problemas habituales. Y finalmente en la Dimensión Consideración Individualizada, en el que el líder se ocupa de cada uno de los miembros de su equipo, de su bienestar, provee protección y cuidado de los demás.

Los puntajes bajos representan una debilidad en cuanto a la Dimensión Recompensa Contingente y en la dimensión Dirección por Excepción y en Liderazgo Transaccional, por lo que se recomienda potenciar estas debilidades ya que son fundamentales para el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor. El líder transaccional negocia “transacciones” para conseguir los objetivos de la organización.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Conductas del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 462, se observa que el puntaje más alto en primer lugar corresponde a las Conductas Orientadas hacia la tarea que 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, entre otras. En segundo lugar las Conductas orientadas hacia el cambio que consisten en conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones; y en tercer lugar las Conductas orientadas hacia las relaciones que consisten 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.

En el Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 462, se observan que los puntajes más altos en primer lugar corresponden al Liderazgo Considerado, en el que 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. Y también Orientado a las metas, en el que el líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad. En segundo lugar se encuentra el Liderazgo Participativo en el que 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 la organización; y en tercer lugar el Liderazgo Directivo en el que el líder da las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos.

De la aplicación del Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 462, se observan que los puntajes más altos en primer lugar corresponden al Liderazgo Considerado, en el que 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. Y también Orientado a las metas, en el que el líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad. En segundo lugar se encuentra el Liderazgo Participativo en el que 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 la organización; y en tercer lugar el Liderazgo Directivo en el que el líder da las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos.

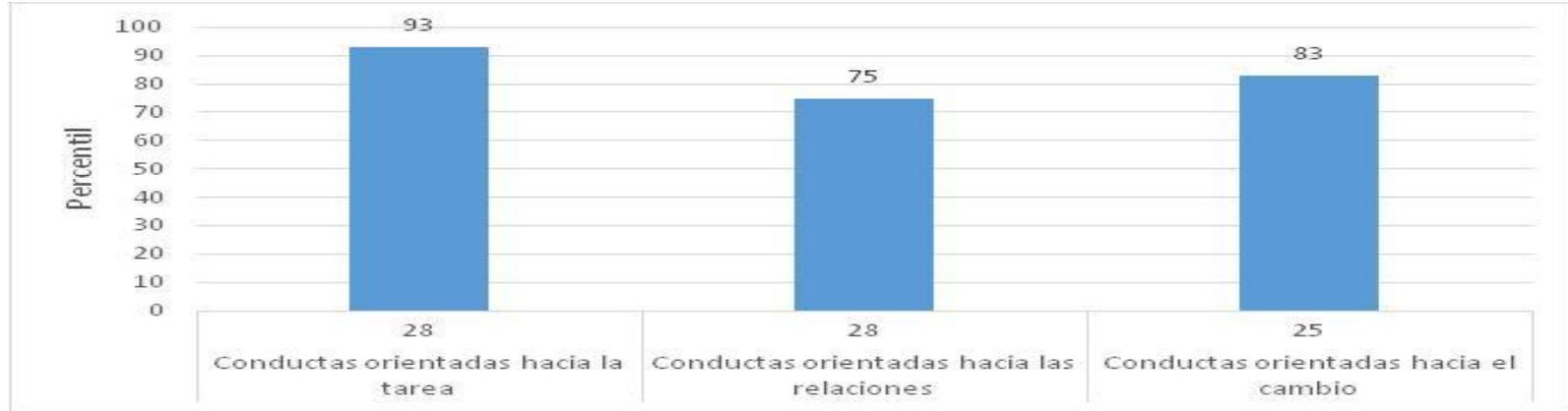
Luego de la aplicación del Cuestionario de Motivación para Liderar; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 462, se observa que los puntajes más altos corresponden a la Motivación Intrínseca que refiere a la atracción que tienen las personas por asumir posiciones de liderazgo y conducir grupos, y también a la Motivación Social Normativa que se refiere a los sujetos que eligen liderar a otros porque creen que es su responsabilidad y deber. Y en segundo lugar se encuentra la Motivación Extrínseca que se presenta cuando los sujetos eligen liderar a otros y luego de haber calculado los costos y beneficios que ello les reportará.

**GRÁFICO 5. CÓDIGO 462 CELID (A).**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 6. CÓDIGO 462 CONLID (A).**



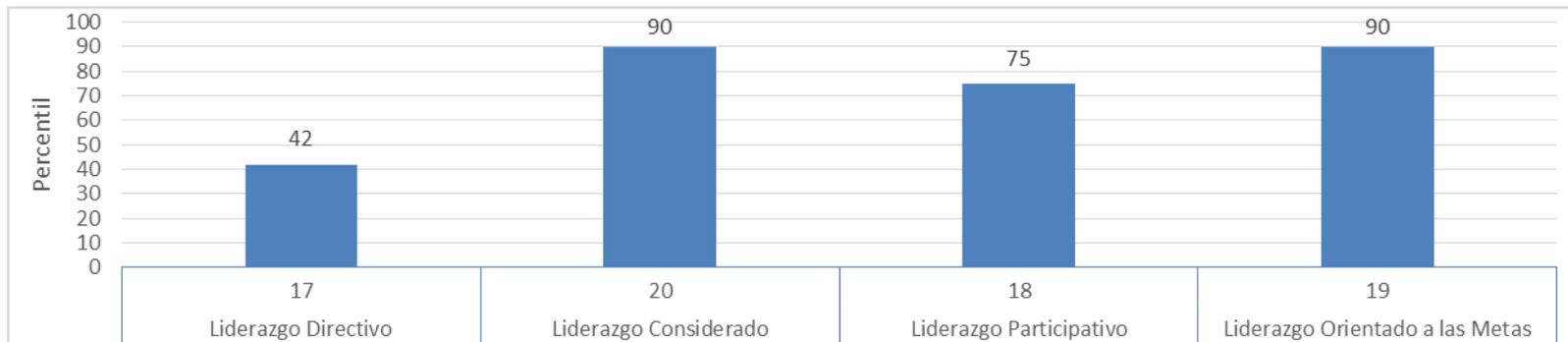
Elaboración:

Moisés

Matovelle

Romo

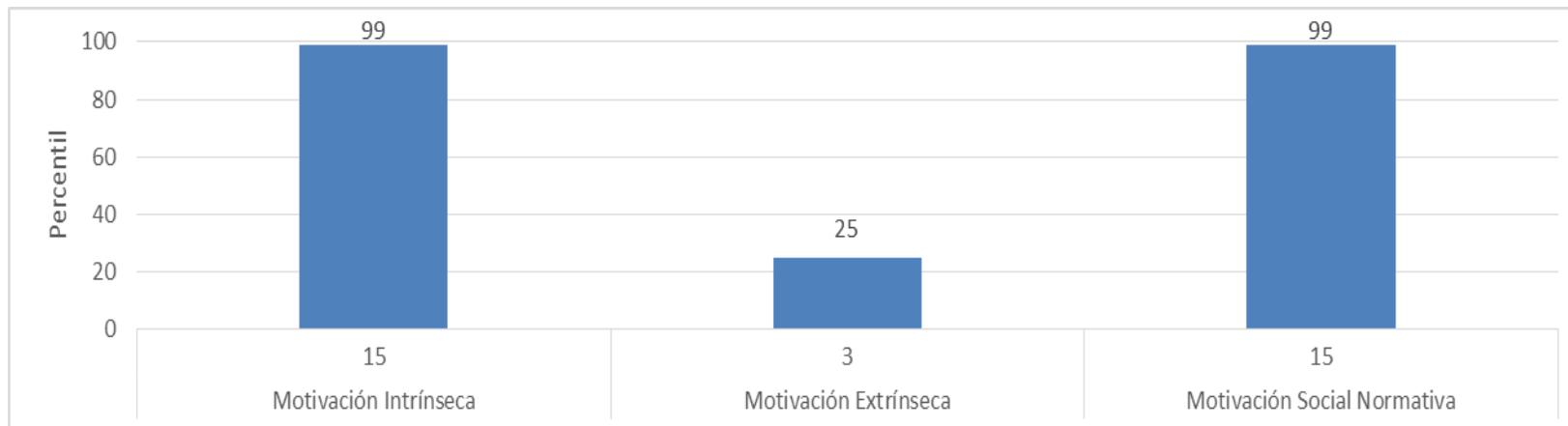
**GRÁFICO 7. CÓDIGO 462 CAMIN (A).**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 8. CÓDIGO 462 POTENLID (A)**

Elaboración: Moisés Matovelle Romo



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

## INFORME DE RESULTADOS

### **Código 301.**

#### **Sexo Varón.**

Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 301, presenta un puntaje elevado en el Liderazgo Transformacional, es decir 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. Actúan básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo. A demás presenta puntajes elevados en cuanto a la Dimensión Carisma, es decir influye en los demás mediante la creación de una visión o un proyecto y suplantando las metas individuales de los seguidores por las del líder. También en la Dimensión Consideración Individualizada, en el que el líder se ocupa de cada uno de los miembros de su equipo, de su bienestar, provee protección y cuidado de los demás.

Los puntajes bajos representan una debilidad en cuanto a Liderazgo Laissez Faire; es decir su liderazgo es por dirección.

En la aplicación del Cuestionario de Conductas del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 301, se observa que el puntaje más alto en primer lugar corresponde a las Conductas Orientadas hacia las relaciones que consisten 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. En segundo lugar se encuentra las Conductas orientadas hacia el cambio que consisten en conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones. Y en tercer lugar con un puntaje normal se encuentra las Conductas orientadas hacia la tarea que 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.

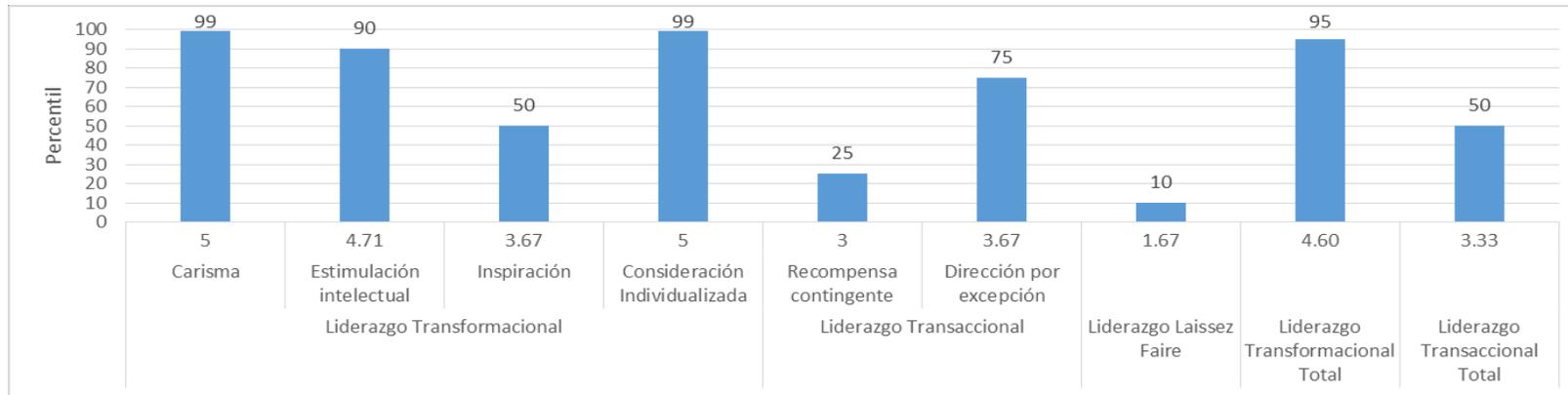
Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 301, se observa que los puntajes más altos en primer lugar corresponden al Liderazgo Directivo en el que el líder da las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos, entre otras, y también el Liderazgo Participativo en el que 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 la organización. En segundo lugar se encuentra el Liderazgo Orientado a las metas en el que el líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad. Y en tercer lugar con un puntaje bajo el Liderazgo Considerado en el que 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, por lo que se recomienda potenciar este último.

De la aplicación del Cuestionario de Motivación para Liderar; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 301, se observa que el puntaje más alto corresponde a la Motivación Social Normativa que se refiere a los sujetos que eligen liderar a otros porque creen que es su responsabilidad y deber. Y en segundo lugar con puntajes normales se encuentran la Motivación Intrínseca que se refiere a la atracción que tienen las personas por asumir posiciones de liderazgo y conducir grupos y Motivación Extrínseca que se presenta cuando los sujetos eligen liderar a otros y luego de haber calculado los costos y beneficios que ello les reportará.

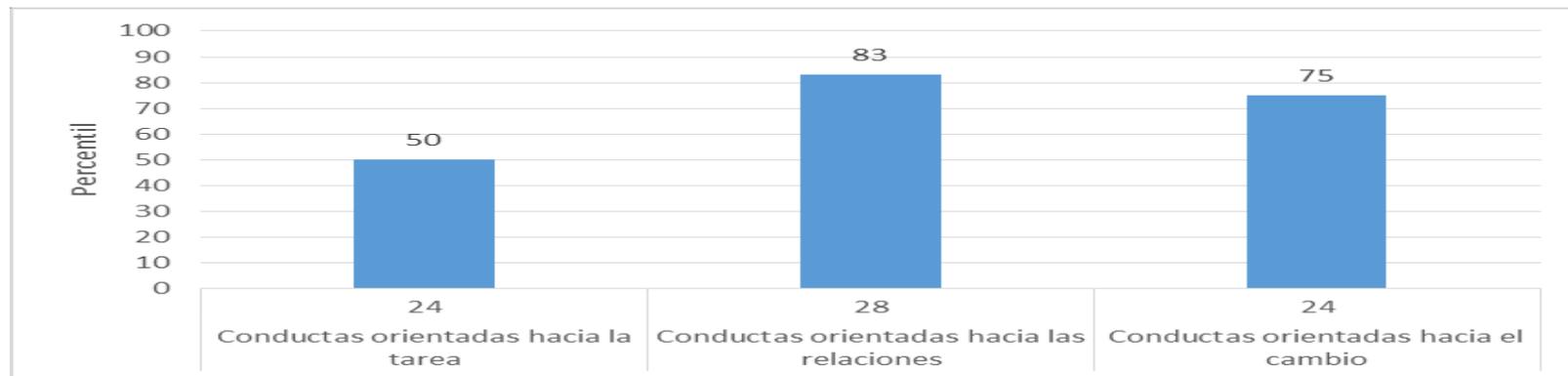
Para mayor información se presenta en los siguientes perfiles los valores percentilares obtenidos en cada una de las pruebas evaluadas al empleado código 301.

**GRÁFICO 9. CÓDIGO 3 0 1 C E L I D ( A).**



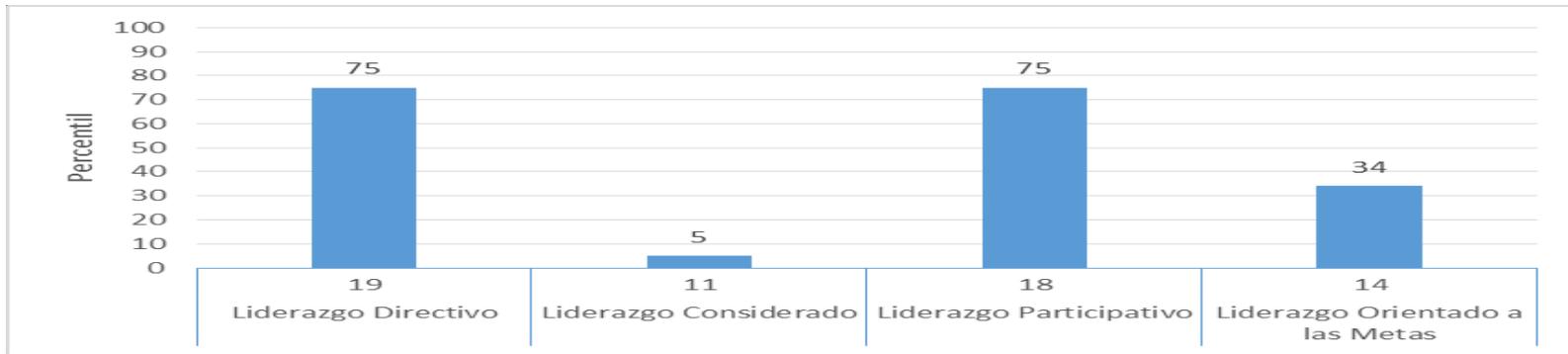
Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 10. CÓDIGO 3 0 1 CONLID (A)**



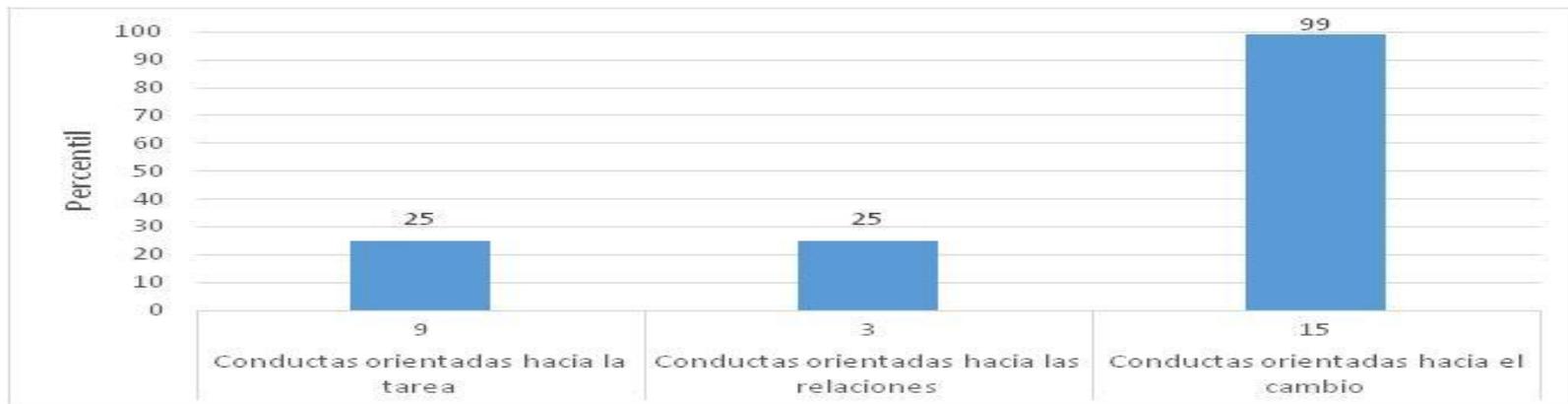
Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 11. CÓDIGO 301 CAMIN (A)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 12. CÓDIGO 301 POTENLID (A)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

## INFORME DE RESULTADOS

### **Código 499.**

#### **Sexo Varón.**

Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 499, presenta un puntaje elevado en el Liderazgo Transformacional, es decir 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. Actúan básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo. Además presenta puntajes elevados en cuanto a la Dimensión Carisma, es decir influye en los demás mediante la creación de una visión o un proyecto y suplantando las metas individuales de los seguidores por las del líder. Así mismo la Dimensión Inspiración, es decir transmite a sus seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio. También en la dimensión de Estimulación Intelectual se observa una puntuación alta, es decir el líder lleva a pensar nuevas soluciones o nuevas maneras de solucionar problemas habituales, y finalmente en la Dimensión Consideración Individualizada, en el que el líder se ocupa de cada uno de los miembros de su equipo, de su bienestar, provee protección y cuidado de los demás.

Los puntajes bajos representan una debilidad en cuanto a Liderazgo Laissez Faire; es decir su liderazgo es por dirección.

En la aplicación del Cuestionario Conductas del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 499, se observa que el puntaje más alto corresponde Conductas Orientadas a la consecución de la tarea que incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras; además las Conductas orientadas hacia las relaciones que consisten 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. Seguidos de las Conductas orientadas hacia el cambio que consisten en conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones.

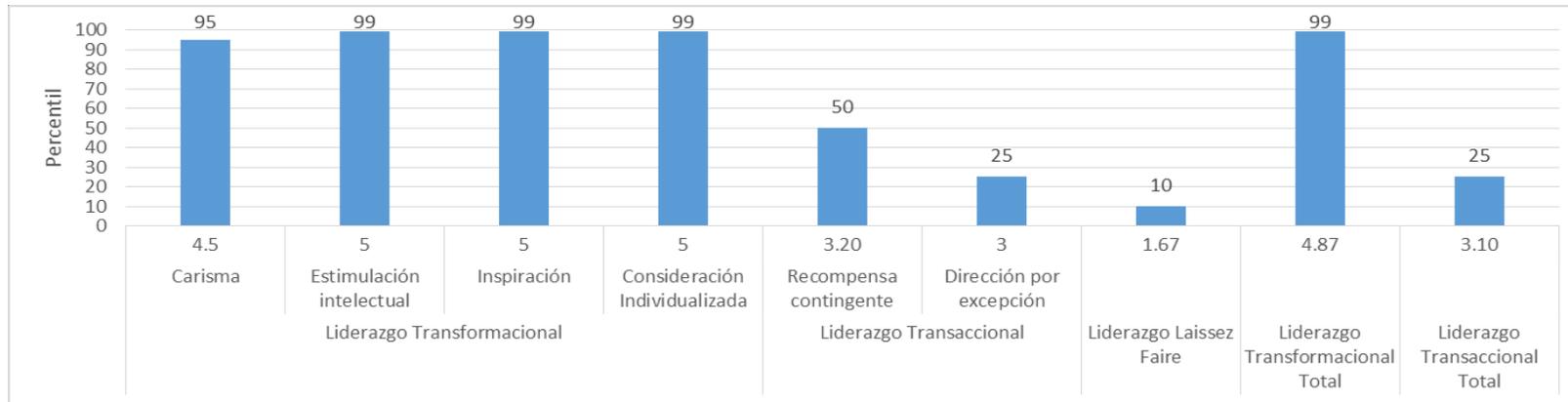
De la aplicación del Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 499, se observa que el puntaje más alto en primer lugar corresponde al Liderazgo Orientado a las metas en la que el líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad. En segundo lugar el Liderazgo Considerado en el que 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. Así mismo el Participativo en el que 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 la organización. Y en tercer lugar el Liderazgo Directivo en el que el líder da las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos, entre otras.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Motivación para Liderar; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 499, se observa que el puntaje más alto en primer lugar corresponde a la Motivación Social Normativa, que refiere a los sujetos que eligen liderar a otros porque creen que es su responsabilidad y deber. En segundo lugar la Motivación Intrínseca que se refiere a la atracción que tienen las personas por asumir posiciones de liderazgo y conducir grupos. Y en tercer lugar la Motivación Extrínseca que se presenta cuando los sujetos eligen liderar a otros y luego de haber calculad los costos y beneficios que ello les reportará.

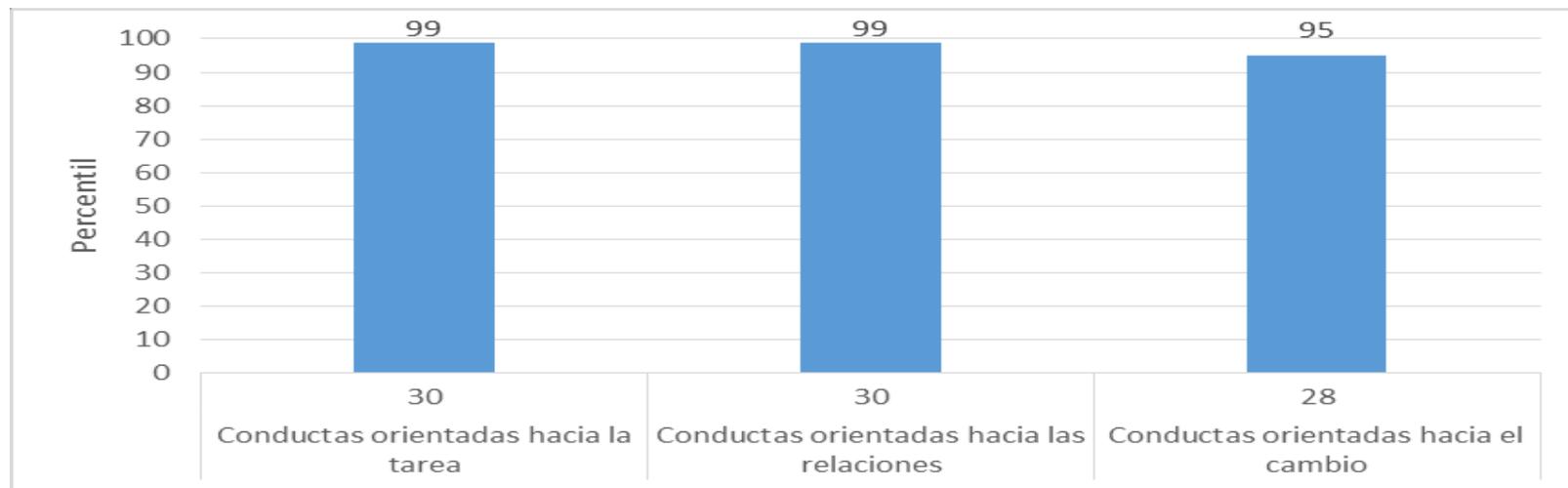
Para mayor información se presenta en los siguientes perfiles los valores percentilares obtenidos en cada una de las pruebas evaluadas al empleado código 499.

**GRÁFICO 13. CÓDIGO 499 CELID (A)**



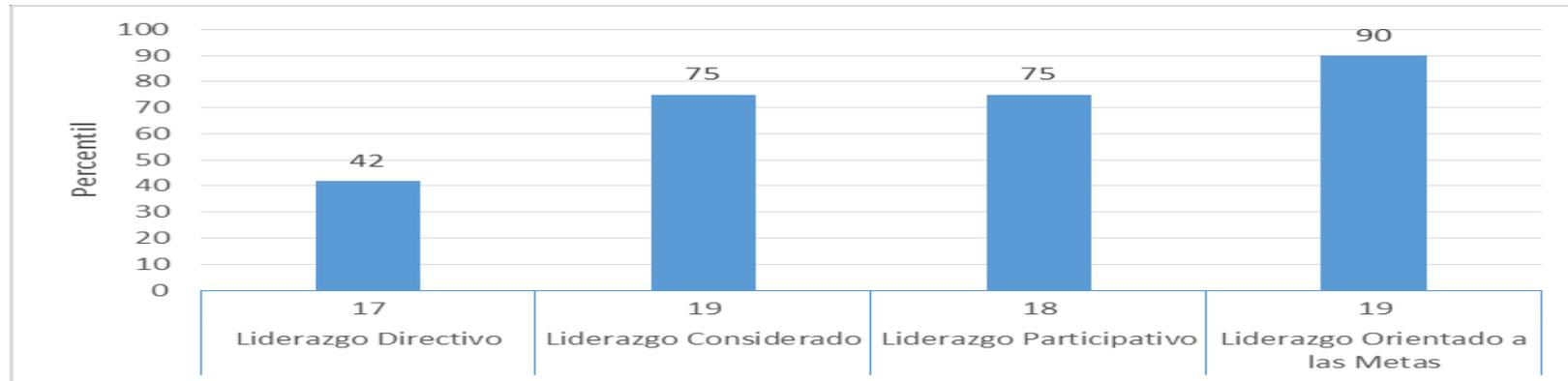
Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 14. CÓDIGO 499 CONLID (A)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 15. CÓDIGO 499 CAMIN (A)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 16. CÓDIGO 499 POTENLID (A)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

## INFORME DE RESULTADOS

### **Código 213.**

#### **Sexo Varón.**

Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 213, presenta un puntaje elevado en el Liderazgo Transformacional, es decir 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. Actúan básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo y también en el Liderazgo Transaccional, en el que es un intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor. El líder transaccional negocia “transacciones” para conseguir los objetivos de la organización. A demás presenta puntajes elevados en cuanto a la Dimensión Carisma, es decir influye en los demás mediante la creación de una visión o un proyecto y suplantando las metas individuales de los seguidores por las del líder. También en la Dimensión de Estimulación Intelectual, es decir el líder lleva a pensar nuevas soluciones o nuevas maneras de solucionar problemas habituales. Y finalmente en la Dimensión Dirección por Excepción, es decir, el líder monitorea de forma constante para que las actividades se mantengan dentro de los procedimientos y reglamentaciones y actúa castigando o reforzando cuando el error o acierto ya ocurrieron.

Luego de la aplicación del Conductas del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 213, se observa que los puntajes más altos en primer lugar corresponden a las Conductas Orientadas hacia la tarea que 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, entre otras. Y también las Conductas orientadas hacia las relaciones que consisten 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. Y en segundo lugar se encuentran las Conductas orientadas hacia el cambio que consisten en conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones.

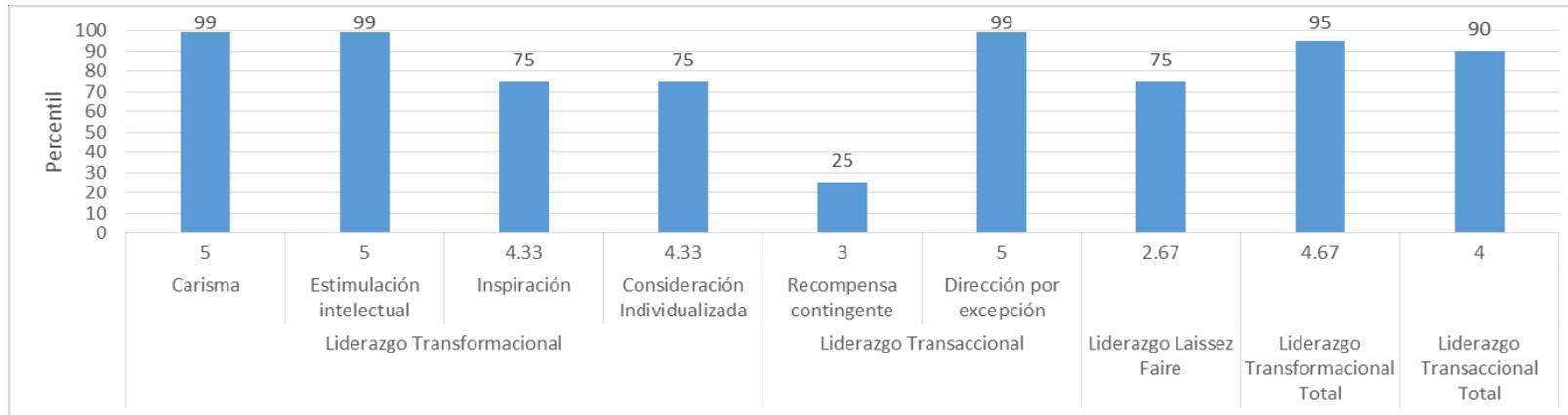
En la aplicación de Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 213 , se observa que el puntaje más alto en primer lugar corresponde al Liderazgo Orientado a las metas, en el que el líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad; en segundo lugar el Liderazgo Participativo en el que 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 la organización; en tercer lugar se encuentra el Liderazgo Directivo en el que el líder da las instrucciones a sus subordinados

Acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos, entre otras. Y finalmente en cuarto lugar se encuentra el Liderazgo Considerado en el que 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.

Luego de la aplicación de Motivación para Liderar; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 213, se observa que el puntaje más alto corresponde a la Motivación Social Normativa que se refiere a los sujetos que eligen liderar a otros porque creen que es su responsabilidad y deber. En segundo lugar la Motivación Extrínseca que se presenta cuando los sujetos eligen liderar a otros y luego de haber calculado los costos y beneficios que ello les reportará. Y en tercer lugar la Motivación Intrínseca que se refiere a la atracción que tienen las personas por asumir posiciones de liderazgo y conducir grupos.

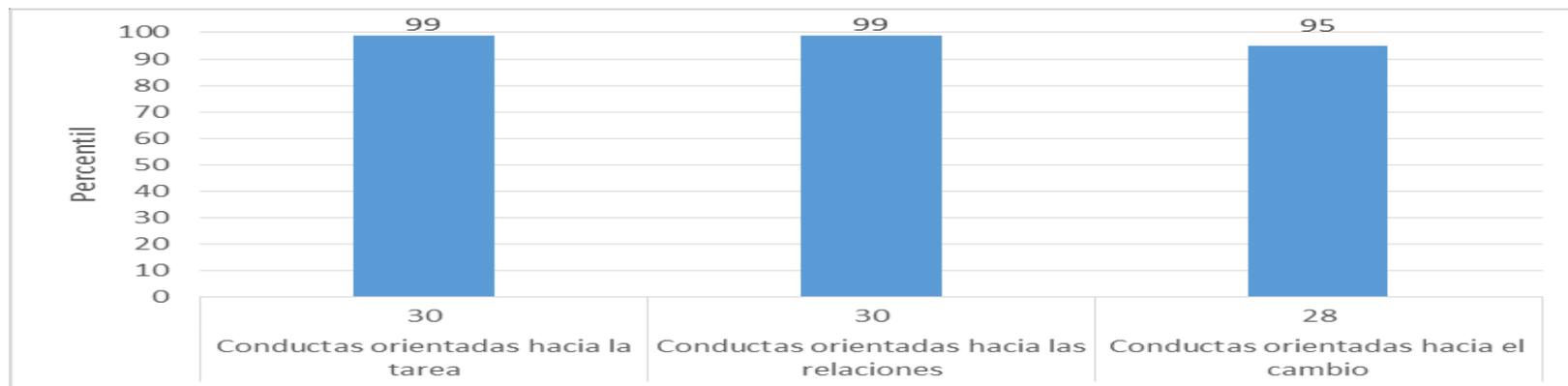
Para mayor información se presenta en los siguientes perfiles los valores percentilares obtenidos en cada una de las pruebas evaluadas al empleado código 213.

**GRÁFICO 17. CÓDIGO 213 CELID (A)**



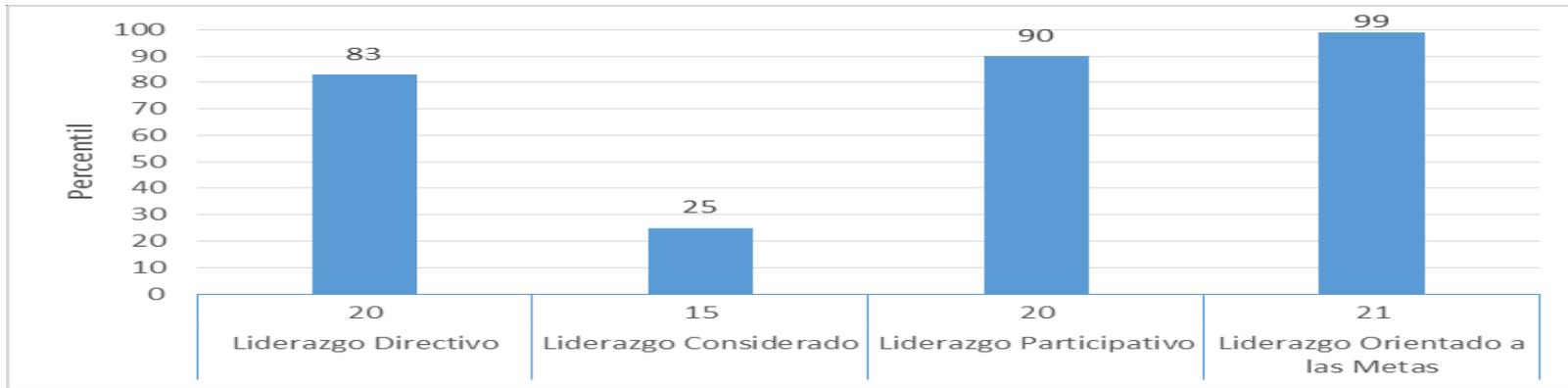
Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 18. CÓDIGO 213 CONLID (A)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 19. CÓDIGO 213 CAMIN (A)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 20. CÓDIGO 213 POTENLID (A)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

## INFORME DE RESULTADOS

### **Código 218.**

#### **Sexo Varón.**

Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 218, presenta un puntaje elevado en el Liderazgo Laissez faire, es decir actúa por dirección, el estilo más ineficaz e inactivo, por lo que se recomienda potenciar ésta debilidad. A demás se encuentra un puntaje elevado en cuanto a la Dimensión Inspiración, en la que el líder transmite a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio. Y puntajes normales en cuanto a las Dimensiones Carisma, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada, Recompensa Contingente y Liderazgo transformacional por lo 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. Actúan básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo.

Los puntos bajos representan una debilidad en cuanto a la Dimensión Dirección por Excepción, es decir, el líder monitorea de forma constante para que las actividades se mantengan dentro de los procedimientos y reglamentaciones y actúa castigando o reforzando cuando el error o acierto ya ocurrieron. Y el Liderazgo Transaccional, en el que se un intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor. El líder transaccional negocia “transacciones” para conseguir los objetivos de la organización; por lo que se recomienda potenciar estas debilidades.

En la aplicación del Conducta del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 218, se observa que el puntaje más alto en primer lugar corresponde a las Conductas orientadas hacia el cambio que consisten en conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones. Y en segundo lugar con puntajes bajos se encuentran las Conductas Orientadas hacia la tarea que 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, entre otras y las Conductas orientadas hacia las relaciones que consisten 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; por lo que se recomienda potenciar estas dos últimas dimensiones.

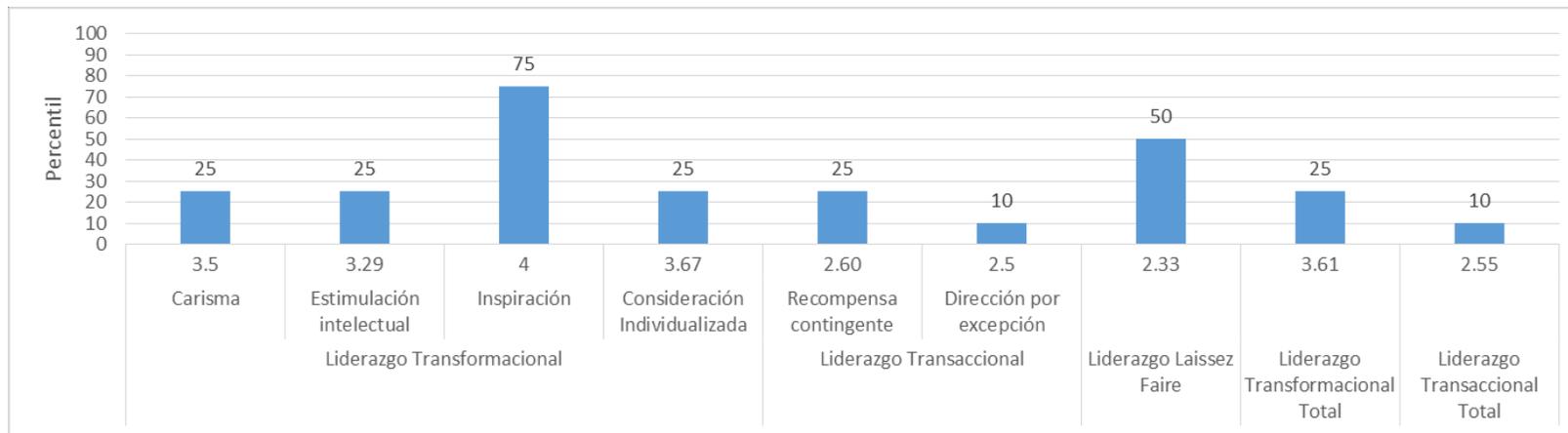
De la aplicación de Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 218, se observa que el puntaje más alto corresponde al Liderazgo Orientado a las metas en el que el líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad, en segundo lugar se encuentra el Liderazgo Participativo, en el que 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 la organización, y en tercer lugar el Liderazgo Directivo, en el que el

líder da las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos; y finalmente se encuentra con un puntaje bajo al Liderazgo Considerado en el que 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, por lo que se recomienda potenciar este último.

Luego de la aplicación de Motivación para Liderar; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 218, se observa el puntaje más alto a la Motivación Social Normativa que son los sujetos que eligen liderar a otros porque creen que es su responsabilidad y deber. En segundo lugar la Motivación Extrínseca que se presenta cuando los sujetos eligen liderar a otros y luego de haber calculado los costos y beneficios que ello les reportará y en tercer lugar se encuentra con un puntaje bajo la Motivación Intrínseca que se refiere a la atracción que tienen las personas por asumir posiciones de liderazgo y conducir grupos, por lo que se recomienda potenciar este último.

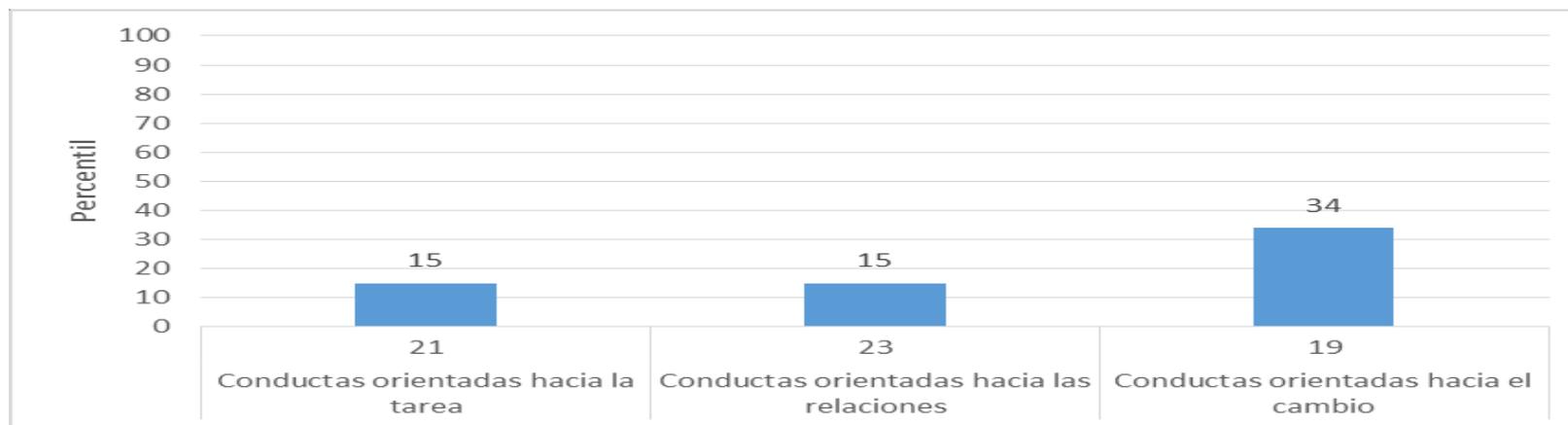
Para mayor información se presenta en los siguientes perfiles los valores percentilares obtenidos en cada una de las pruebas evaluadas al empleado código 218.

**GRÁFICO 21. CÓDIGO 218 CELID (A)**



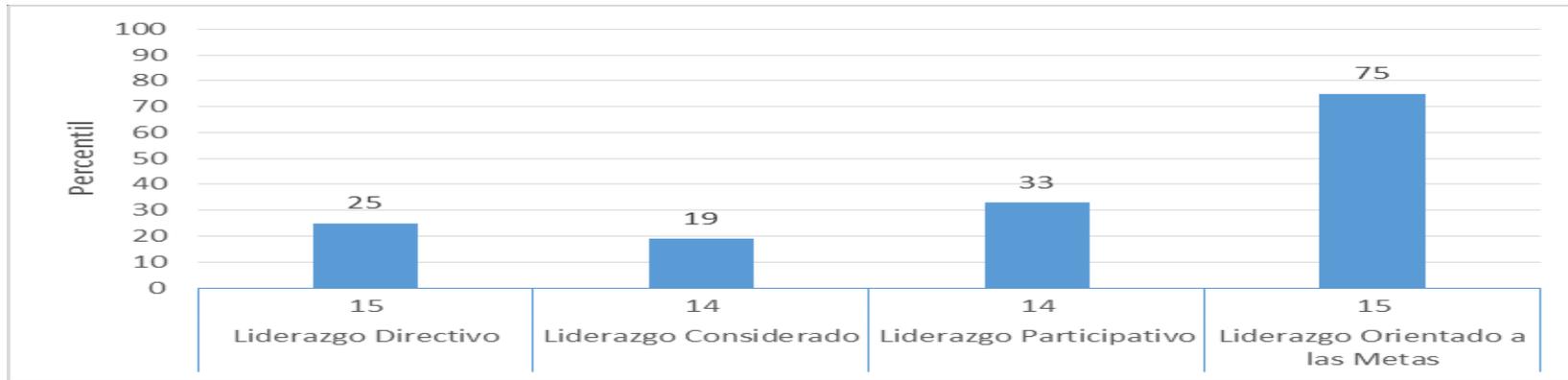
Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 22. CÓDIGO 218 CONLID (A)**



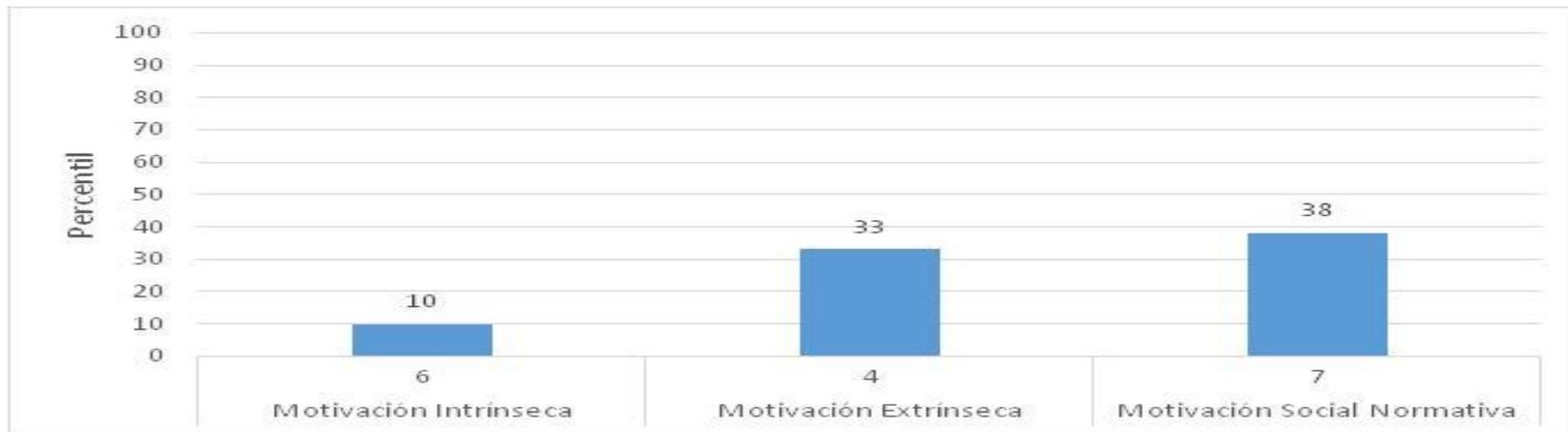
Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 23. CÓDIGO 218 CAMIN (A)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 24. CÓDIGO 218 POTENLID (A)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

## INFORME DE RESULTADOS

### **Código 207.**

#### **Sexo Varón.**

Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 207, presenta puntajes normales en cuanto a los Liderazgos Laissez faire, es decir actúa por dirección, el estilo más ineficaz e inactivo, por lo que se recomienda potenciar ésta debilidad. Y el Liderazgo transformacional por lo 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. Actúan básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo.

A demás se encuentra un puntaje normal en cuanto a la Dimensión Inspiración, en la que el líder transmite a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio. Y puntajes normales en cuanto a las Dimensiones Carisma, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada.

Los puntos bajos representan una debilidad en cuanto a la Dimensión Recompensa contingente en el que el líder recompensa a su seguidor si este cumplió con los objetivos que debía llevar a cabo, el Liderazgo Dirección por Excepción, es decir, el líder monitorea de forma constante para que las actividades se mantengan dentro de los procedimientos y reglamentaciones y actúa castigando o reforzando cuando el error o acierto ya ocurrieron. Y el Liderazgo Transaccional, en el que se un intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor. El líder transaccional negocia "transacciones" para conseguir los objetivos de la organización; por lo que se recomienda potenciar estas debilidades.

De la aplicación del Conducta del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 207, se observa que el puntaje más alto en primer lugar corresponde a las Conductas orientadas hacia el cambio que consisten en conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones. Y en segundo lugar se encuentran las Conductas Orientadas hacia la tarea que 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, entre otras y en tercer lugar con puntajes bajos se encuentra las Conductas orientadas hacia las relaciones que consisten 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; por lo que se recomienda potenciar esta última.

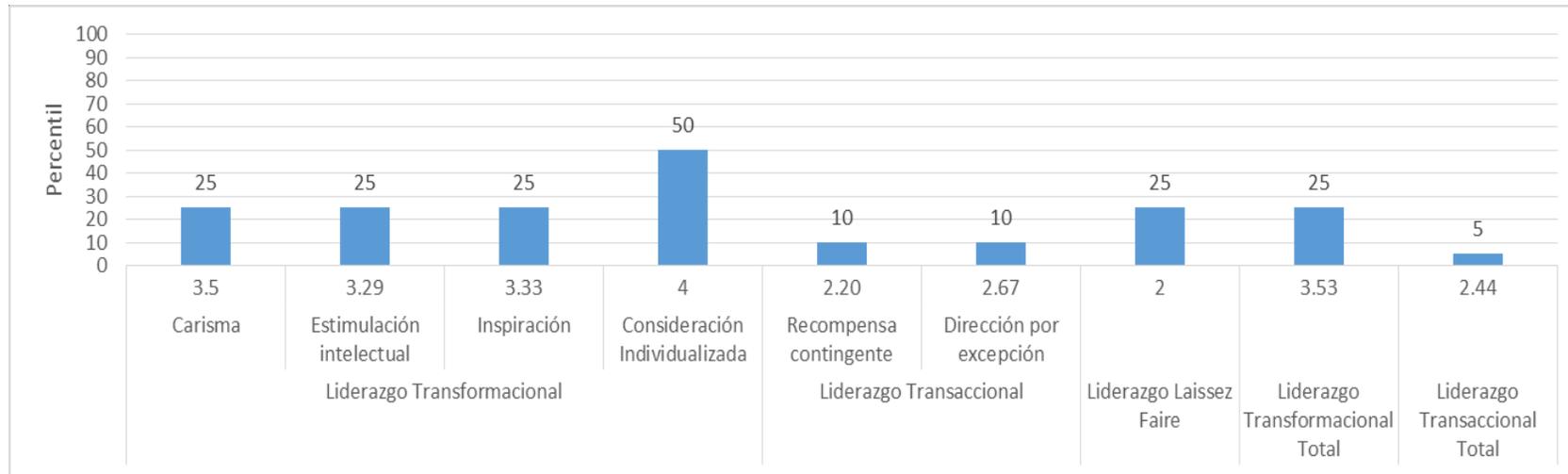
Luego de la aplicación de Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 207, se observa que los puntajes más altos corresponden al Liderazgo Orientado a las metas en el que el líder establece estándares de rendimiento muy

exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad, así como el Liderazgo Participativo, en el que 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 la organización; en segundo lugar se encuentra el Liderazgo Directivo, en el que el líder da las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos; y finalmente se encuentra con un puntaje bajo al Liderazgo Considerado en el que 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, por lo que se recomienda potenciar este último.

De la aplicación de Motivación para Liderar; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 207, se observa que el puntaje más alto corresponde a la Motivación Extrínseca que se presenta cuando los sujetos eligen liderar a otros y luego de haber calculado los costos y beneficios que ello les reportará; en segundo lugar se encuentra Motivación Social Normativa que se refiere a los sujetos que eligen liderar a otros porque creen que es su responsabilidad y deber. Y en tercer lugar la Motivación Intrínseca que se refiere a la atracción que tienen las personas por asumir posiciones de liderazgo y conducir grupos.

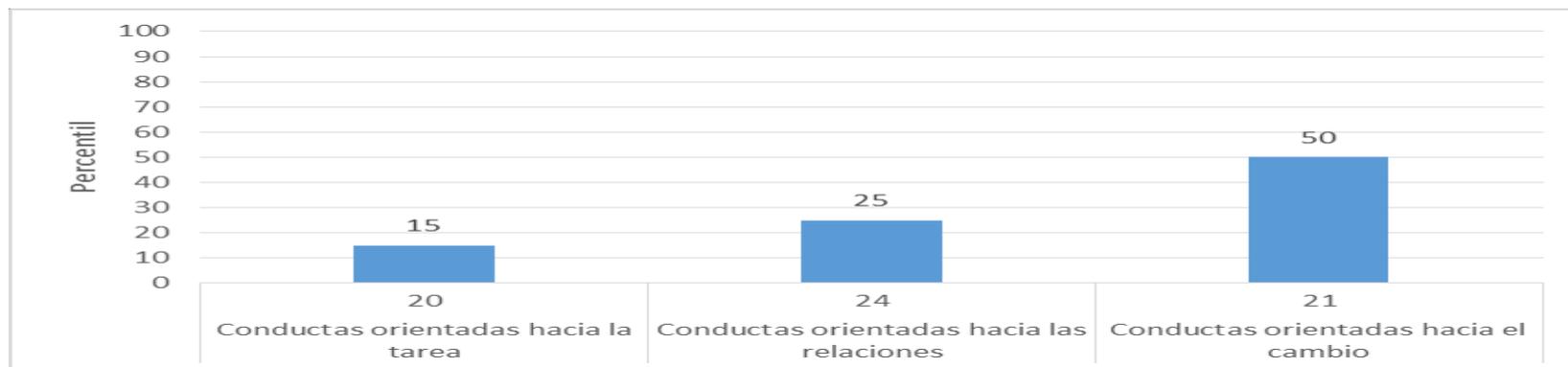
Para mayor información se presenta en los siguientes perfiles los valores percentilares obtenidos en cada una de las pruebas evaluadas al empleado código 207.

**GRÁFICO 25. CÓDIGO 207 CELID (A)**



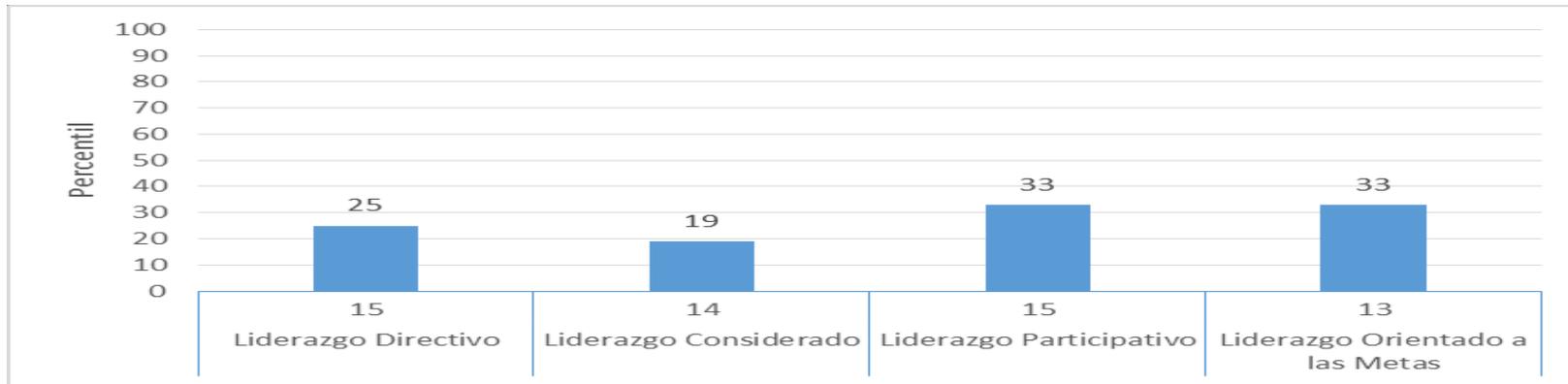
Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 26. CÓDIGO 207 CONLID (A)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 27. CÓDIGO 207 CAMIN (A)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 28. CÓDIGO 207 POTENLID (A)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

## **INFORME DE RESULTADOS**

### **Código 238. Sexo Varón.**

Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 238, presenta un puntaje elevado en el Liderazgo Transformacional, es decir 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. Actúan básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo y también en el Liderazgo Transaccional, en el que se un intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor. El líder transaccional negocia “transacciones” para conseguir los objetivos de la organización. A demás presenta puntajes elevados en cuanto a la Dimensión Carisma, es decir influye en los demás mediante la creación de una visión o un proyecto y suplantando las metas individuales de los seguidores por las del líder. También en la Dimensión Consideración Individualizada, en el que el líder se ocupa de cada uno de los miembros de su equipo, de su bienestar, provee protección y cuidado de los demás y en la Dimensión Recompensa Contingente en el que el líder recompensa a su seguidor si este cumplió con los objetivos que debía llevar a cabo.

Los puntajes bajos representan una debilidad en cuanto a Liderazgo Laissez Faire; es decir su liderazgo es por dirección.

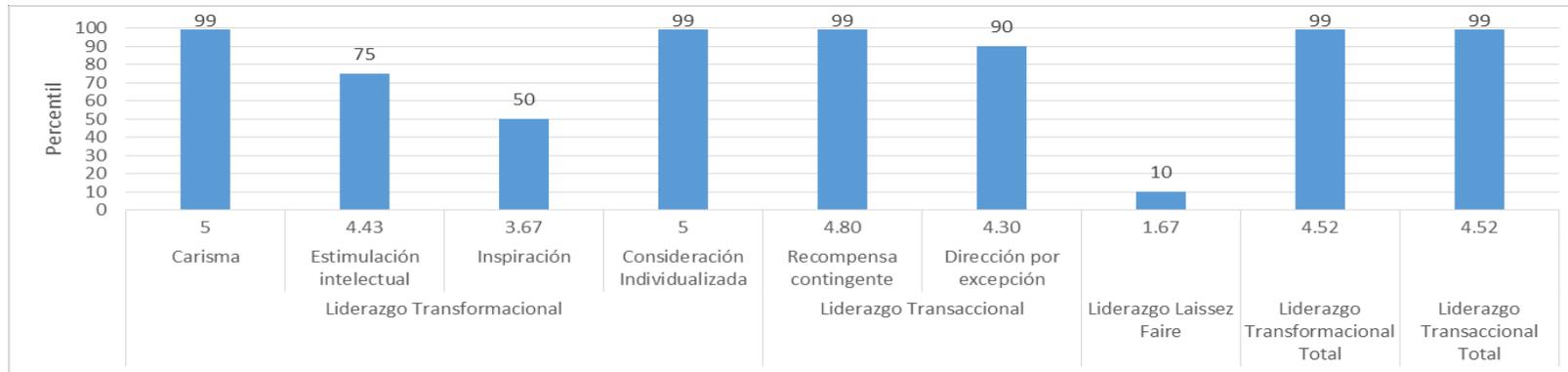
En la aplicación del Cuestionario Conductas del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 238, se observa que el puntaje más alto corresponde Conductas Orientadas a la consecución de la tarea que incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras; además las Conductas Orientadas hacia las relaciones que consisten 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. Y en segundo lugar se encuentra las Conductas orientadas hacia el cambio que consisten en conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 238, se observa que el puntaje más alto corresponde al Liderazgo Directivo en el que el líder da las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos, entre otras, también el Liderazgo Considerado, en el que 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, además el Liderazgo Participativo, en el que 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 la organización y el Liderazgo Orientado a las metas.- el líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.

De la aplicación del Cuestionario de Motivación para Liderar; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 238, se observa que el puntaje más alto corresponde a la Motivación Social Normativa que se refiere a los sujetos que eligen liderar a otros porque creen que es su responsabilidad y deber. En segundo lugar la Motivación Intrínseca que se refiere a la atracción que tienen las personas por asumir posiciones de liderazgo y conducir grupos. Y en tercer lugar la Motivación Extrínseca que se presenta cuando los sujetos eligen liderar a otros y luego de haber calculad los costos y beneficios que ello les reportará.

**GRÁFICO 29. CÓDIGO 238 CELID (A)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 30. CÓDIGO 238 CONLID (A)**



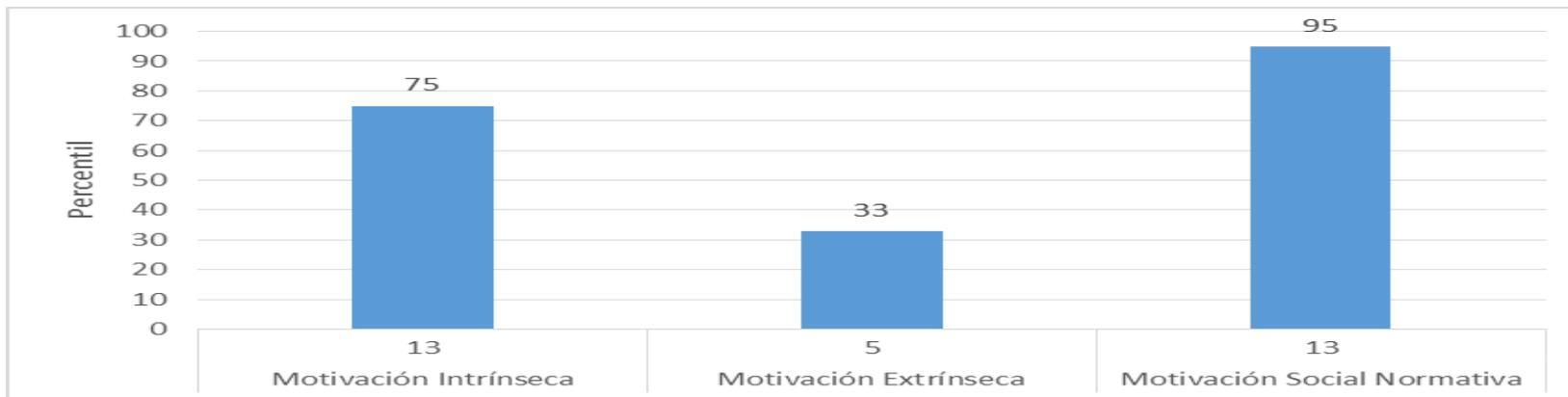
Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 31. CÓDIGO 238 CAMIN (A)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 32. CÓDIGO 238 POTENLID (A)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

## INFORME DE RESULTADOS

### **Código 440.**

#### **Sexo Varón.**

Luego de la aplicación del Cuestionario de Estilos de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 440, permite evidenciar que posee un elevado estilo de liderazgo Transaccional, es decir negocia “transacciones” para conseguir los objetivos de la organización. Además demuestra una elevada tendencia a la Dimensión Recompensa Contingente, es decir el líder recompensa a su seguidor si este cumplió con los objetivos que debía llevar a cabo.

Y la Dimensión Dirección por Excepción, en el que el líder monitorea de forma constante para que las actividades se mantengan dentro de los procedimientos y reglamentaciones y actúa castigando o reforzando cuando el error o acierto ya ocurrieron. Y finalmente el Liderazgo Laissez Faire, es decir actúa por dirección.

Las puntuaciones bajas representan debilidades en cuanto a las Dimensiones Carisma, Inspiración, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada, por lo que se recomienda potenciar estos puntos débiles ya que son fundamentales para que se promueva 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.

De la aplicación del Cuestionario de Conductas del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 440, se observa que el puntaje más alto corresponde Conductas Orientadas a la consecución de la tarea que incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras. En segundo lugar las Conductas orientadas hacia las relaciones que consisten 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. Y en tercer las Conductas orientadas hacia el cambio que consisten en conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones.

En la aplicación del Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 440, se observa que el puntaje más alto en primer lugar corresponde al Liderazgo Directivo en el que el líder da las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos, entre otras; en segundo lugar se encuentran el Liderazgo Considerado en el que 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 y así como también el Liderazgo Participativo, en el que 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 la organización. Y en tercer lugar el Liderazgo Orientado a las metas en el que el líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Motivación para Liderar; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 440, se observa que el puntaje más alto corresponde a la Motivación Social Normativa que se refiere a los sujetos que eligen liderar a otros porque creen que es su responsabilidad y deber. En segundo lugar la Motivación Intrínseca que se refiere a la atracción que tienen las personas por asumir posiciones de liderazgo y conducir grupos. Y en tercer lugar se encuentra la Motivación Extrínseca que se presenta cuando los sujetos eligen liderar a otros y luego de haber calculad los costos y beneficios que ello les reportará.

**GRÁFICO 33. CÓDIGO 440 CELID (A)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 34. CÓDIGO 440 CONLID (A)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

GRÁFICO 35.

CÓDIGO 440 CAMIN (A)



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

GRÁFICO 36.

CÓDIGO 440 POTENLID (A)



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

## INFORME DE RESULTADOS

### **Código 456.**

#### **Sexo Mujer.**

Luego de la aplicación del Cuestionario de Estilos de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 456, permite evidenciar que posee un elevado estilo de liderazgo Transaccional, es decir negocia “transacciones” para conseguir los objetivos de la organización. Además demuestra una elevada tendencia a la Dimensión Inspiración en la que el líder transmite a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio, además Estimulación Intelectual en la que el líder lleva a pensar nuevas soluciones o nuevas maneras de solucionar problemas habituales, de la misma manera la Dimensión Consideración Individualizada, es decir el líder se ocupa de cada uno de los miembros de su equipo, de su bienestar, provee protección y cuidado de los demás y finalmente en la en la Dimensión Dirección por Excepción, en la que el líder monitorea de forma constante para que las actividades se mantengan dentro de los procedimientos y reglamentaciones y actúa castigando o reforzando cuando el error o acierto ya ocurrieron.

En la aplicación del Cuestionario Conductas del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 456, se observa que el puntaje más alto en primer lugar corresponde a las Conductas Orientadas a la tarea, que 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, entre otras; en segundo lugar Conductas orientadas hacia el cambio que consisten en conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones. Y en tercer lugar Conductas orientadas hacia las relaciones que consisten 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.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo Camino - Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 456, se observa que el puntaje más alto es Liderazgo Orientado a metas, por lo tanto el líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad. En segundo lugar se encuentran el Liderazgo Directivo en el que el líder da las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos, entre otras, y el liderazgo Participativo en el que 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 la organización. Y en tercer lugar el Liderazgo Considerado en el que 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.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Motivación para Liderar; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 456, se observa que los puntajes más altos corresponde a Motivación Intrínseca, que refiere a la atracción que tienen las personas por asumir posiciones de liderazgo y conducir grupos; y la Motivación Social Normativa, que refiere a los sujetos que eligen liderara otros porque creen que es su responsabilidad y deber. Y en tercer lugar la Motivación Extrínseca que se presenta cuando los sujetos eligen liderar a otros y luego de haber calculad los costos y beneficios que ello les reportará.

**GRÁFICO 37.**

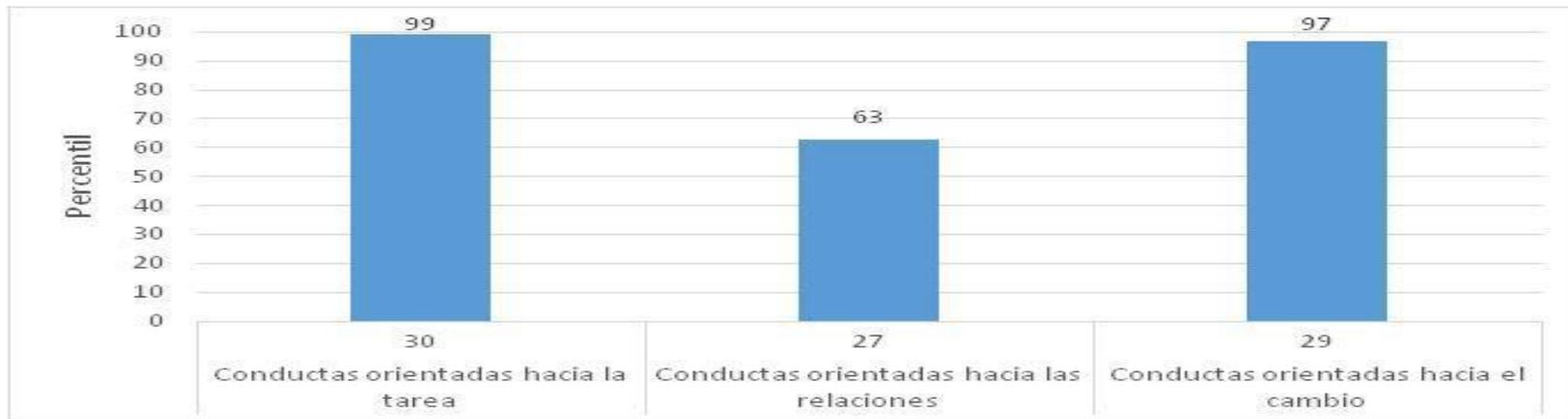
**CÓDIGO 456 CELID (A)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 38.**

**CÓDIGO 456 CONLID (A)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

GRÁFICO 39.

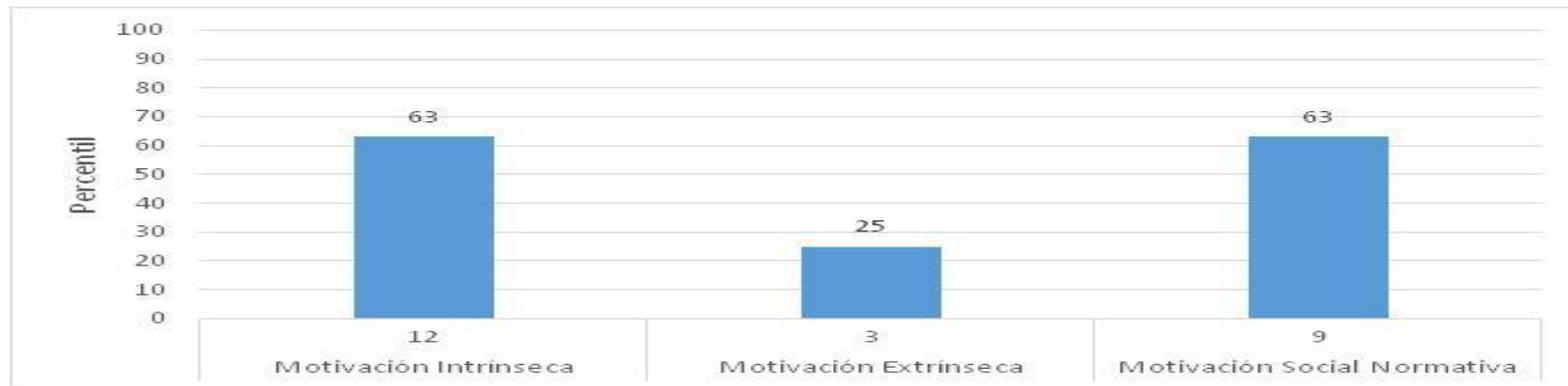
CÓDIGO 456 CAMIN (A)



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

GRÁFICO 40.

CÓDIGO 456 POTENLID (A)



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

## INFORME DE RESULTADOS

### **Código 751.**

#### **Sexo Mujer.**

Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 751, presenta un puntaje elevado en el Liderazgo Transformacional, es decir 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. Actúan básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo. Además presenta puntajes elevados en cuanto a la Dimensión Carisma, es decir influye en los demás mediante la creación de una visión o un proyecto y suplantando las metas individuales de los seguidores por las del líder. Así mismo la Dimensión Inspiración, es decir transmite a sus seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio. También en la dimensión de Estimulación Intelectual se observa una puntuación alta, es decir el líder lleva a pensar nuevas soluciones o nuevas maneras de solucionar problemas habituales, y finalmente en la Dimensión Consideración Individualizada, en el que el líder se ocupa de cada uno de los miembros de su equipo, de su bienestar, provee protección y cuidado de los demás.

Los puntajes bajos representan una debilidad en cuanto a Recompensa Contingente, Dirección por Excepción y Liderazgo Laissez Faire; es decir su liderazgo es por dirección. Por lo que se recomienda potenciar estas debilidades ya que son fundamentales para el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor y así conseguir los objetivos de la organización.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Conductas del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 751, se observa que el puntaje más alto corresponde Conductas Orientadas a la consecución de la tarea que incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras; además las Conductas Orientadas hacia las relaciones que consisten 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 y Conductas orientadas hacia el cambio que consisten en conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones.

De la aplicación del Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 751, se observa que el puntaje más alto corresponde al Liderazgo Directivo en el que el líder da las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos, entre otras. Y también el Liderazgo Orientado a las metas en la que el líder

Establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad. En segundo lugar el Liderazgo Considerado en el que 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. Y finalmente con un puntaje bajo se encuentra al Liderazgo Participativo en el que 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 la organización, por lo que se recomienda potenciar este último.

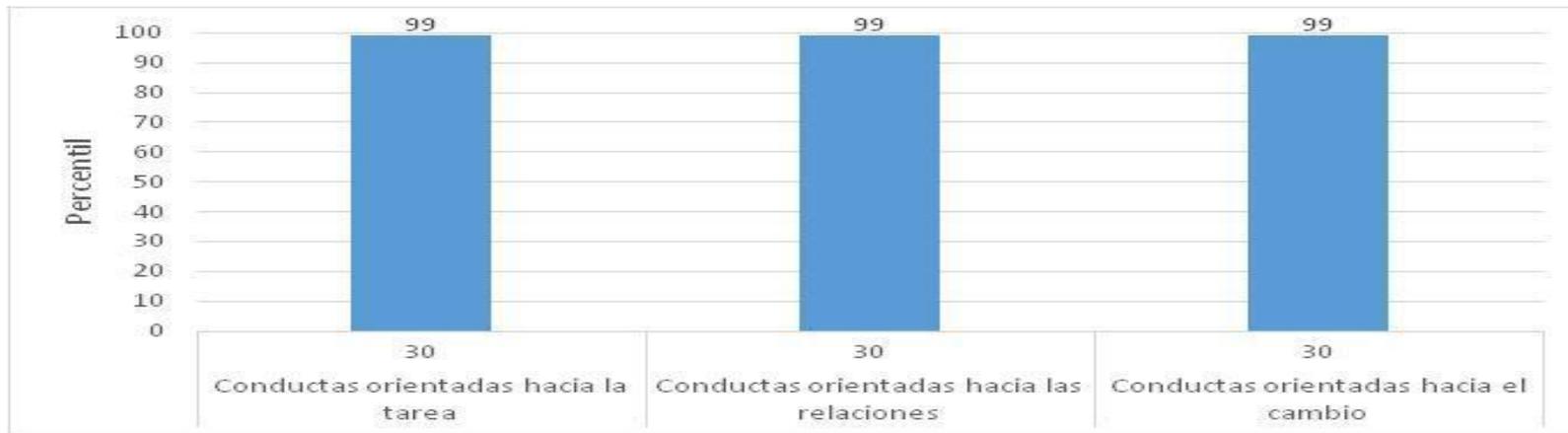
Luego de la aplicación del Cuestionario de Motivación para Liderar; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 751, se observa que el puntaje más alto en primer lugar corresponde a la Motivación Intrínseca que se refiere a la atracción que tienen las personas por asumir posiciones de liderazgo y conducir grupos. En segundo lugar la Motivación Social Normativa que se refiere a los sujetos que eligen liderar a otros porque creen que es su responsabilidad y deber. Y en tercer lugar la Motivación Extrínseca que se presenta cuando los sujetos eligen liderar a otros y luego de haber calculado los costos y beneficios que ello les reportará.

**GRÁFICO 41. CÓDIGO 751 CELID (A)**



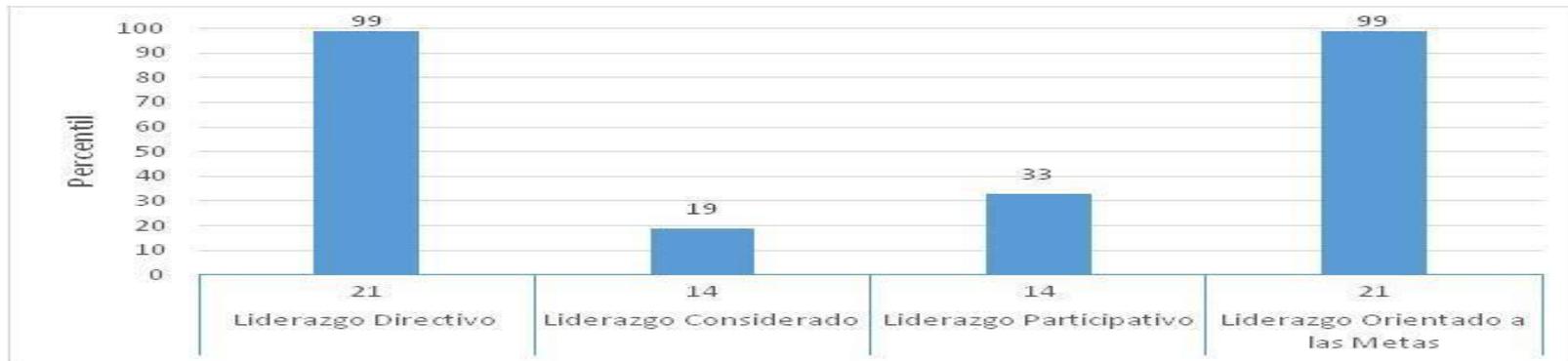
Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 42. CÓDIGO 751 CONLID (A)**



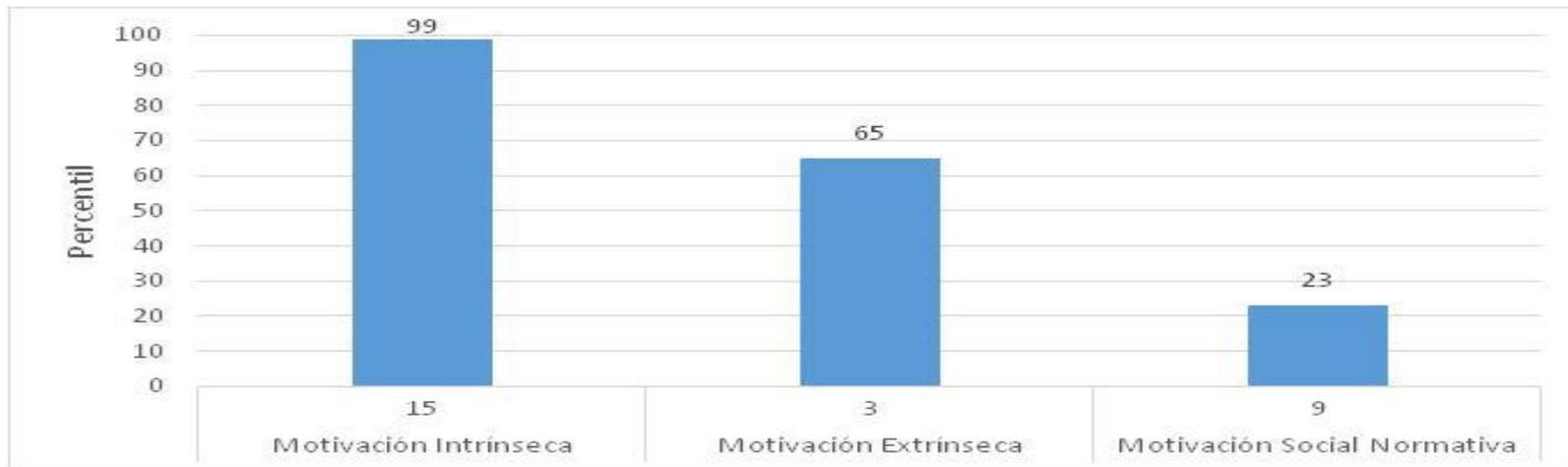
Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 43. CÓDIGO 751 CAMIN (A)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 44. CÓDIGO 751 POTENLID (A)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

## INFORME DE RESULTADOS

### **Código 754.**

#### **Sexo Mujer.**

Luego de la aplicación del Cuestionario de Estilos de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 754, presenta un puntaje elevado en el Liderazgo Transformacional, es decir 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. Actúan básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo. A demás presenta puntajes elevados en cuanto a la Dimensión Carisma, es decir influye en los demás mediante la creación de una visión o un proyecto y suplantando las metas individuales de los seguidores por las del líder. Así mismo la Dimensión Inspiración, es decir transmite a sus seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio. También en la dimensión de Estimulación Intelectual se observa una puntuación alta, es decir el líder lleva a pensar nuevas soluciones o nuevas maneras de solucionar problemas habituales, y finalmente en la Dimensión Consideración Individualizada, en el que el líder se ocupa de cada uno de los miembros de su equipo, de su bienestar, provee protección y cuidado de los demás.

Los puntajes bajos representan una debilidad en cuanto a Recompensa Contingente, Dirección por Excepción y Liderazgo Laissez Faire; es decir su liderazgo es por dirección. Por lo que se recomienda potenciar estas debilidades ya que son fundamentales para el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor y así conseguir los objetivos de la organización.

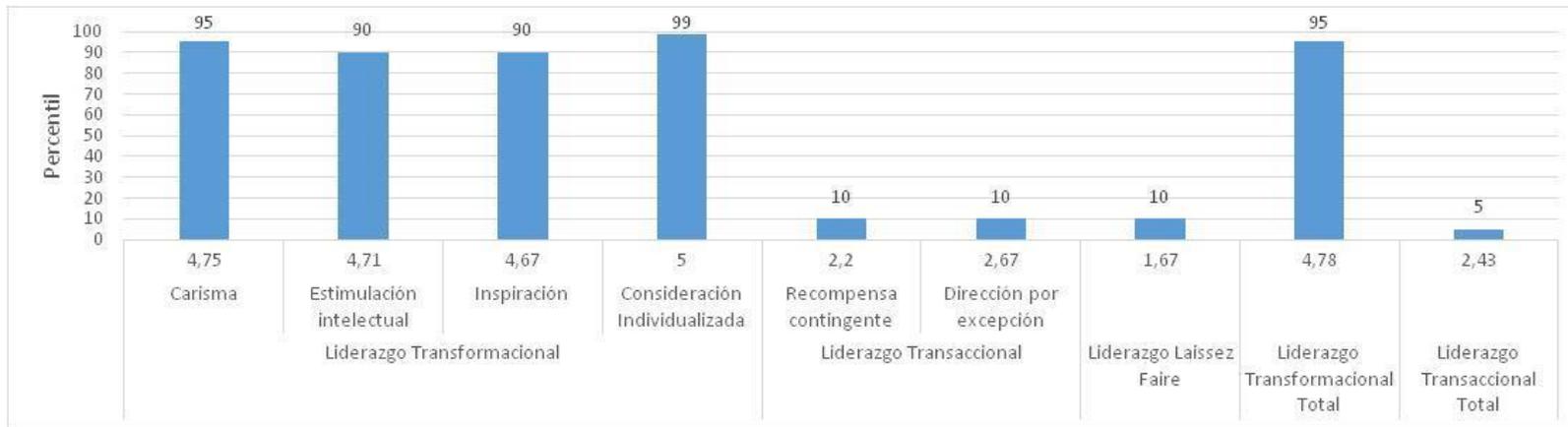
De la aplicación del Cuestionario Conductas del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 754, se observa que posee puntajes altos en primer lugar corresponde a las Conductas Orientadas a la tarea, que consisten en conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras; al igual que las Conductas orientadas hacia las relaciones que consisten 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 y en segundo lugar las Conductas orientadas hacia el cambio que consisten en conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo Camino - Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 754, se observa que posee un puntaje normal en cuanto a Liderazgo Directivo en el que el líder da las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos, entre

otras, al igual que el Liderazgo Participativo, en el que 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 la organización. Y posee puntajes elevados en cuanto al Liderazgo Considerado ya que 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 y de la misma manera en Liderazgo Orientado a las metas, en el que el líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.

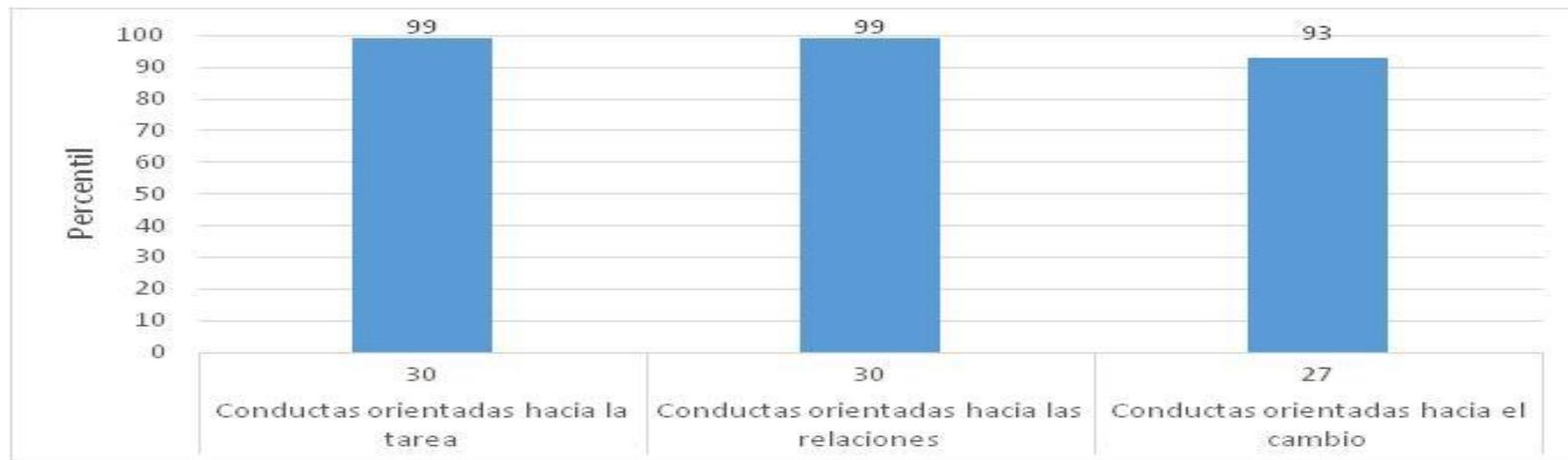
De la aplicación del Cuestionario de Motivación para Liderar; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 754 , se observa que el puntaje más alto corresponde a Motivación Social Normativa, que refiere a los sujetos que eligen liderar a otros porque creen que es su responsabilidad y deber. En segundo lugar con un puntaje normal la Motivación Intrínseca que refiere a la atracción que tienen las personas por asumir posiciones de liderazgo y conducir grupos; y en tercer lugar con un puntaje normal la Motivación Extrínseca en la que los sujetos eligen liderar a otros y luego de haber calculado los costos y beneficios que ello les reportará.

**GRÁFICO 45. CÓDIGO 754 CELID (A)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 46. CÓDIGO 754 CONLID (A)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 47. CÓDIGO 754 CAMIN (A)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 48. CÓDIGO 754 POTENLID (A)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

## INFORME DE RESULTADOS

### **Código 471.**

#### **Sexo Varón.**

Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 471, presenta un puntaje elevado en el Liderazgo Transformacional, es decir 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. Actúan básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo. Además presenta puntajes elevados en cuanto a la Dimensión Inspiración, es decir el líder transmite a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio. También en la Dimensión Consideración Individualizada, en el que el líder se ocupa de cada uno de los miembros de su equipo, de su bienestar, provee protección y cuidado de los demás.

Los puntajes bajos representan una debilidad en cuanto a Liderazgo Laissez Faire; es decir su liderazgo es por dirección. Y también en el Liderazgo Transaccional, en la Dimensión Dirección por Excepción, es decir el líder no monitorea de forma constante para que las actividades se mantengan dentro de los procedimientos y reglamentaciones y no actúa castigando o reforzando cuando el error o acierto ya ocurrieron; por lo que se recomienda potenciar estos puntos débiles ya es importante para que en el que se un intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor, para conseguir los objetivos de la organización.

Luego de la aplicación del Cuestionario Conductas del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 471, se observa que el puntaje más alto corresponde Conductas Orientadas a la consecución de la tarea que incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras; además en segundo lugar se encuentran las Conductas Orientadas hacia las relaciones que consisten 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. Y en tercer lugar las Conductas orientadas hacia el cambio que consisten en conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones.

De la aplicación del Cuestionario Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 471, se observa que el puntaje más alto corresponde al Liderazgo Directivo en el que el líder da las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos, entre otras, y también el Liderazgo Orientado a las metas.- el líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad. En segundo lugar se encuentra el Liderazgo Considerado en

El que 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. Y en tercer lugar el Liderazgo Participativo en el que 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 la organización.

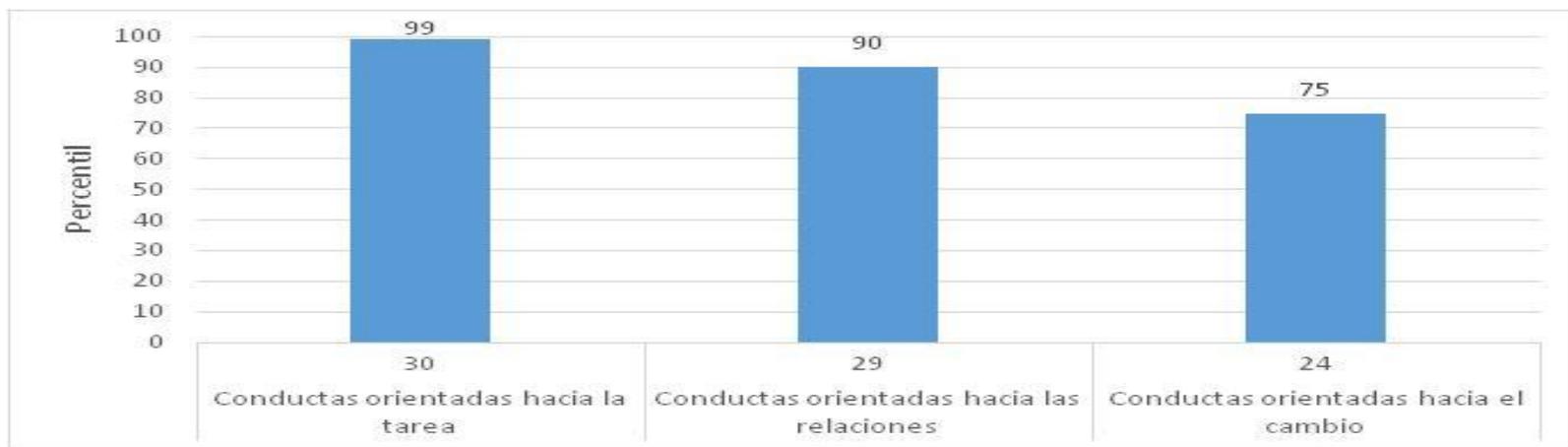
Luego de la aplicación del Cuestionario de Motivación para Liderar; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 471, se observa que el puntaje más alto en primer lugar corresponde a la Motivación Social Normativa que se refiere a los sujetos que eligen liderar a otros porque creen que es su responsabilidad y deber. En segundo lugar la Motivación Intrínseca que se refiere a la atracción que tienen las personas por asumir posiciones de liderazgo y conducir grupos. Y en tercer lugar la Motivación Extrínseca que se presenta cuando los sujetos eligen liderar a otros y luego de haber calculado los costos y beneficios que ello les reportará.

**GRÁFICO 49. CÓDIGO 471 CELID (A)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 50. CÓDIGO 471 CONLID (A)**



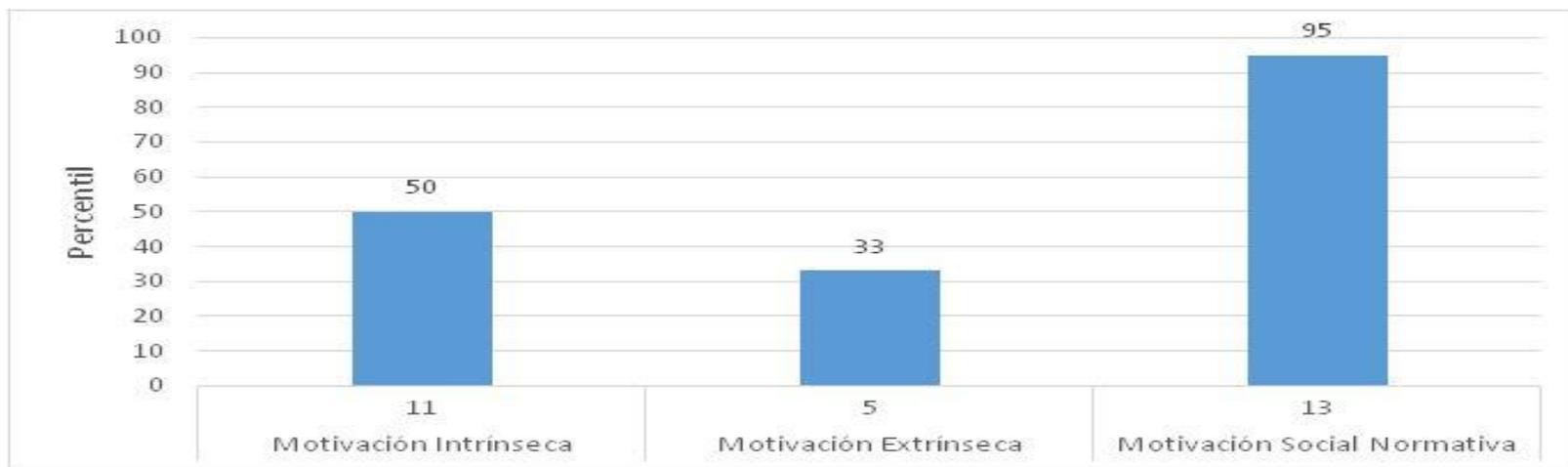
Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 51. CÓDIGO 471 CAMIN (A)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 52. CÓDIGO 471 POTENLID (A)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

## INFORME DE RESULTADOS

### **Código 410.**

#### **Sexo Varón.**

Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 410, presenta un puntaje elevado en el Liderazgo Transaccional, en el que se un intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor. El líder transaccional negocia “transacciones” para conseguir los objetivos de la organización. A demás presenta puntajes elevados en cuanto a la Dimensión Estimulación Intelectual, es decir el líder lleva a pensar nuevas soluciones o nuevas maneras de solucionar problemas habituales, así como en la Dimensión Consideración Individualizada, es decir el líder se ocupa de cada uno de los miembros de su equipo, de su bienestar, provee protección y cuidado de los demás. Y finalmente en la Dimensión Dirección por Excepción, es decir, el líder monitorea de forma constante para que las actividades se mantengan dentro de los procedimientos y reglamentaciones y actúa castigando o reforzando cuando el error o acierto ya ocurrieron.

Los puntos bajos representan una debilidad en cuanto a la Dimensión Recompensa Contingente, por lo que recomienda potenciar este punto débil, ya que es fundamental, ya que el líder no recompensa a su seguidor si este cumplió con los objetivos que debía llevar a cabo.

De la aplicación del Conducta del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 410, se observa que el puntaje más alto en primer lugar corresponde a las Conductas Orientadas hacia la tarea que 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, entre otras. En segundo lugar las Conductas orientadas hacia las relaciones que consisten 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. Y en tercer lugar las Conductas orientadas hacia el cambio que consisten en conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones.

Luego de la aplicación de Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 410, se observa que los puntajes más altos corresponden al Liderazgo Directivo, en el que el líder da las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos; así como el Liderazgo Participativo, en el que 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 la organización y también el Liderazgo Orientado a las metas en el que el líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo

Que tengan el mayor nivel de productividad. Y finalmente se encuentra con un puntaje bajo al Liderazgo Considerado en el que 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, por lo que se recomienda potenciar este último.

Luego de la aplicación de Motivación para Liderar; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 410, se observa que el puntaje más alto corresponde a la Motivación Social Normativa que se refiere a los sujetos que eligen liderar a otros porque creen que es su responsabilidad y deber. En segundo lugar la Motivación Extrínseca que se presenta cuando los sujetos eligen liderar a otros y luego de haber calculado los costos y beneficios que ello les reportará y en tercer lugar se encuentra con un puntaje bajo la Motivación Intrínseca que se refiere a la atracción que tienen las personas por asumir posiciones de liderazgo y conducir grupos, por lo que se recomienda potenciar este último.

**GRÁFICO 53. CÓDIGO 410 CELID (A)**



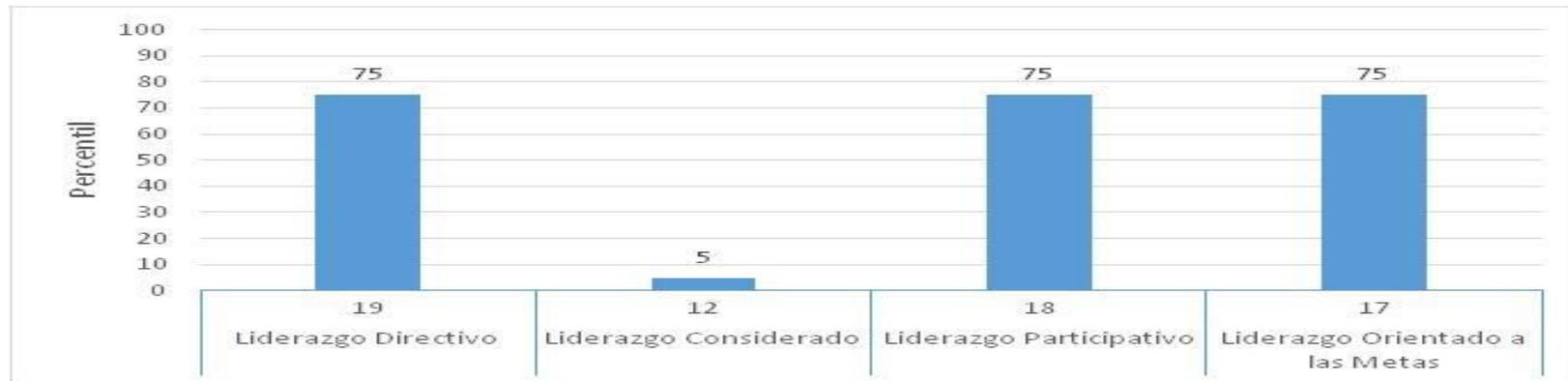
Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 54. CÓDIGO 410 CONLID (A)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 55. CÓDIGO 410 CAMIN (A)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 56. CÓDIGO 410 POTENLID (A)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

## INFORME DE RESULTADOS

### **Código 414.**

#### **Sexo Varón.**

Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 414, presenta puntajes altos en cuanto a los Liderazgos Laissez faire, es decir actúa por dirección, el estilo más ineficaz e inactivo, por lo que se recomienda potenciar ésta debilidad. Y el Liderazgo transformacional por lo 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. Actúan básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo. Y el Liderazgo Transaccional, en el que se un intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor. El líder transaccional negocia “transacciones” para conseguir los objetivos de la organización; por lo que se recomienda potenciar estas debilidades.

A demás se encuentra un puntaje altos a la Dimensión Carisma que consiste en influir en los demás mediante la creación de una visión o un proyecto y suplantando las metas individuales de los seguidores por las del líder y la Recompensa contingente en el que el líder recompensa a su seguidor si este cumplió con los objetivos que debía llevar a cabo. Y puntajes normales en cuanto a la Dimensión Inspiración y Estimulación Intelectual.

Luego de la aplicación del Conducta del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 414, se observa que el puntaje más alto en primer lugar corresponde a las Conductas orientadas hacia el cambio que consisten en conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones. Y en segundo lugar se encuentran las Conductas Orientadas hacia la tarea que 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, entre otras y en tercer se encuentra las Conductas orientadas hacia las relaciones que consisten 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.

Luego de la aplicación de Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 414, se observa que el puntaje más alto corresponde al Liderazgo Directivo en el que el líder da las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos, entre otras. En segundo lugar se encuentra el Liderazgo Orientado a las metas en el que el líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad, en tercer lugar el Liderazgo Participativo, en el que 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 la organización; y finalmente se encuentra al Liderazgo Considerado en el que 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.

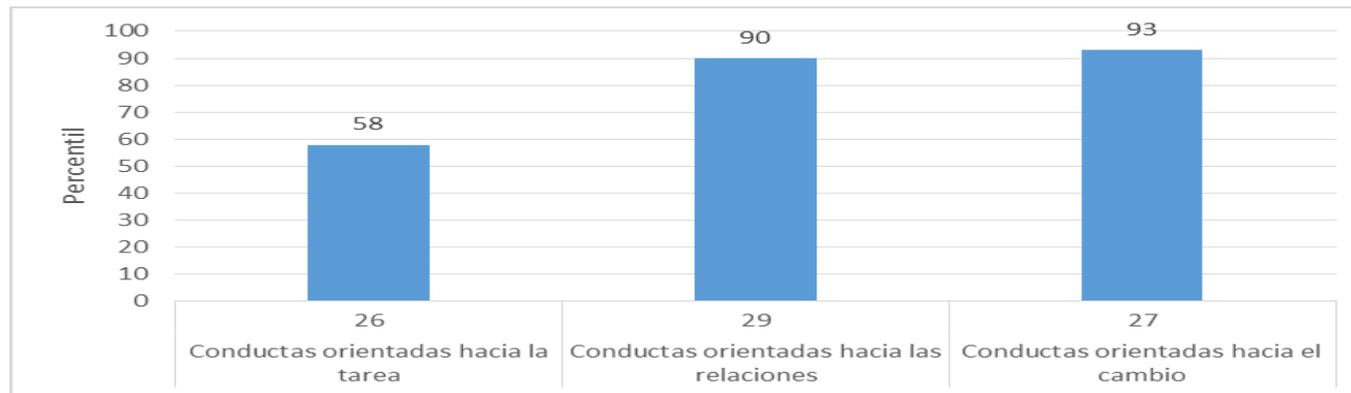
Luego de la aplicación de Motivación para Liderar; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 414, se observa que el puntaje más alto corresponde a la Motivación Social Normativa que se refiere a los sujetos que eligen liderar a otros porque creen que es su responsabilidad y deber, en segundo lugar se encuentra la Motivación Intrínseca que se refiere a la atracción que tienen las personas por asumir posiciones de liderazgo y conducir. Y en tercer lugar la Motivación Extrínseca que se presenta cuando los sujetos eligen liderar a otros y luego de haber calculado los costos y beneficios que ello les reportará.

**GRÁFICO 57. CÓDIGO 414 CELID (A)**



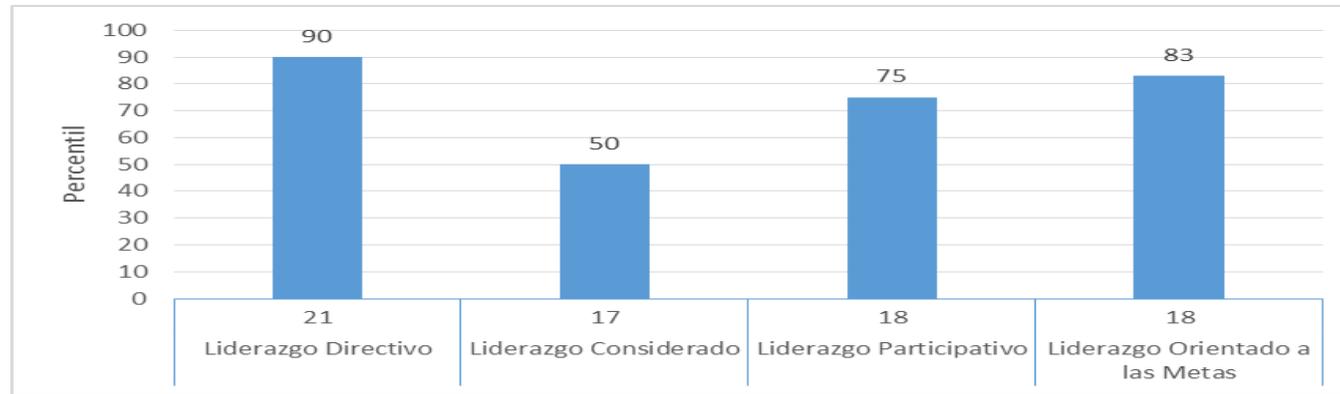
Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 58. CÓDIGO 414 CONLID (A)**



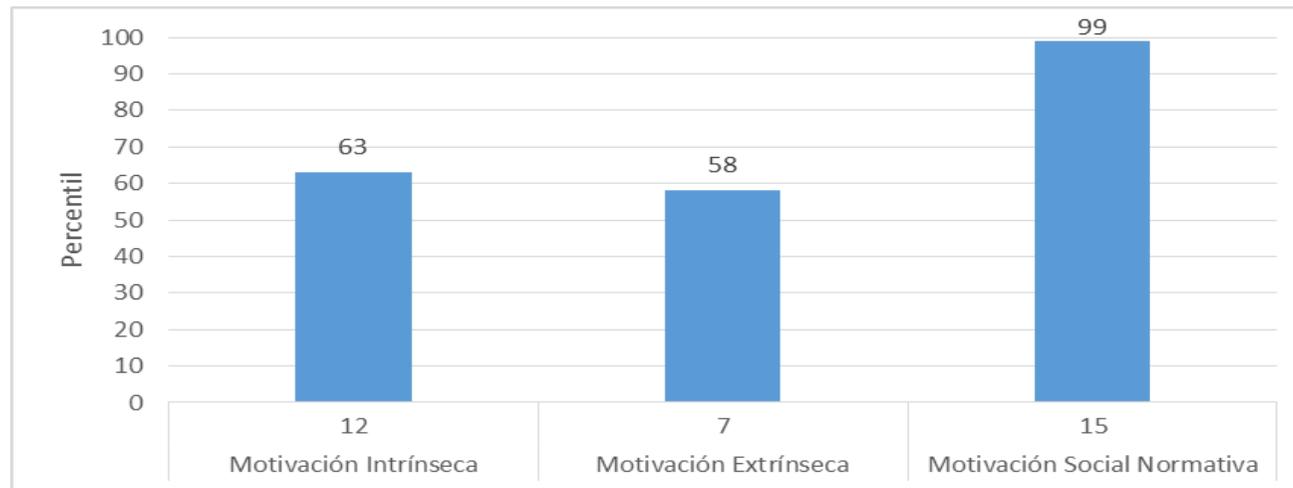
Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 59. CÓDIGO 414 CAMIN (A)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 60 CÓDIGO 414 POTENLID (A)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

## INFORME DE RESULTADOS

### Código 524.

#### Sexo Varón.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Estilos de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 524, permite evidenciar que su superior posee un elevado estilo de liderazgo Liassez Faire, es decir, por dirección. Además demuestra una elevada tendencia a la Dirección por excepción y Estimulación intelectual ya que el líder lleva a pensar a sus seguidores en nuevas maneras de solucionar problemas habituales o situaciones críticas.

Los puntajes bajos representan una debilidad en cuanto a las dimensiones de inspiración, consideración individualizada y recompensa contingente; por lo que se recomienda fortalecer dichos aspectos ya que son fundamentales para transmitir a los seguidores visión de futuro y cumplimiento de objetivos de cada uno de los miembros de su equipo.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Conductas del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 524, permite evidenciar que su percibe a superior con Conductas orientadas hacia el cambio; es decir, conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones. Por otro lado, presenta conductas hacia las relaciones 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 familiaridad.

Finalmente, en menor medida su líder demuestra Conductas orientadas hacia la tarea; es decir, orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 524, permite evidenciar que su percibe a superior con características de liderazgo Participativo; es decir 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 la organización, además posee un liderazgo Directivo ya que da las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos, entre otras. Por otro lado presenta un liderazgo Orientado a las Metas puesto que establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.

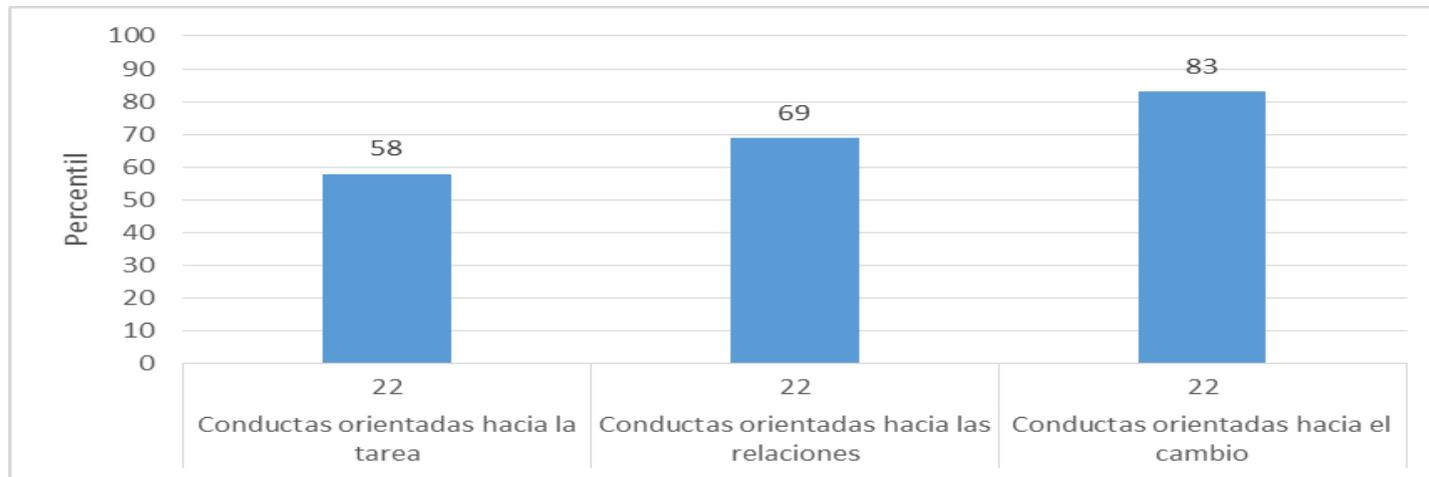
Por último, presenta en términos moderados su líder demuestra un liderazgo Considerado, esto significa que atiende a sus subordinados de forma personalizada, se preocupa por su bienestar, atiende sus inquietudes y preocupaciones, y en general, trata a los subordinados como iguales.

**GRÁFICO 61. CÓDIGO 524 CELID (S)**



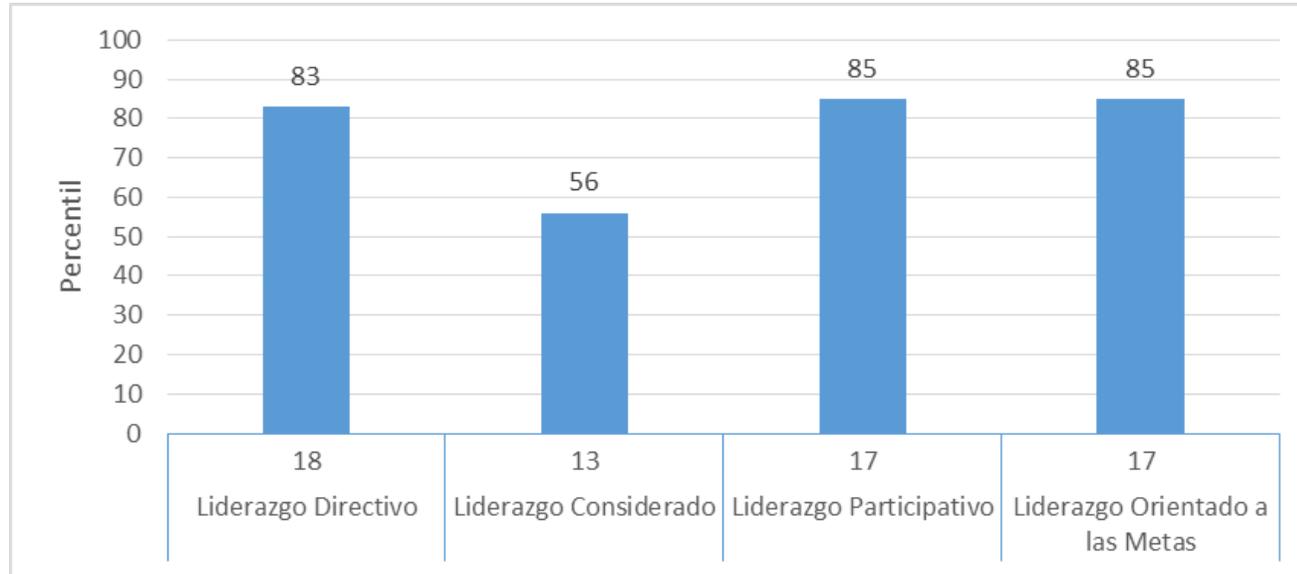
Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 62. CÓDIGO 524 CONLID (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 63. CÓDIGO 524 CAMIN (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

## INFORME DE RESULTADOS

### **Código 501.**

#### **Sexo Mujer.**

Luego de la aplicación del Cuestionario de Estilos de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 501, permite evidenciar que su superior posee un elevado estilo de liderazgo Laizzer Faire, es decir un estilo de liderar por dirección a los seguidores. Además demuestra una elevada tendencia en Estimulación intelectual ya que el líder lleva a pensar a sus seguidores en nuevas maneras de solucionar problemas habituales o situaciones críticas.

Los puntajes bajos representan una debilidad en cuanto a las dimensiones de Recompensa contingente; por lo que se recomienda fortalecer dichos aspectos ya que son fundamentales porque el líder recompensa a su seguidor si este cumplió con los objetivos que debía llevar a cabo.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Conductas del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 501, permite evidenciar que su percibe a superior con Conductas orientadas hacia el cambio ya que son conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones.

En segundo lugar presenta un estilo de liderazgo basado en Conductas orientadas hacia la tarea que 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, entre otras.

Finalmente, en menor puntuación presenta Conductas orientadas hacia las relaciones; es decir, 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 familiaridad.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 501, permite evidenciar que su percibe a superior con características de Liderazgo Directivo es decir el líder las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos, entre otras. En segundo lugar en un rango superior presenta un liderazgo Orientado a las metas en el que el líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.

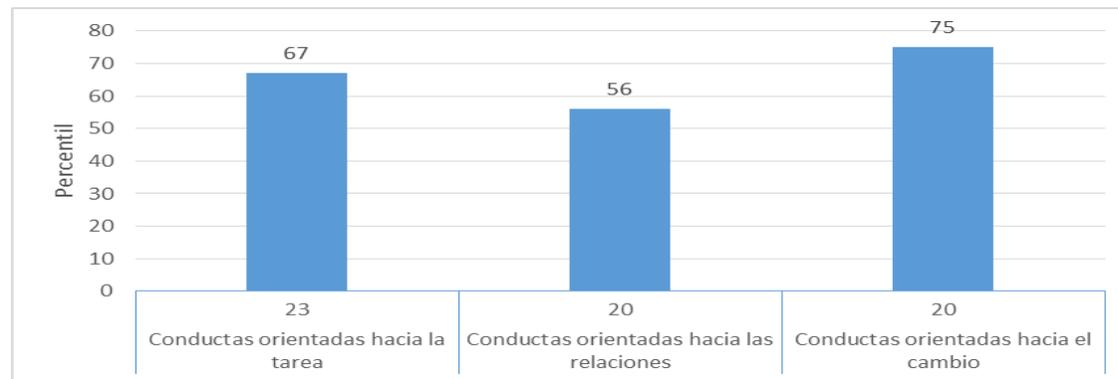
Por otra parte dentro del límite moderado estilos de liderazgo presenta Considerado puesto que el líder atiende a sus subordinados de forma personalizada, se preocupa por su bienestar, atiende sus inquietudes y preocupaciones, y en general, trata a los subordinados como iguales. Y finalmente demuestra un liderazgo Participativo ya que 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 la organización.

**GRÁFICO 64. CÓDIGO 501 CELID (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

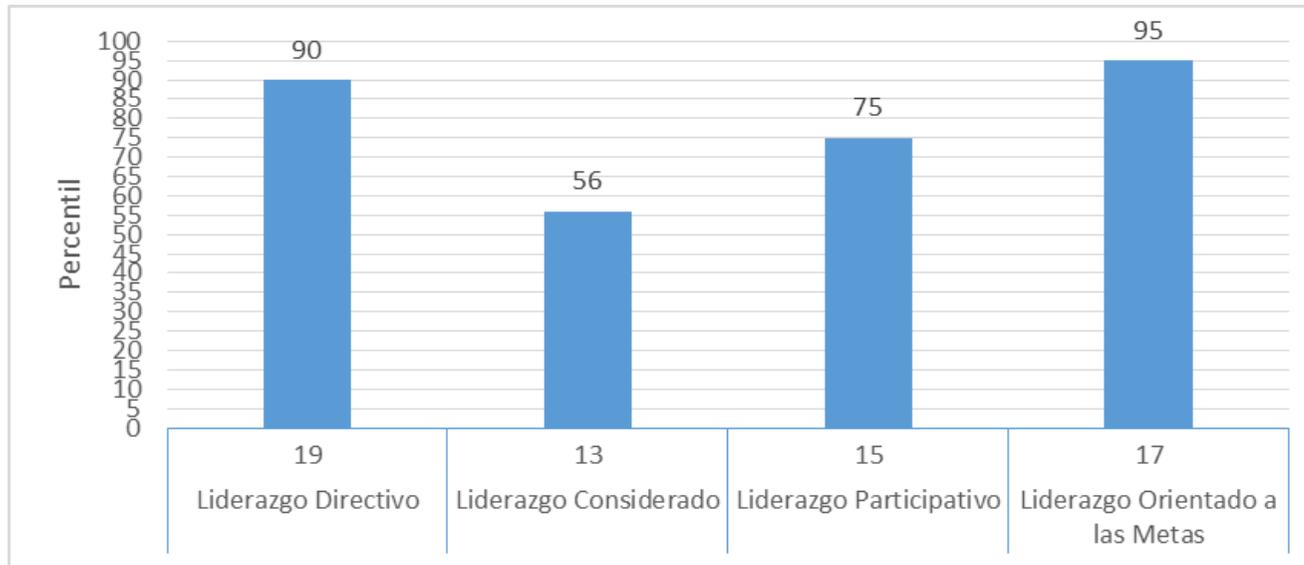
**GRÁFICO 65. CÓDIGO 501 CONLID (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

GRÁFICO 66.

CÓDIGO 501 CAMIN (S)



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

## INFORME DE RESULTADOS

### **Código 610.**

#### **Sexo Mujer.**

Luego de la aplicación del Cuestionario de Estilos de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 610, permite evidenciar que su superior posee un elevado estilo de liderazgo Laizzer Faire, es decir un estilo de liderar por dirección a los seguidores., es decir, por dirección. Además demuestra una elevada tendencia a Estimulación intelectual; es decir el líder lleva a pensar a sus seguidores en nuevas maneras de solucionar problemas habituales o situaciones críticas.

Los puntajes bajos representan una debilidad en cuanto a las dimensiones de Dirección por excepción; por lo que se recomienda fortalecer dichos aspectos ya que son fundamentales para una adecuada orientación a los seguidores y la cohesión organizacional.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Conductas del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 610, permite evidenciar que su percibe a superior en menor medida con Conductas orientadas hacia las relaciones; es decir, 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 familiaridad.

Por otra parte presenta niveles inferiores frente a Conductas orientadas hacia la tarea que consisten en la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.

Finalmente demuestra en menor medida Conductas orientadas hacia el cambio ya que son conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones. Se recomienda fortalecer los tres tipos de conducta de un líder, puesto que son factores fundamentales para una adecuada dirección de los seguidores.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 610, permite evidenciar que su percibe a superior en rangos inferiores con características de Liderazgo Participativo ya que 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 la organización. Por otro lado presenta rasgos.

Inferiores de liderazgo Considerado puesto que 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 y de igual manera liderazgo Orientado a las metas en el que el líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.

Finalmente no presenta liderazgo Directivo es decir el líder las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos, entre otras. Se recomienda fortalecer los estilos de liderazgo para una adecuada dirección de los seguidores para así obtener u óptimo rendimiento y desempeño organizacional.

GRÁFICO 67.

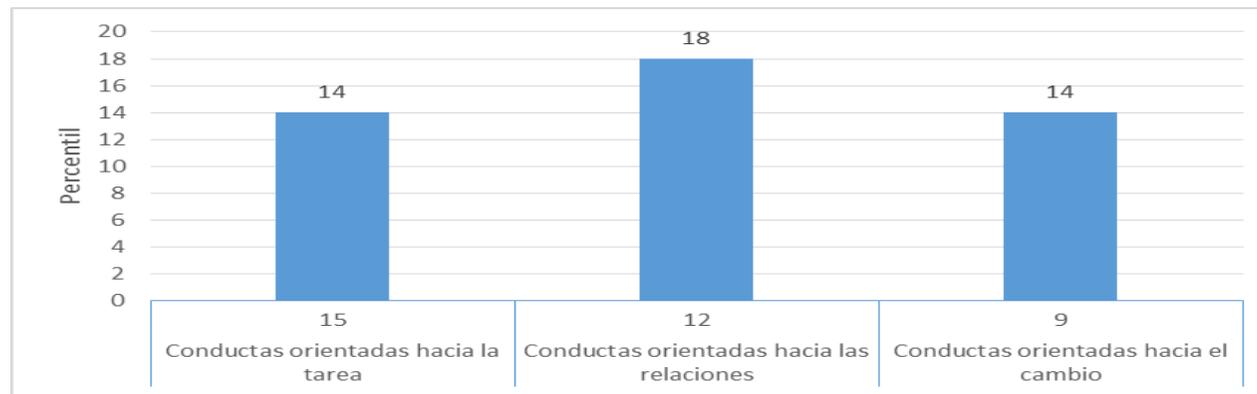
CÓDIGO 610 CELID (S)



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

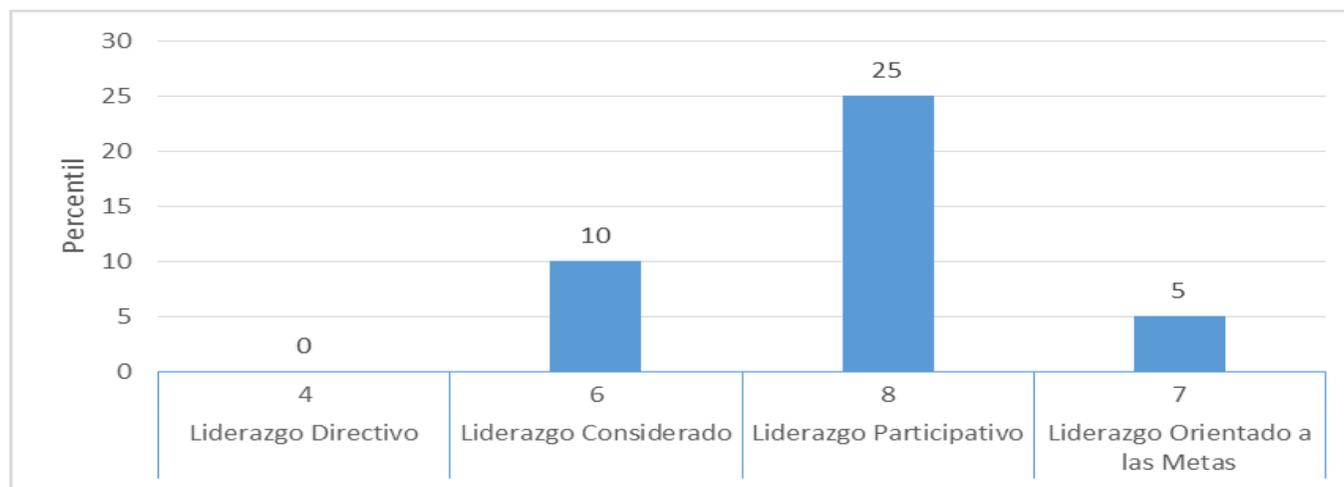
GRÁFICO 68

CÓDIGO 610 CONLID (S)



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 69. CÓDIGO 610 CAMIN (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

## INFORME DE RESULTADOS

### **Código 216.**

#### **Sexo Varón.**

Luego de la aplicación del Cuestionario de Estilos de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 216, permite evidenciar que su superior posee un elevado estilo de liderazgo Transformacional, es decir, 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. Actúan básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo. Además demuestra una tendencia moderada en la dimensión de Recompensa contingente ya que el líder recompensa a su seguidor si este cumplió con los objetivos que debía llevar a cabo.

Los puntajes bajos representan una debilidad en cuanto a la dimensión de Dirección por excepción; por lo que se recomienda fortalecer dichos aspectos ya que el líder monitorea y recompensa a su seguidor por el cumplimiento de los objetivos que debía llevar a cabo.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Conductas del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 610, permite evidenciar que su percibe a superior con Conductas orientadas hacia la tarea que 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, entre otras.

En segundo lugar dentro del rango superior Conductas orientadas hacia el cambio ya que son conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones.

Finalmente, en menor puntuación dentro de los rangos superiores demuestra Conductas orientadas hacia las relaciones; es decir, 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 familiaridad.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 610, permite evidenciar que su percibe a superior con características de liderazgo Considerado puesto que 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.

De igual manera obtiene un rango superior en los tres estilos de liderazgo, Directivo es decir el líder las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos, entre otras. Liderazgo Participativo ya que 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 la organización. Y finalmente Liderazgo Orientado a las metas en el que el líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.

**GRÁFICO 70. CÓDIGO 216 CELID (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

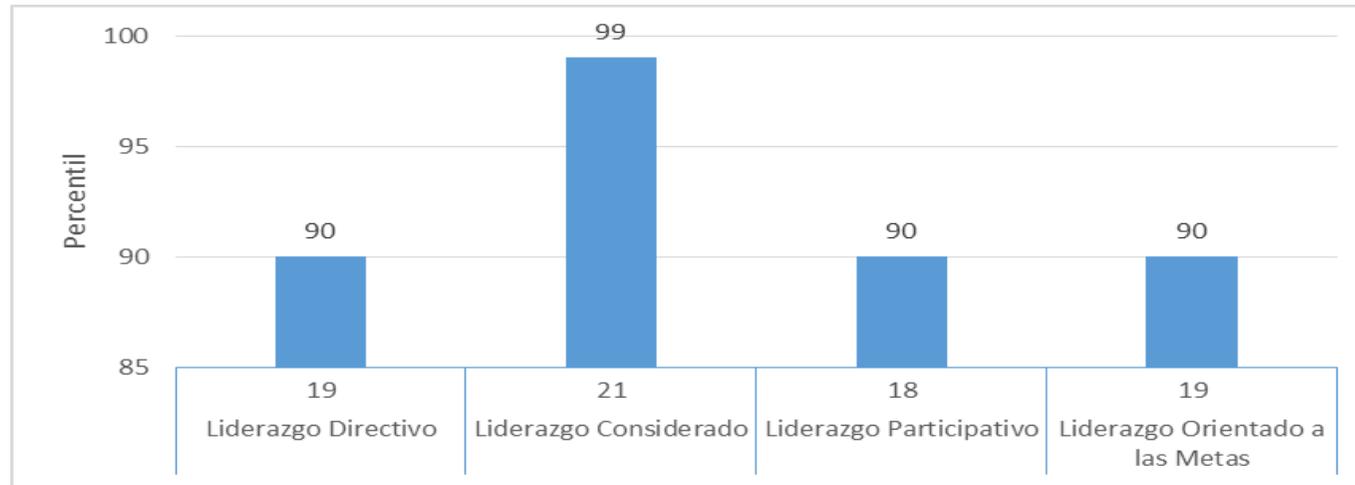
**GRÁFICO 71. CÓDIGO 216 CONLID (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

GRÁFICO 72.

CÓDIGO 216 CAMIN (S)



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

## INFORME DE RESULTADOS

### **Código 500.**

#### **Sexo Varón.**

Luego de la aplicación del Cuestionario de Estilos de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 500, permite evidenciar que su superior posee un elevado estilo de liderazgo Transformacional, es decir, 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. Actúan básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo. Además demuestra una elevada tendencia a la Dimensión del Carisma ya que el líder influye en los demás mediante la creación de una visión o un proyecto y suplantando las metas individuales de los seguidores por las del líder., la Dimensión Inspiración en la que el líder transmite a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio, además Estimulación Intelectual en la que el líder lleva a pensar nuevas soluciones o nuevas maneras de solucionar problemas habituales y la Dimensión Consideración Individualizada, es decir el líder se ocupa de cada uno de los miembros de su equipo, de su bienestar, provee protección y cuidado de los demás.

Luego de la aplicación del Cuestionario Conductas del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 500, se concluye que su superior evidencia puntajes elevados en los tres tipos de conductas, como: Conductas orientadas hacia el cambio, es decir conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones, Conductas orientadas hacia las relaciones que son conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores, incluyen respeto, confianza y creación de un clima de camaradería y las Conductas orientadas hacia el cambio que consisten en conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones.

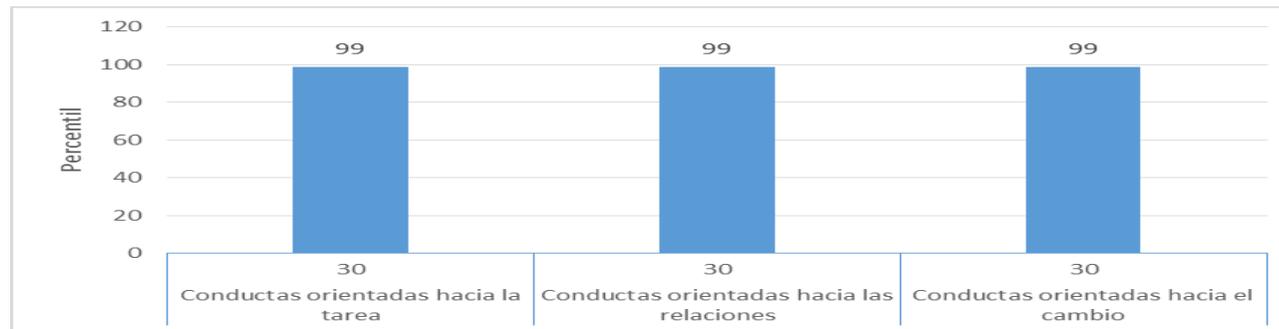
Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados del, código 500, se puede evidenciar que su superior posee puntaje elevado en cuanto al Liderazgo Directivo, así como también el Liderazgo Orientado a las metas, es decir el líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad. En segundo lugar se encuentra el Liderazgo Considerado en el que 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. Y finalmente en tercer lugar se encuentra el Liderazgo Participativo en el que 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 la organización.

**GRÁFICO 73. CÓDIGO 500 CELID (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

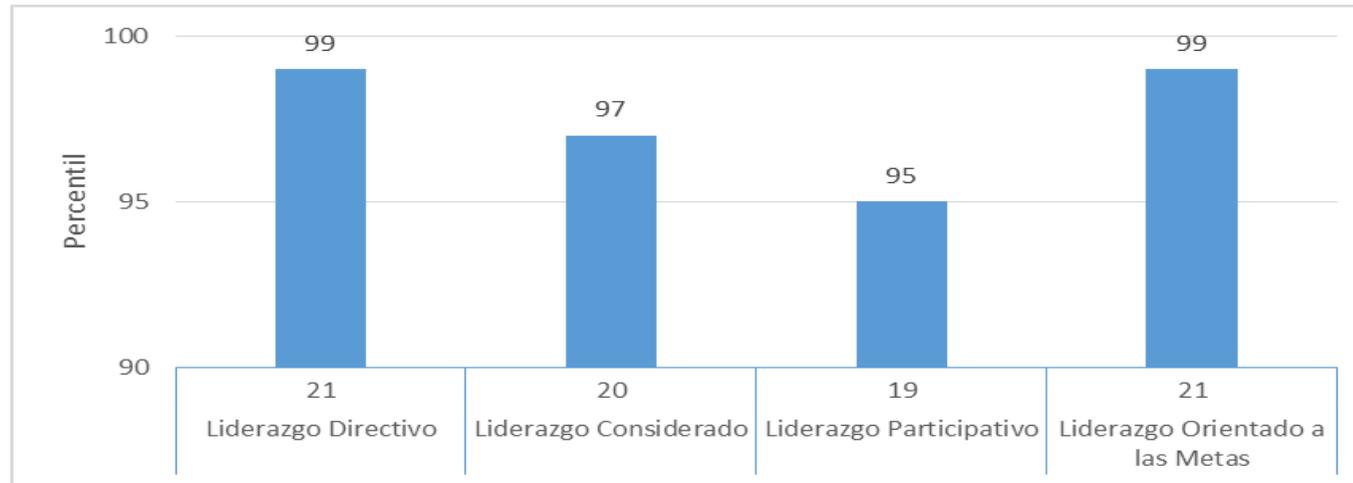
**GRÁFICO 74. CÓDIGO 500 CONLID (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

GRÁFICO 75.

CÓDIGO 500 CAMIN (S)



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

## INFORME DE RESULTADOS

### **Código 602.**

#### **Sexo Varón.**

Luego de la aplicación del Cuestionario de Estilos de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 602, permite evidenciar que su superior posee un elevado estilo de liderazgo Transformacional, es decir, 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. Actúan básicamente sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo. Además demuestra una elevada tendencia a un liderazgo Laizzer Faire, es decir un estilo de liderar por dirección a los seguidores.

Los puntajes bajos representan una debilidad en cuanto a las dimensiones de Carisma Recompensa contingente; por lo que se recomienda fortalecer dichos aspectos ya que son fundamentales para la capacidad de influir a los seguidores mediante la creación y dirección de una visión o un proyecto y suplantando las metas individuales de los seguidores orientando a la cohesión organizacional.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Conductas del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 602, permite evidenciar que su superior percibe a Conductas orientadas hacia el cambio ya que son conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones.

Por otro lado presenta puntuaciones elevadas en relación a Conductas orientadas hacia la tarea que 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, entre otras y Conductas orientadas hacia las relaciones; es decir, 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 familiaridad

Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 602, permite evidenciar que se percibe al superior con características de Liderazgo Considerado puesto que 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; y, de igual manera un liderazgo Orientado a las metas en el que el líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.

Por otro lado en segundo lugar demuestra que el líder posee un estilo de liderazgo Directivo es decir el líder da las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos, entre otras.

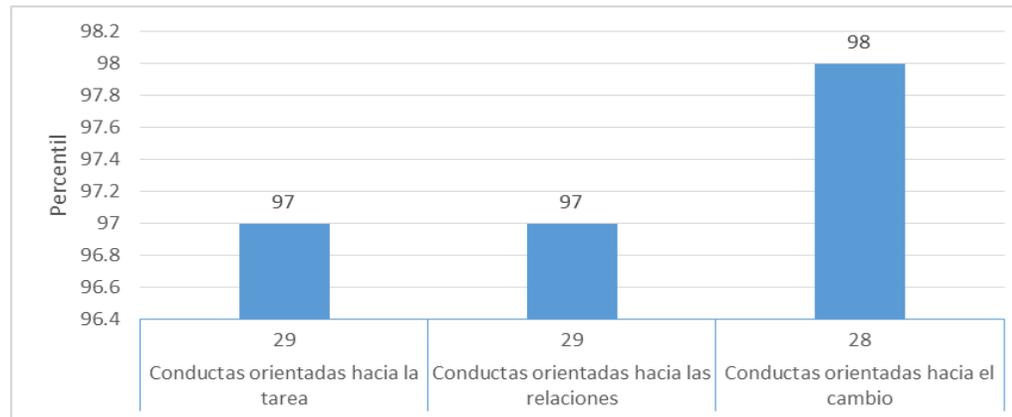
Finalmente en un rango moderado indica que el líder evidencia un liderazgo Participativo ya que el líder hace participar a los subordinados en la toma de decisiones, escuchando sus sugerencias e integrándolas en el conjunto de decisiones que se toman a diario en la organización.

**GRÁFICO 76. CÓDIGO 602 CELID (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

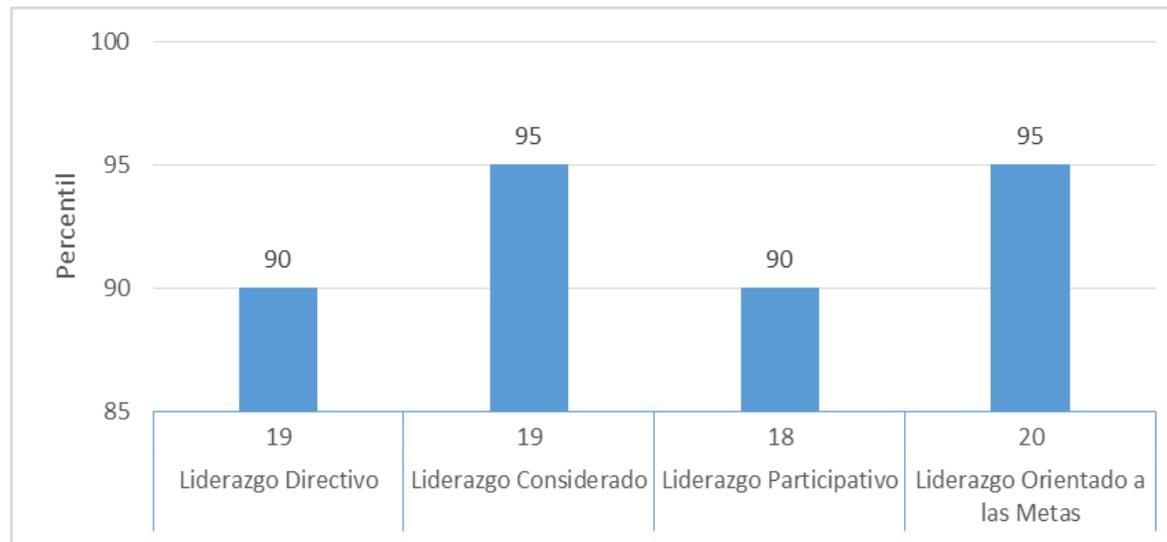
**GRÁFICO 77. CÓDIGO 602 CONLID (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

GRÁFICO 78.

CÓDIGO 602 CAMIN (S)



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

## INFORME DE RESULTADOS

### **Código 300.**

#### **Sexo Mujer.**

Luego de la aplicación del Cuestionario de Estilos de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 300, permite evidenciar que su superior posee un elevado estilo de liderazgo Transformacional, es decir, 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. Actúan básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo. Además demuestra una elevada tendencia Recompensa contingente y Dirección por excepción por lo que se recomienda fortalecer dichos aspectos ya que son fundamentales ya que el líder monitorea y recompensa a su seguidor por el cumplimiento de los objetivos que debía llevar a cabo.

Finalmente, presenta un puntaje alto en relación al estilo de Liderazgo Laissez Faire es decir un estilo de liderar por dirección a los seguidores.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Conductas del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 300, permite evidenciar que su percibe a superior con puntajes elevados en Conductas orientadas hacia la tarea que 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, entre otras.

Conductas orientadas hacia las relaciones; es decir, 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 familiaridad

Conductas orientadas hacia el cambio ya que son conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 300, permite evidenciar que su percibe a superior con características de los cuatro tipos de liderazgo Directivo es decir el líder las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos, entre otras.

Liderazgo Considerado puesto que 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 ya que 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 la organización.

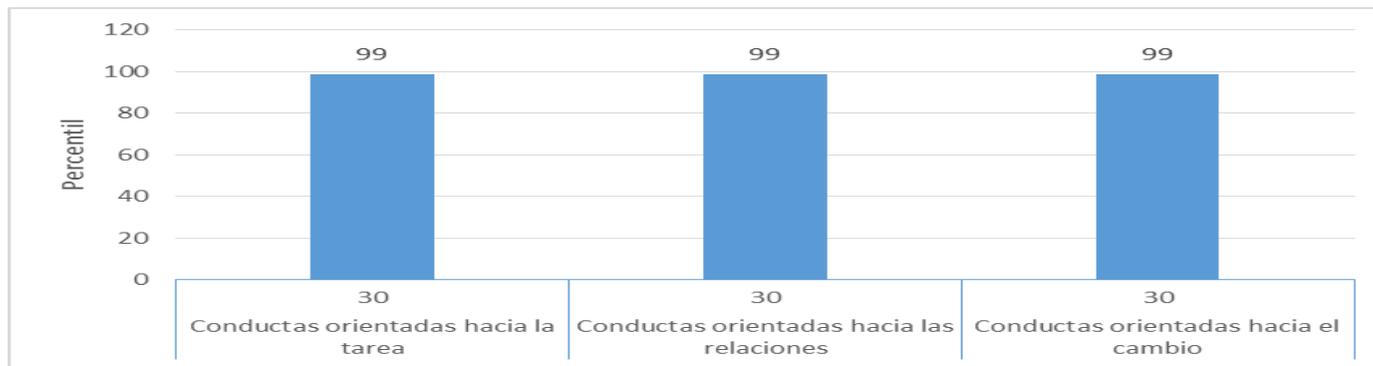
Liderazgo Orientado a las metas en el que el líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.

**GRÁFICO 79. CÓDIGO 300 CELID (S)**



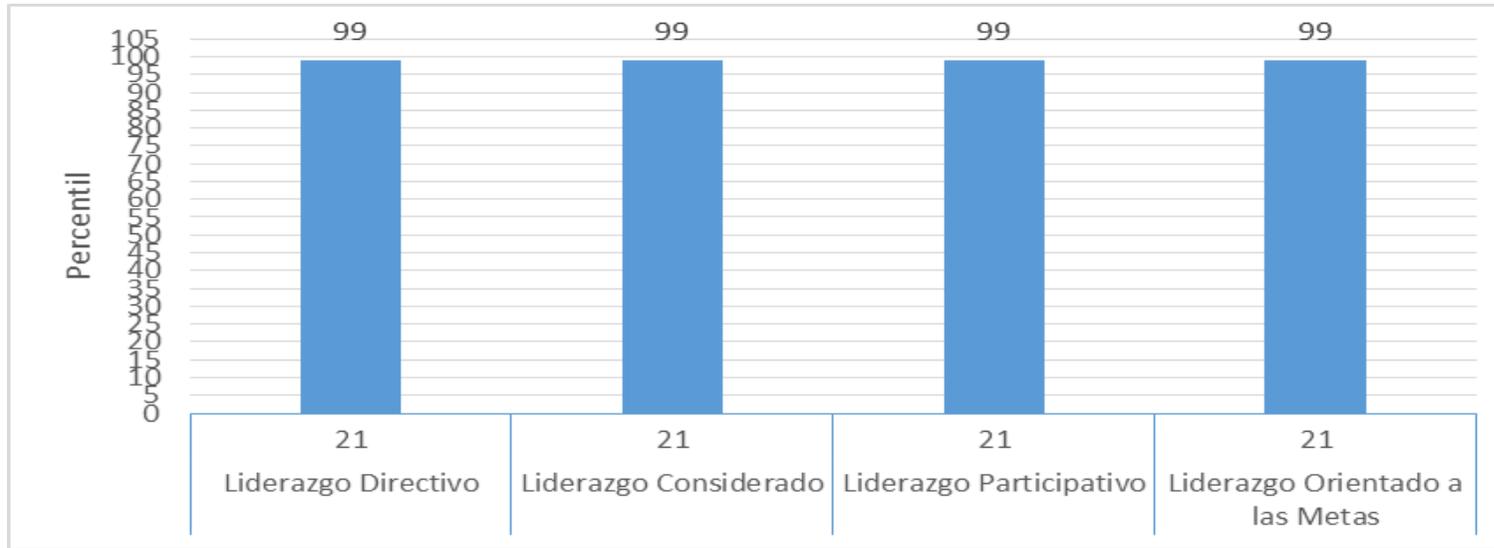
Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 80. CÓDIGO 300 CONLID (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 81. CÓDIGO 300 CAMIN (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

## INFORME DE RESULTADOS

### **Código 686.**

#### **Sexo Mujer.**

Luego de la aplicación del Cuestionario de Estilos de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 686, permite evidenciar que su superior posee un elevado estilo de liderazgo Transformacional, es decir, 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. Actúan básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo. Además demuestra una elevada tendencia a la Dimensión del Carisma ya que el líder influye en los demás mediante la creación de una visión o un proyecto y suplantando las metas individuales de los seguidores por las del líder., la Dimensión Inspiración en la que el líder transmite a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio, además Estimulación Intelectual en la que el líder lleva a pensar nuevas soluciones o nuevas maneras de solucionar problemas habituales y la Dimensión Consideración Individualizada, es decir el líder se ocupa de cada uno de los miembros de su equipo, de su bienestar, provee protección y cuidado de los demás.

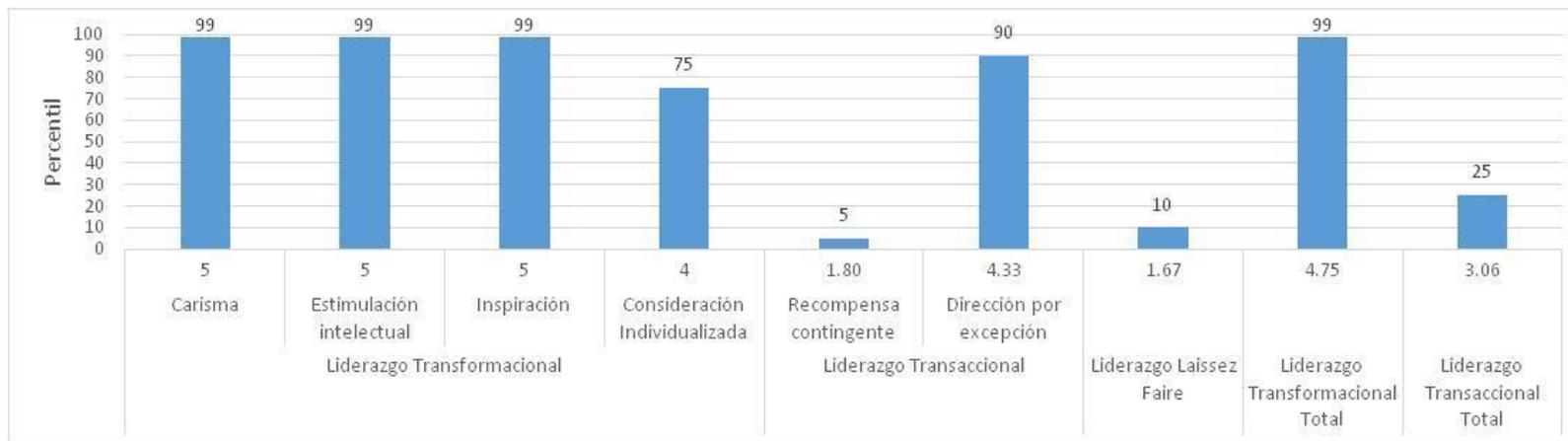
Los puntajes bajos representan una debilidad en cuanto a las dimensiones de Recompensa Contingente y Liderazgo Laissez Faire; por lo que se recomienda fortalecer dichos aspectos ya que son fundamentales para que el líder recompense a su seguidor si este cumplió con los objetivos que debía llevar a cabo.

Luego de la aplicación del Cuestionario Conductas del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 686, se puede evidenciar que su superior posee en primer lugar un puntaje elevado en cuanto a Conductas orientadas hacia el cambio que consisten en conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones, en segundo lugar las Conductas orientadas hacia las relaciones que consisten 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; y en tercer lugar las Conductas orientadas hacia la tarea, que 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, entre otras.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 686, se puede evidenciar que su superior posee puntajes elevados en cuanto al Liderazgo Directivo, es decir el líder da las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos, entre otras; así como también Considerado, en el que 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

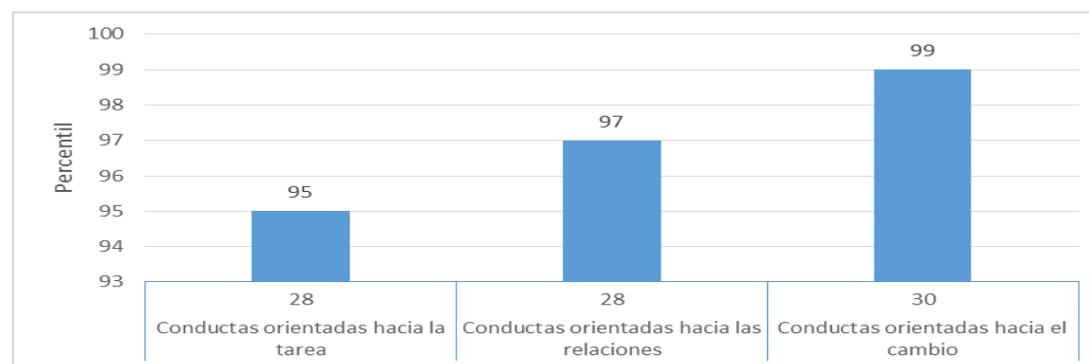
subordinados como iguales. Y también el Liderazgo Orientado a las metas, es decir el líder establecer estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad. Y en segundo lugar el Liderazgo Participativo en el que el líder hace participar a los subordinados en la toma de decisiones, escuchando sus sugerencias e integrándolas en el conjunto de decisiones que se toman a diario en la organización.

**GRÁFICO 82. CÓDIGO 686 CELID (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

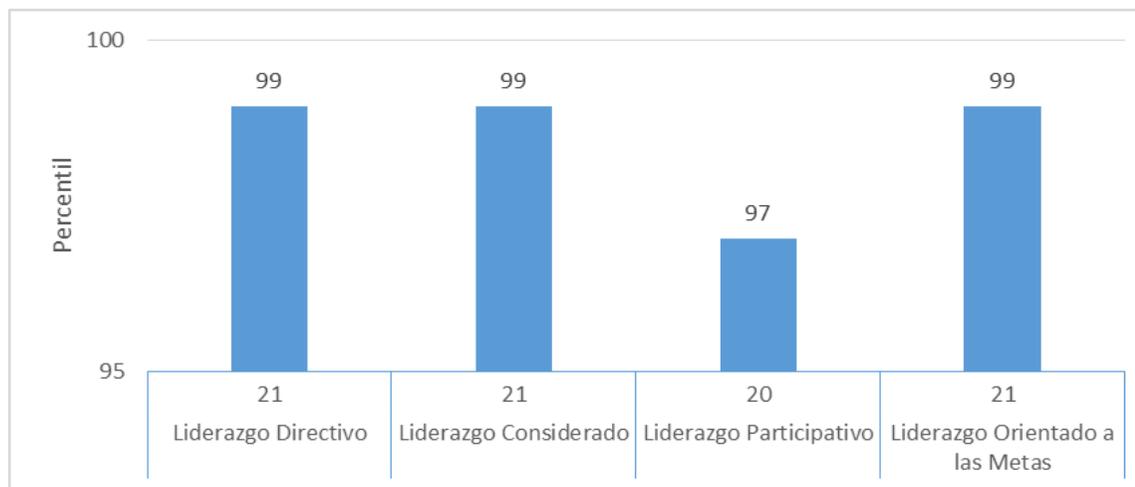
**GRÁFICO 83. CÓDIGO 686 CONLID (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 84.**

**CÓDIGO 686 CAMIN (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

## INFORME DE RESULTADOS

### **Código 248.**

#### **Sexo Mujer.**

Luego de la aplicación del Cuestionario de Estilos de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 248, permite evidenciar que su superior posee un estilo de liderazgo Transformacional, es decir, 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. Actúan básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo.

Los puntajes bajos representan una debilidad en cuanto a las dimensiones de Recompensa contingente y Dirección por excepción por lo que se recomienda fortalecer dichos aspectos ya que son fundamentales ya que el líder monitorea y recompensa a su seguidor por el cumplimiento de los objetivos que debía llevar a cabo.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Conductas del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 248, permite evidenciar que se percibe al superior en un puntaje moderado con Conductas orientadas hacia las relaciones; es decir, 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 familiaridad.

Por otro lado presenta rasgos medios de Conductas orientadas hacia el cambio ya que son conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones.

Finalmente en menor ponderación demuestra un liderazgo con Conductas orientadas hacia la tarea que 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, entre otras.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 248, permite evidenciar que su percibe a superior en un rango moderado con características Liderazgo Considerado puesto que 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. En segundo lugar presenta un liderazgo Participativo ya que 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 la organización.

Finalmente, manifiesta puntuaciones inferiores en Directivo es decir el líder las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ello,

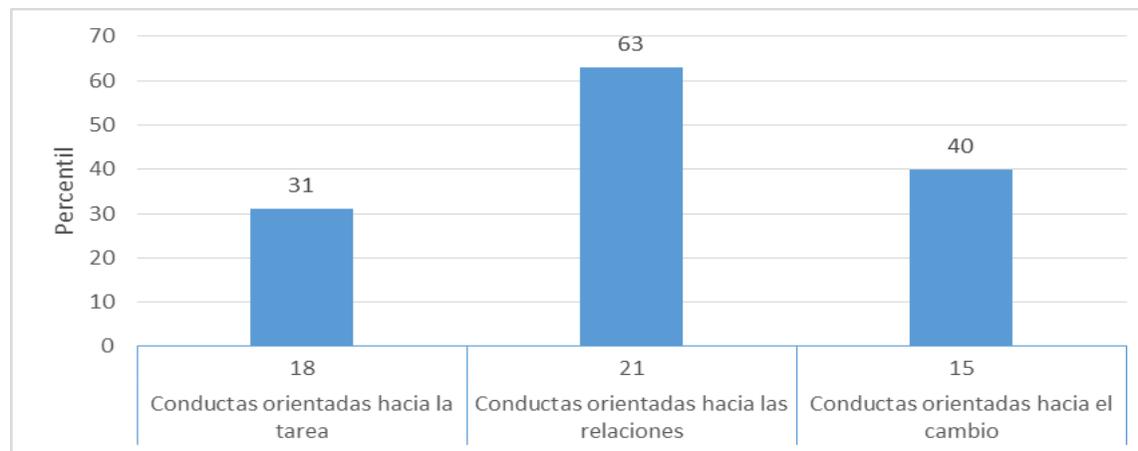
Entre otras. Además se recomienda fortalecer es estilo de liderazgo Orientado a las metas en el que el líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.

**GRÁFICO 85. CÓDIGO 248 CELID (S)**



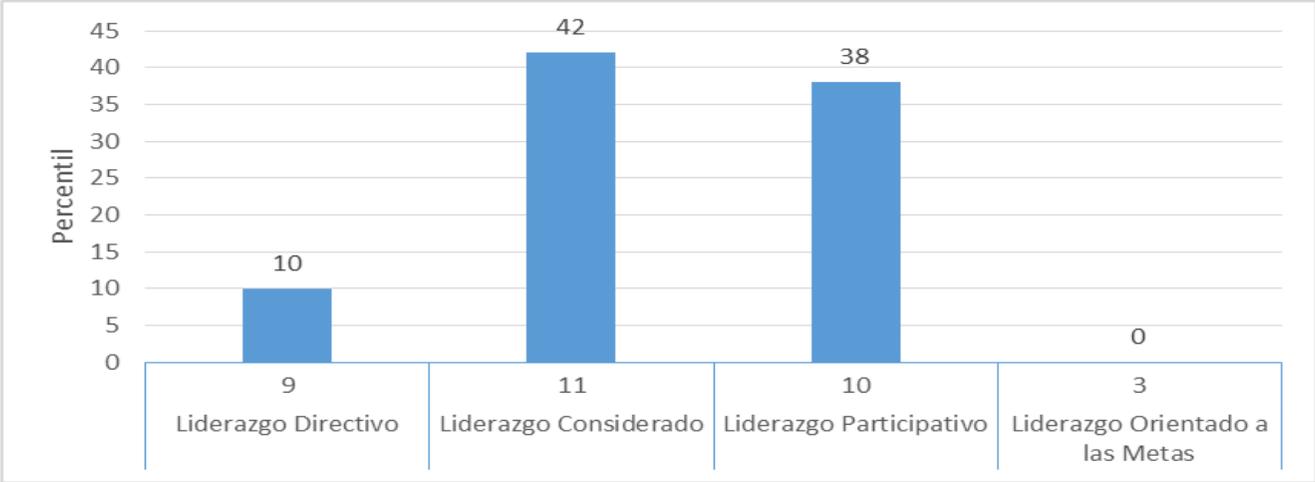
Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 86. CÓDIGO 248 CONLID (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 87. CÓDIGO 248 CAMIN (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

## INFORME DE RESULTADOS

### **Código 209.**

#### **Sexo Mujer.**

Luego de la aplicación del Cuestionario de Estilos de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 209, permite evidenciar que su superior posee un estilo de liderazgo Transformacional, es decir, 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. Actúan básicamente a través del carisma, estimulación intelectual, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo.

Los puntajes bajos representan una debilidad en cuanto a las dimensiones de Inspiración, Consideración Individualizada y Dirección por excepción; por lo que se recomienda fortalecer dichos aspectos ya que son fundamentales para transmitir a los seguidores visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio, provee protección y cuidado de los demás.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Conductas del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 209, permite evidenciar que su percibe a superior con en un rango medio con Conductas orientadas hacia las relaciones; es decir, 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 familiaridad. En segundo lugar presenta un liderazgo Conductas orientadas hacia el cambio ya que son conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones.

Finalmente en menor puntuación demuestra un liderazgo con Conductas orientadas hacia la tarea que 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, entre otras.

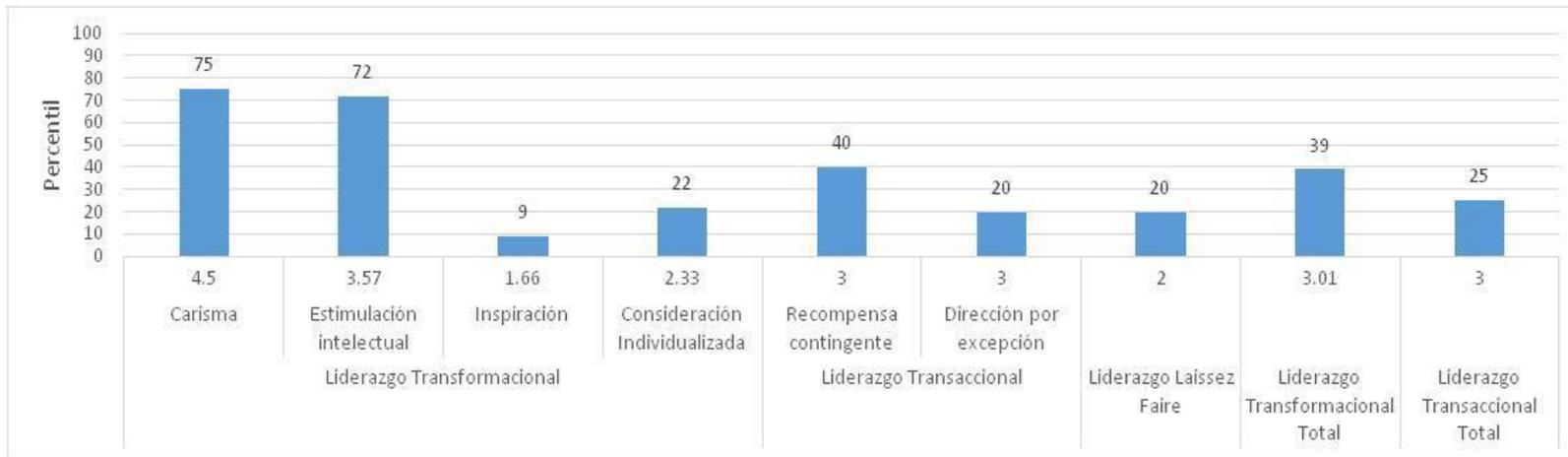
Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 209, permite evidenciar que su percibe a superior con características de Liderazgo Participativo ya que el líder hace participar a los subordinados en la toma de decisiones, escuchando sus sugerencias e integrándolas en el conjunto de decisiones que se toman a diario en la organización.

En segundo lugar, presenta un liderazgo Considerado puesto que 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.

Finalmente en menor puntuación demuestra un liderazgo Directivo es decir el líder las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos, entre otras. Además se recomienda fortalecer el estilo de liderazgo Orientado a las metas en el

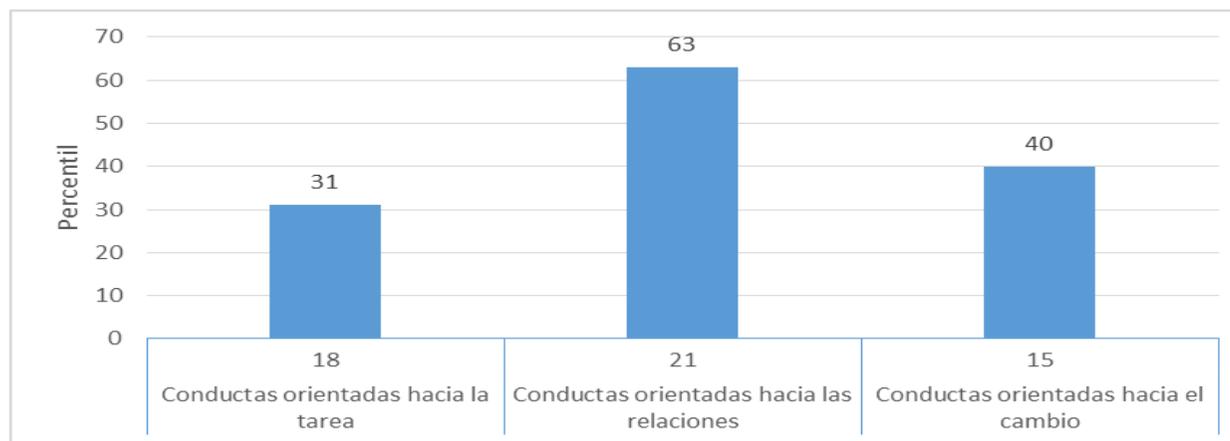
Que el líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.

**GRÁFICO 88. CÓDIGO 209 CELID (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

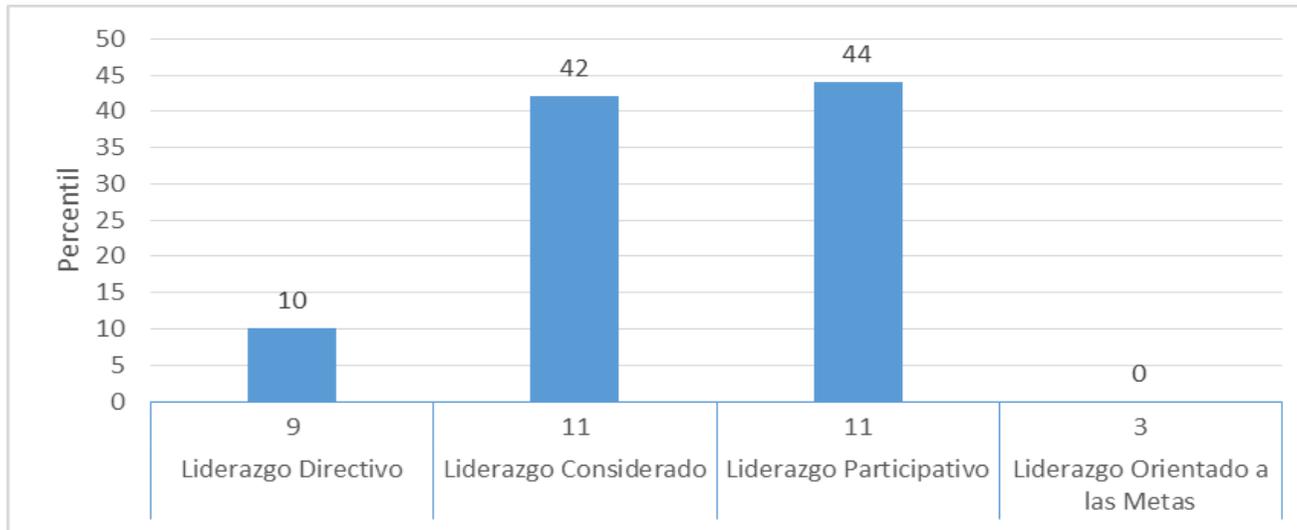
**GRÁFICO 89. CÓDIGO 209 CONLID (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

GRÁFICO 90.

CÓDIGO 209 CAMIN (S)



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

## INFORME DE RESULTADOS

### **Código 230.**

#### **Sexo Mujer.**

Luego de la aplicación del Cuestionario de Estilos de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 230, permite evidenciar que su superior posee un elevado estilo de liderazgo Transformacional, es decir, 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. Actúan básicamente a través del carisma. Estimulación intelectual y Consideración intelectual, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo.

Los puntajes bajos representan una debilidad en cuanto a la dimensión de Recompensa contingente; por lo que se recomienda fortalecer dichos aspectos ya que son fundamentales para el líder frente a la recompensa de sus seguidores si este cumplió con los objetivos que debía llevar a cabo.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Conductas del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 230, permite evidenciar que su percibe a superior con Conductas orientadas hacia las relaciones; es decir, 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 familiaridad

En segundo lugar presenta Conductas orientadas hacia la tarea que 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, entre otras.

Finalmente en un rango moderado presenta Conductas orientadas hacia el cambio ya que son conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 230, permite evidenciar que se percibe al superior con características de Liderazgo Participativo ya que 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 la organización. En segundo lugar presenta un estilo de liderazgo Considerado, puesto que 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.

Por otra parte presenta en un rango moderado estilos de liderazgo Directivo, es decir el líder da las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que

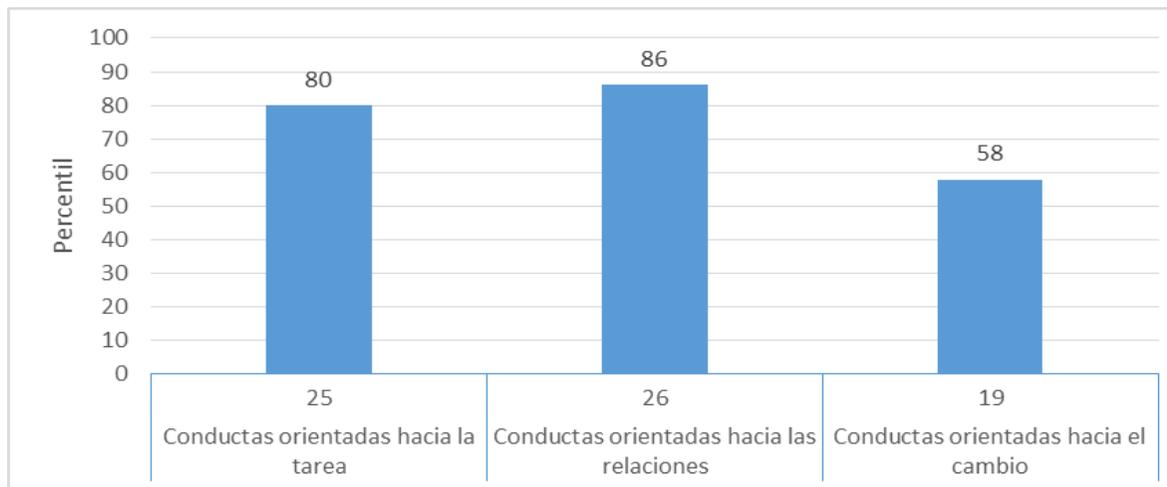
Se espera de ellos, entre otras y Orientado a las metas en el que el líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.

**GRÁFICO 91. CÓDIGO 230 CELID (S)**



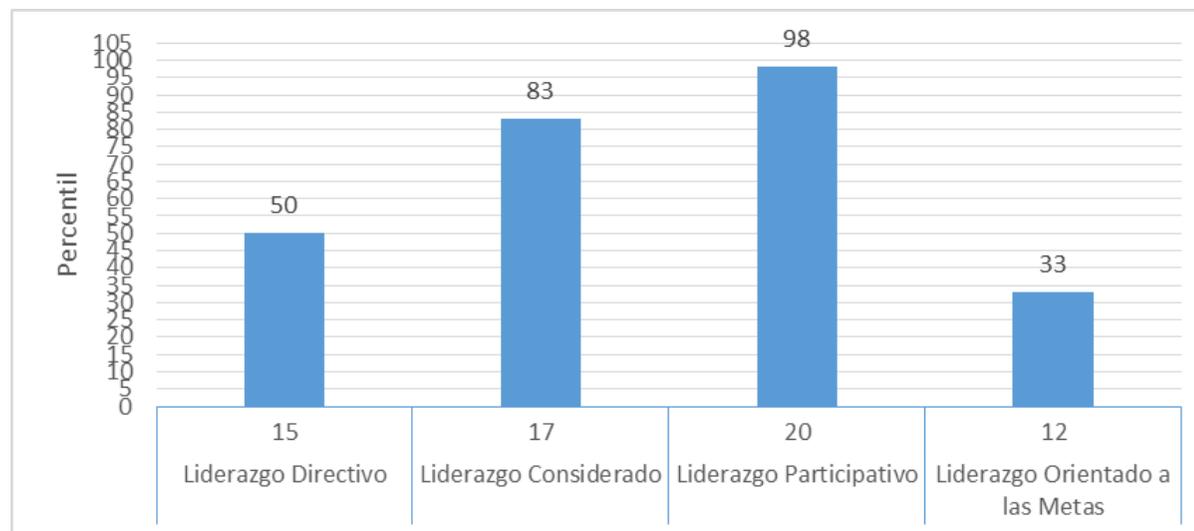
Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 92. CÓDIGO 230 CONLID (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 93. CÓDIGO 230 CAMIN (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

## INFORME DE RESULTADOS

### **Código 221.**

#### **Sexo Mujer.**

Luego de la aplicación del Cuestionario de Estilos de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 221, permite evidenciar que su superior posee un elevado estilo de liderazgo Laissez Faire, es decir un estilo de liderar por dirección a los seguidores.

Además demuestra una elevada tendencia a un liderazgo Transformacional, es decir, 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. Actúan básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo.

Los puntajes bajos representan una debilidad en cuanto a la dimensión de Recompensa Contingente; por lo que se recomienda fortalecer dichos aspectos ya que son fundamentales ya que el líder recompensa a su seguidor si este cumplió con los objetivos que debía llevar a cabo.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Conductas del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 221, permite evidenciar que se percibe al superior dentro del rango elevado con Conductas orientadas hacia las relaciones; es decir, 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 familiaridad

En segundo lugar dentro del rango moderado presenta Conductas orientadas hacia la tarea que 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, entre otras.

Finalmente demuestra Conductas orientadas hacia el cambio ya que son conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones

Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 221, permite evidenciar que su percibe a superior con características de liderazgo Orientado a las metas en el que el líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad. En segundo lugar presenta un liderazgo Participativo ya que 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 la organización.

En tercer lugar demuestra un liderazgo Considerado, puesto que 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.

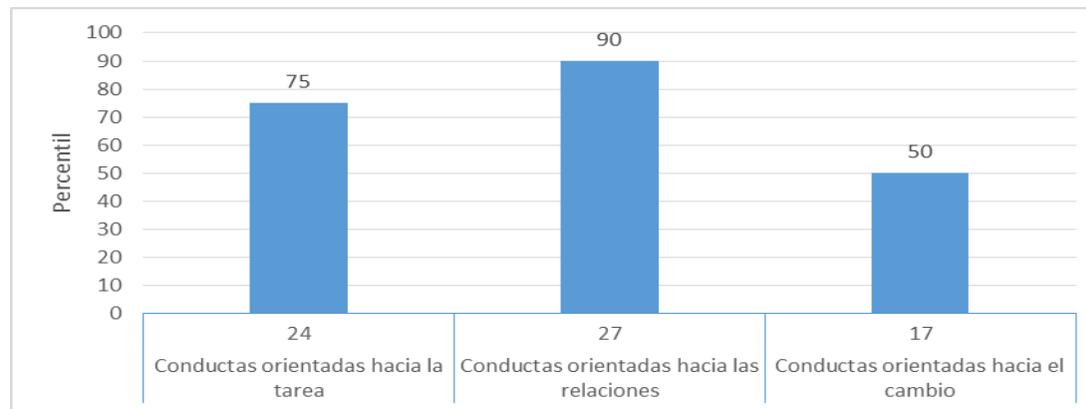
Finalmente, en menor puntuación señala un liderazgo Directivo es decir el líder las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos, entre otras.

**GRÁFICO 94. CÓDIGO 221 CELID (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

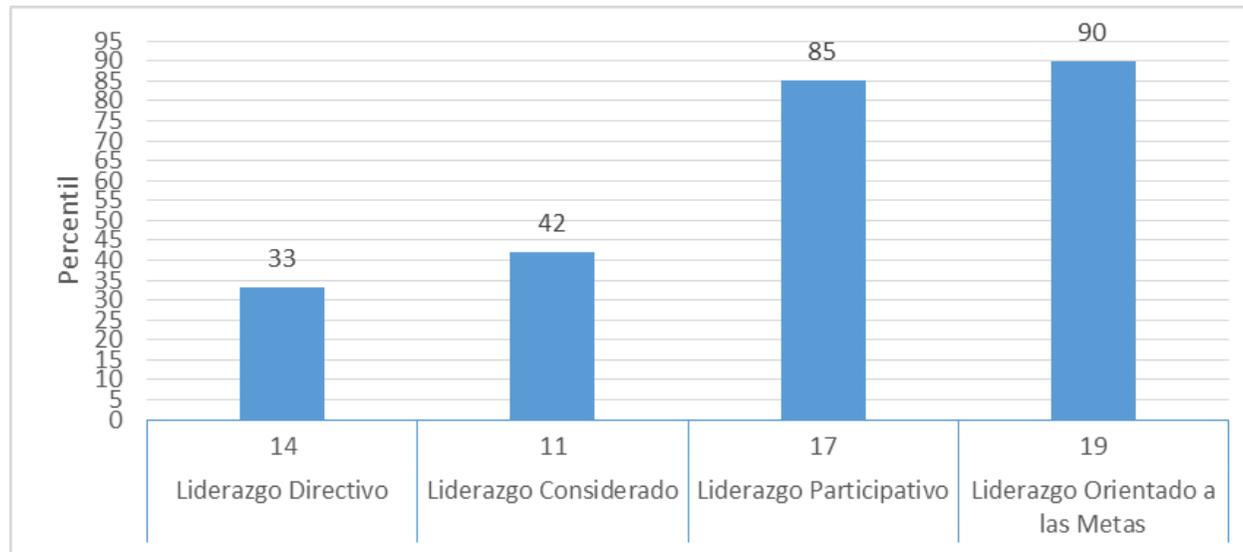
**GRÁFICO 95. CÓDIGO 221 CONLID (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

GRÁFICO 96.

CÓDIGO 221 CAMIN (S)



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

## INFORME DE RESULTADOS

### **Código 605.**

#### **Sexo Varón.**

Luego de la aplicación del Cuestionario de Estilos de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 605, permite evidenciar que su superior posee un elevado estilo de liderazgo Transformacional, es decir, 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. Actúan básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo.

Los puntajes bajos representan una debilidad en cuanto a las dimensiones de Recompensa contingente y Dirección por excepción por lo que se recomienda fortalecer dichos aspectos ya que son fundamentales ya que el líder monitorea y recompensa a su seguidor por el cumplimiento de los objetivos que debía llevar a cabo.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Conductas del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 605, permite evidenciar que se percibe al superior con Conductas orientadas hacia la tarea de la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.

En segundo lugar presenta un estilo de liderazgo con Conductas orientadas hacia las relaciones; es decir, 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 familiaridad

Por otro lado posee Conductas orientadas hacia el cambio ya que son conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 605, permite evidenciar que se percibe del superior con mayor puntuación con características de Liderazgo Participativo ya que 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 la organización. En segundo lugar presenta un liderazgo Directivo es decir el líder las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos, entre otras. En tercer lugar demuestra que el líder posee un estilo de liderazgo Orientado a las metas en el que el líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.

Finalmente, señala que el líder presenta en menor puntuación en cuanto al liderazgo Considerado puesto que 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; por lo que se recomienda fortalecerlo.

**GRÁFICO 97. CÓDIGO 605 CELID (S)**



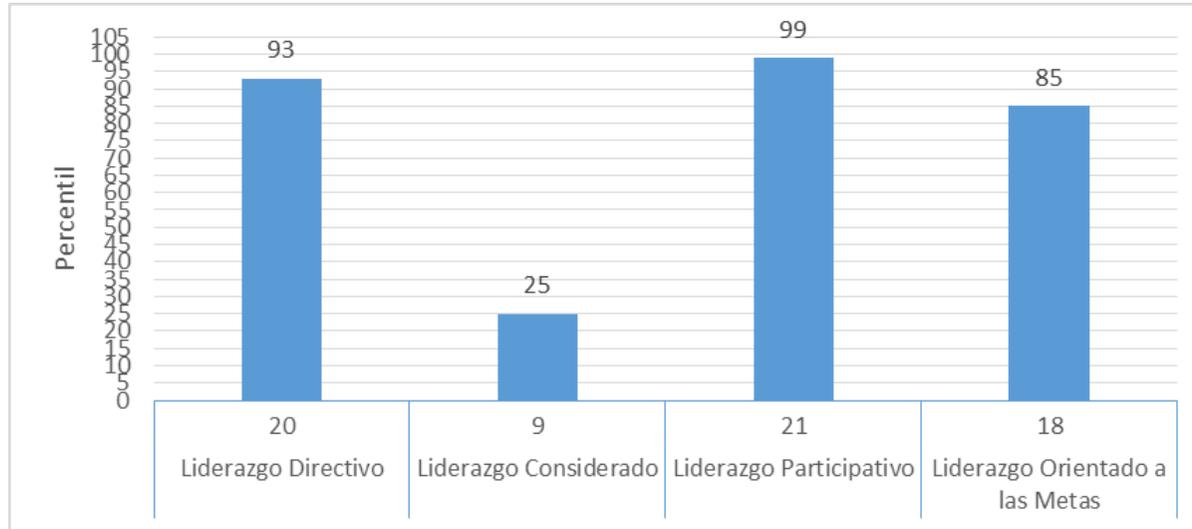
Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 98. CÓDIGO 605 CONLID (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 99. CÓDIGO 605 CAMIN (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

## INFORME DE RESULTADOS

### **Código 204.**

#### **Sexo Mujer.**

Luego de la aplicación del Cuestionario de Estilos de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 204, permite evidenciar que su superior posee un elevado estilo de liderazgo Transaccional, es decir, basa en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor. El líder transaccional negocia “transacciones” para conseguir los objetivos de la organización. Además demuestra una elevada tendencia Carisma, Estimulación intelectual y Consideración Individualizada 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.

Finalmente presente una elevada tendencia a un liderazgo Laissez Faire, es decir un estilo de liderar por dirección a los seguidores.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Conductas del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 204, permite evidenciar que su percibe a superior en primer lugar con Conductas orientadas hacia las relaciones; es decir, 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 familiaridad

En segundo lugar presenta Conductas orientadas hacia la tarea que 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, entre otras.

En tercer lugar demuestra Conductas orientadas hacia el cambio ya que son conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 204, permite evidenciar que su percibe a superior con características de Liderazgo Considerado puesto que 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.

En segundo lugar presenta un liderazgo Participativo ya que 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 la organización.

En tercer lugar demuestra un liderazgo Orientado a las metas en el que el líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.

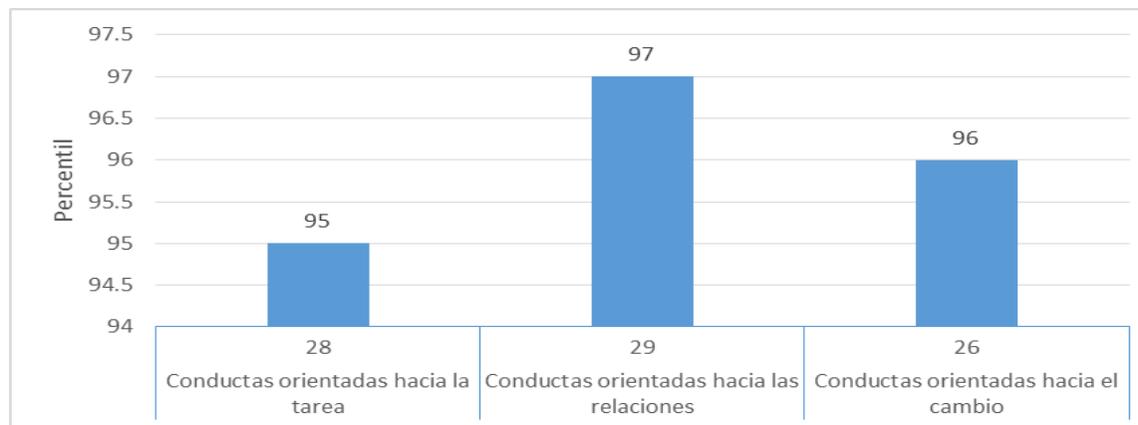
Finalmente, en menor puntuación dentro de un rango moderado presenta un tipo de liderazgo Directivo es decir el líder las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos, entre otras.

**GRÁFICO 100. CÓDIGO 204 CELID (S)**



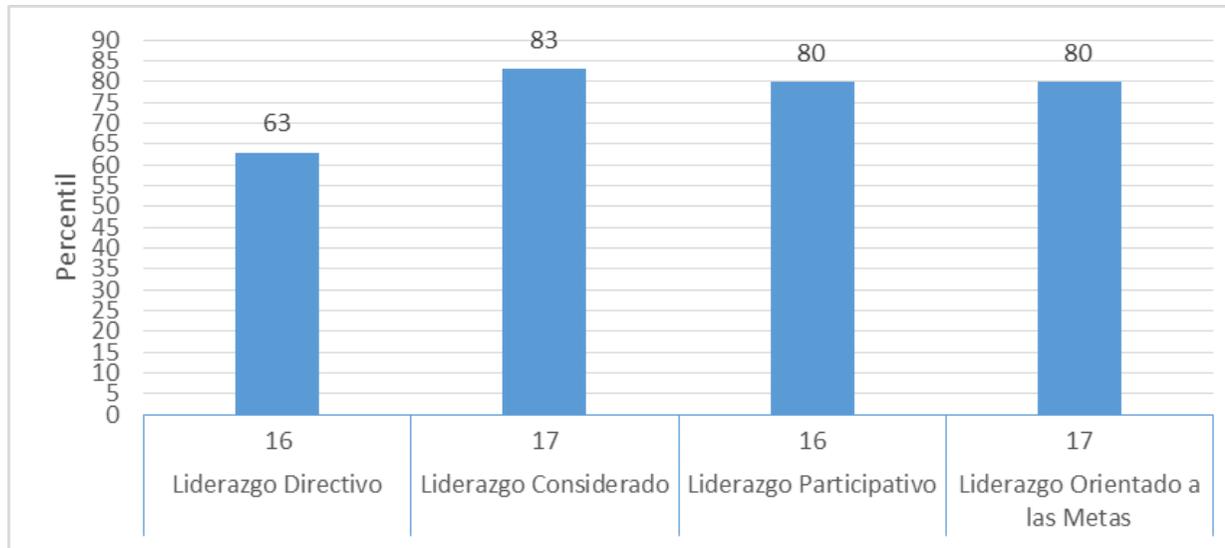
Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 101. CÓDIGO 204 CONLID (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 102. CÓDIGO 204 CAMIN (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

## INFORME DE RESULTADOS

### **Código 446.**

#### **Sexo Varón.**

Luego de la aplicación del Cuestionario de Estilos de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 446, permite evidenciar que su superior posee un elevado estilo de liderazgo Transformacional, es decir, 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. Actúan básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo. Además demuestra una elevada tendencia a provocar Inspiración, Estimulación intelectual y Consideración individualizada ya que el líder transmite a los seguidores una visión de futuro y cumplimiento de objetivos de cada uno de los miembros de su equipo y nuevas maneras de solucionar problemas habituales o situaciones críticas.

Los puntajes bajos representan una debilidad en cuanto a las dimensiones de Dirección por excepción, y recompensa contingente; por lo que se recomienda fortalecer dichos aspectos ya que son fundamentales para una adecuada dirección de los miembros del equipo.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Conductas del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 446, permite evidenciar que se percibe al superior en primer lugar con Conductas orientadas hacia el cambio; es decir, conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones.

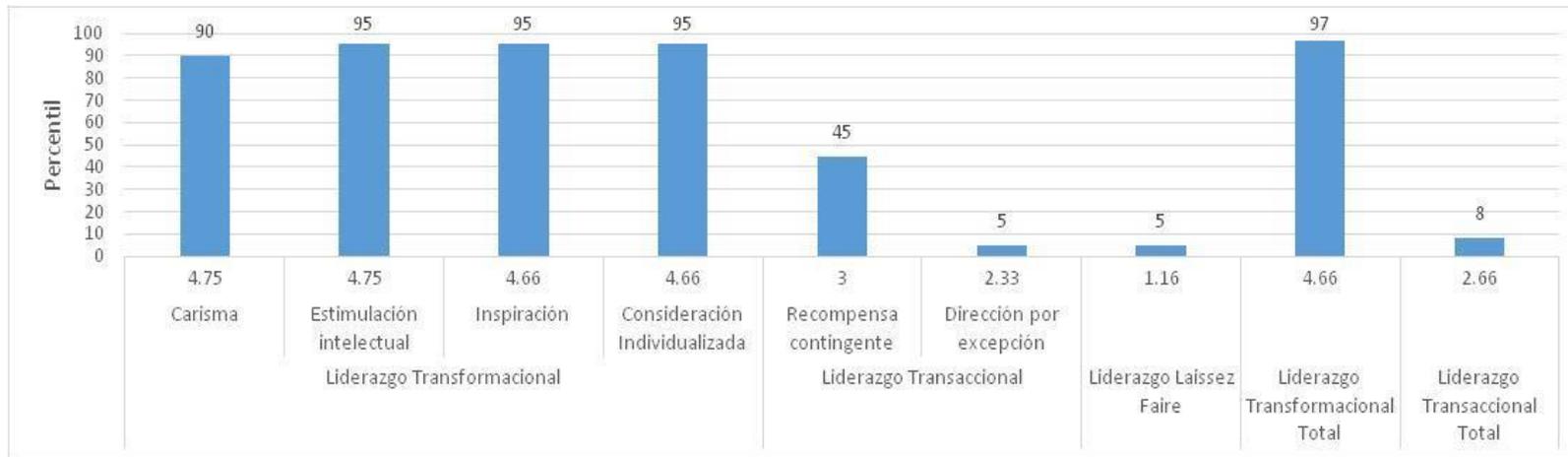
Por otro lado presenta puntuación elevadas en Conductas orientadas hacia la tarea que consisten en conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.

Finalmente, demuestra su líder Conductas orientadas hacia las relaciones que consisten 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 familiaridad.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 446, permite evidenciar que se percibe al superior en primer lugar con características de Liderazgo Considerado; es decir, 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. En segundo lugar presenta un liderazgo Participativo ya que 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 la organización. En tercer lugar demuestra un liderazgo Directivo puesto que da las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de

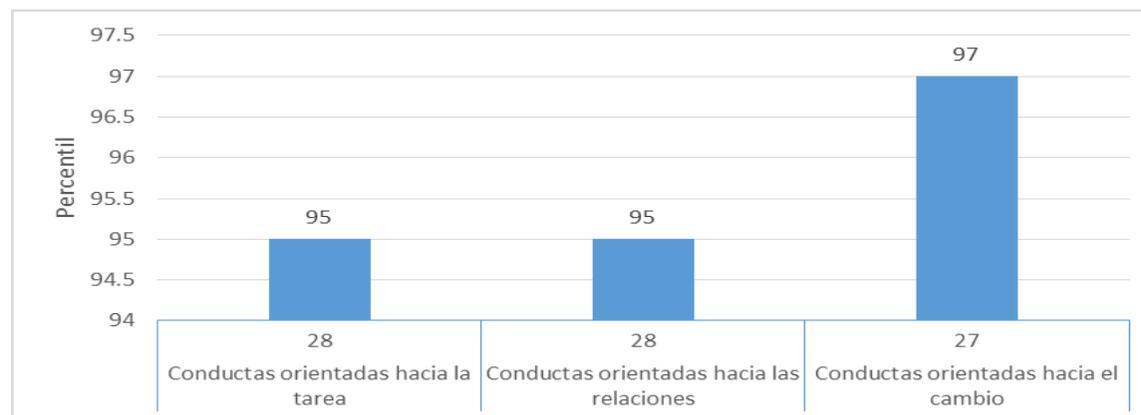
Ellos, entre otras. Finalmente, indica un liderazgo Orientado a las metas en el que establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.

**GRÁFICO 103. CÓDIGO 446 CELID (S)**



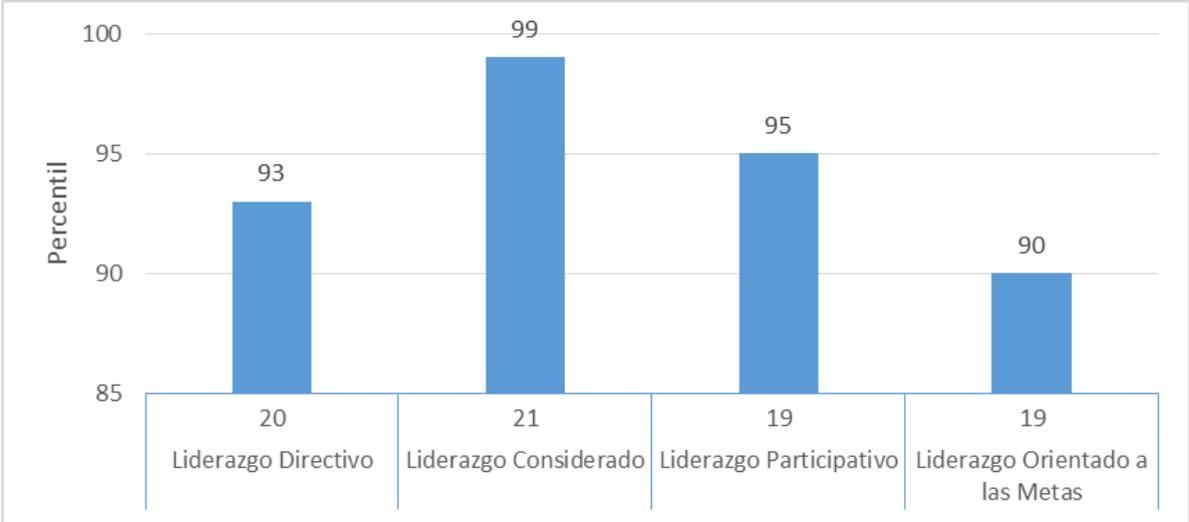
Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 104. CÓDIGO 446 CONLID (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 105. CÓDIGO 446 CAMIN (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

## INFORME DE RESULTADOS

### **Código 630.**

#### **Sexo Mujer.**

Luego de la aplicación del Cuestionario de Estilos de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 630, permite evidenciar que su superior posee un elevado estilo de liderazgo Laizzer Faire, es decir un estilo de liderar por dirección a los seguidores.

Además demuestra una elevada tendencia a Estimulación intelectual; es decir el líder lleva a pensar a sus seguidores en nuevas maneras de solucionar problemas habituales o situaciones críticas.

Los puntajes bajos representan una debilidad en cuanto a las dimensiones de Carisma y Dirección por excepción; por lo que se recomienda fortalecer dichos aspectos ya que son fundamentales para transmitir e influir a los seguidores mediante la creación y dirección de una visión o un proyecto y suplantando las metas individuales de los seguidores orientando a la cohesión organizacional.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Conductas del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 630, permite evidenciar que su percibe a superior con Conductas orientadas hacia la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.

Por otro lado presenta en puntuaciones moderadas Conductas orientadas hacia las relaciones; es decir, 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 familiaridad y Conductas orientadas hacia el cambio ya que son conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones

Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 630, permite evidenciar que su percibe a superior en primer lugar con características de Liderazgo Orientado a metas en el que el líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad. En segundo lugar posee un liderazgo Directivo es decir el líder las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos, entre otras. En tercer lugar, presenta un liderazgo Participativo ya que 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 la organización.

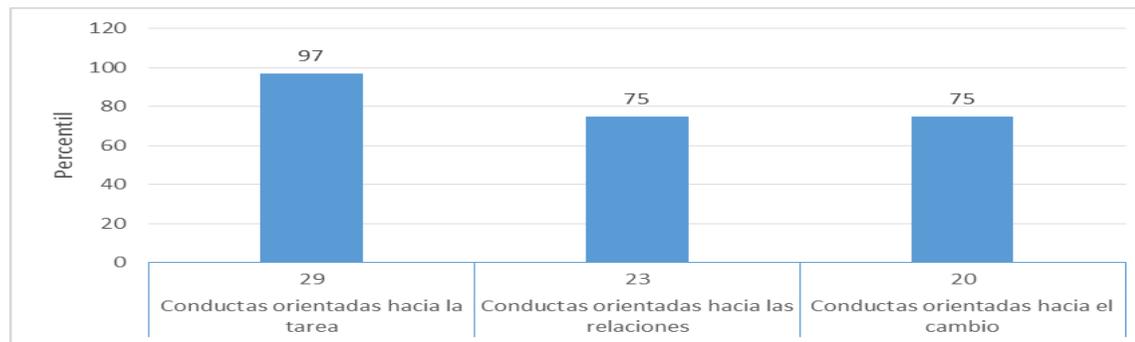
Finalmente, demuestra que el líder en menor grado posee un liderazgo Considerado puesto que el líder atiende a sus subordinados de forma personalizada, se preocupa por su bienestar, atiende sus inquietudes y preocupaciones, y en general, trata a los subordinados como iguales.

**GRÁFICO 106. CÓDIGO 630 CELID (S)**



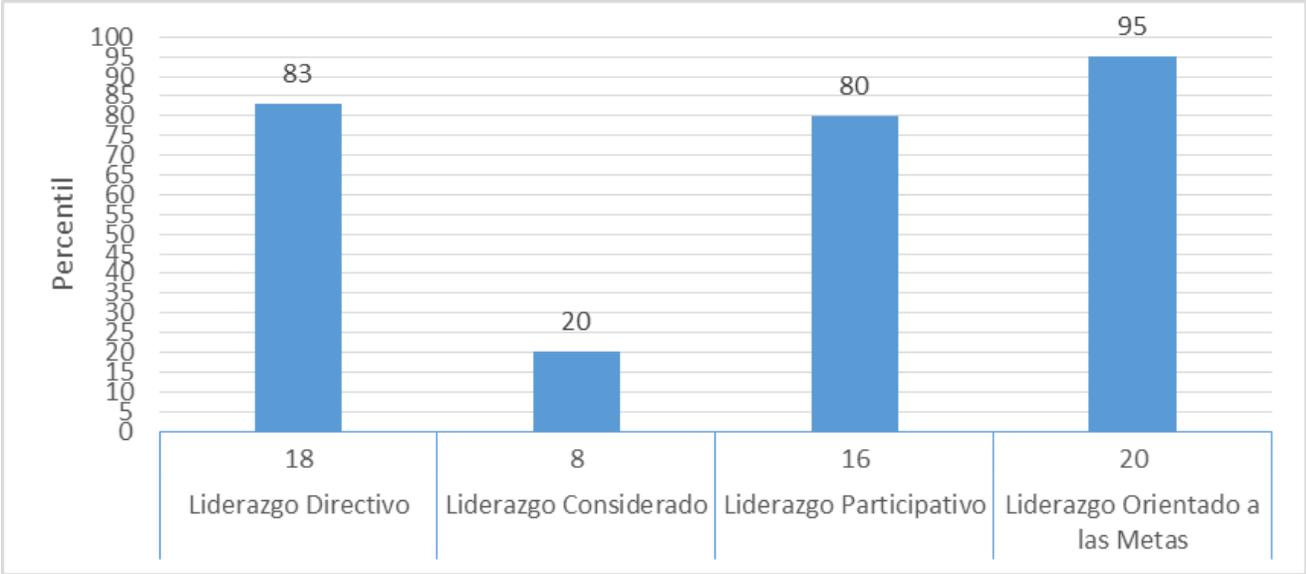
Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 107. CÓDIGO 630 CONLID (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 108. CÓDIGO 630 CAMIN (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

## INFORME DE RESULTADOS

### **Código 464.**

#### **Sexo Mujer.**

Luego de la aplicación del Cuestionario de Estilos de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 464, permite evidenciar que su superior posee un elevado estilo de liderazgo Transformacional, es decir, 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. Actúan básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo. Además demuestra una elevada tendencia Recompensa contingente ya que el líder recompensa a su seguidor por el cumplimiento de los objetivos que debía llevar a cabo.

Los puntajes bajos representan una debilidad en cuanto a la dimensión de Dirección por excepción; por lo que se recomienda fortalecer dichos aspectos ya que son fundamentales para una adecuada dirección de los seguidores. Finalmente presenta un rango moderado de recompensa contingente ya que el líder recompensa a su seguidor si este cumplió con los objetivos que debía llevar a cabo.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Conductas del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 464, permite evidenciar que se percibe al superior con puntajes elevados en Conductas orientadas hacia la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.

Conductas orientadas hacia las relaciones; es decir, 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 familiaridad

Conductas orientadas hacia el cambio ya que son conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones.

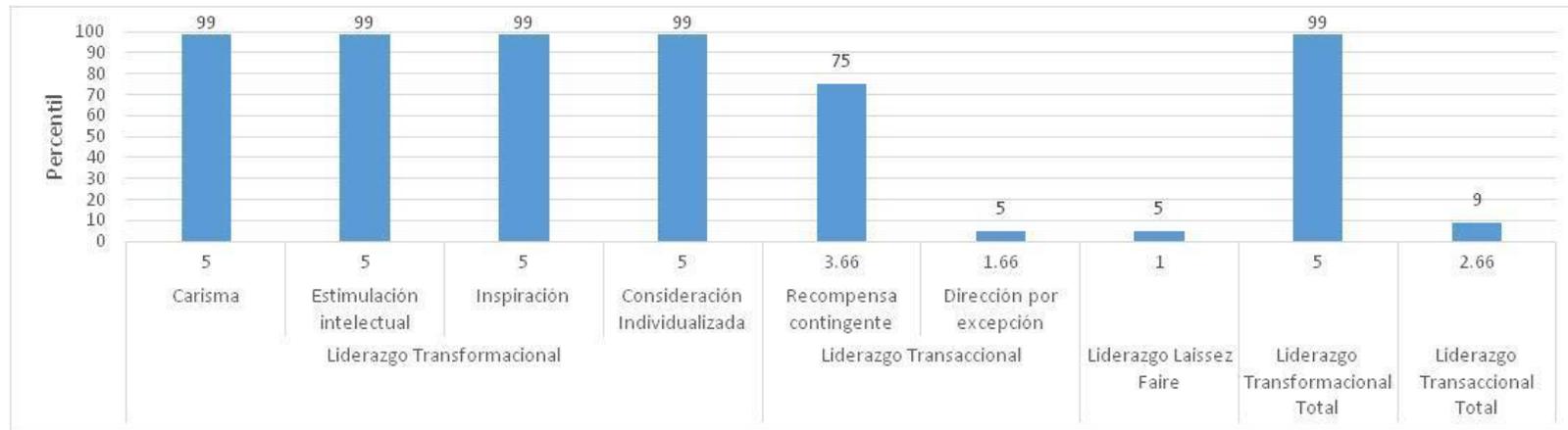
Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 464, permite evidenciar que su percibe a superior con características de liderazgo dentro de los rangos elevados de liderazgo Directivo es decir el líder las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos, entre otras.

Liderazgo Considerado puesto que 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.

Liderazgo Participativo ya que 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 la organización.

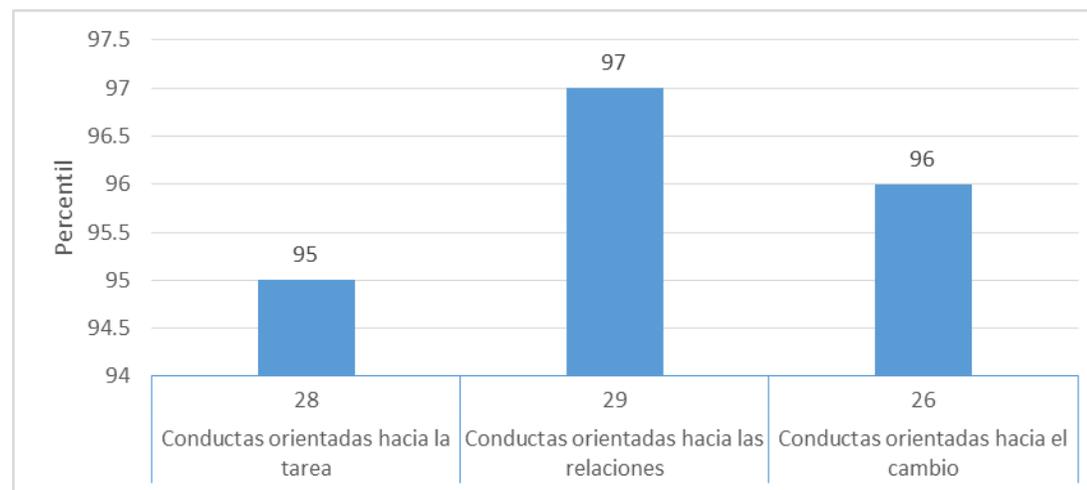
Finalmente en menor puntuación a diferencia de los tres estilos anteriores demuestra un Liderazgo Orientado a las metas en el que el líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.

**GRÁFICO 109. CÓDIGO 4 6 4 CELID (S)**



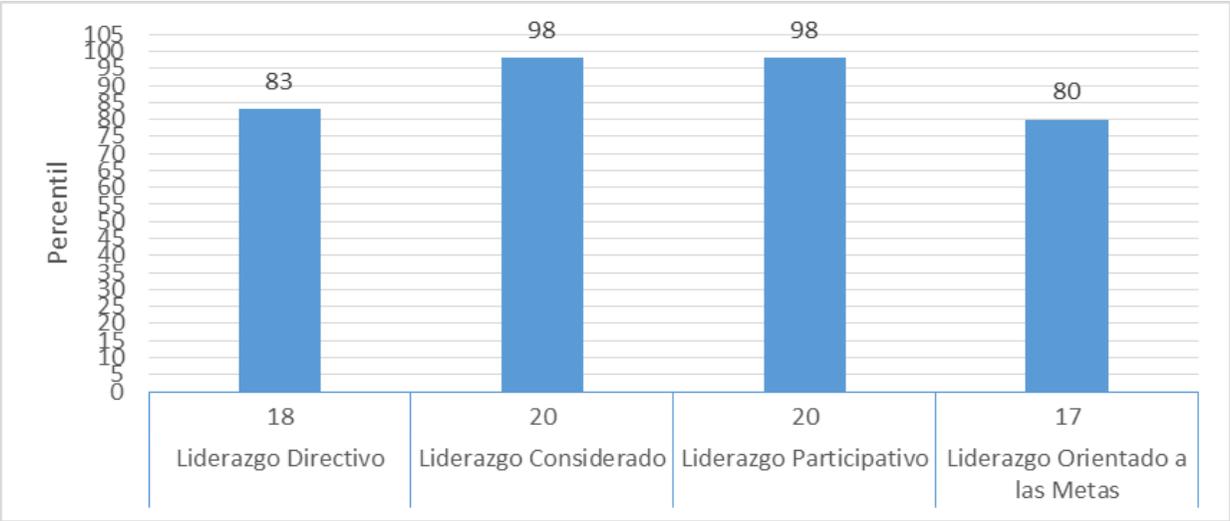
Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 110. CÓDIGO 464 CONLID (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 111. CÓDIGO 464 CAMIN (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

## INFORME DE RESULTADOS

### **Código 234.**

#### **Sexo Mujer.**

Luego de la aplicación del Cuestionario de Estilos de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 234, permite evidenciar que su superior posee un elevado estilo de liderazgo Transformacional, es decir, 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. Actúan básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo. Además demuestra una tendencia moderada a la Recompensa contingente ya que el líder recompensa a su seguidor si este cumplió con los objetivos que debía llevar a cabo.

Los puntajes bajos representan una debilidad en cuanto a las dimensiones de Dirección por excepción por lo que se recomienda fortalecer dichos aspectos ya que son fundamentales para una adecuada dirección de los seguidores.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Conductas del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 234, permite evidenciar que su percibe a superior con características elevadas dentro de los rangos altos con Conductas orientadas hacia el cambio ya que son conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones.

Conductas orientadas hacia la tarea que consisten en conductas a la consecución e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.

Conductas orientadas hacia las relaciones; es decir, 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 familiaridad.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 234, permite evidenciar que se percibe al superior con características de liderazgo Directivo es decir el líder las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos, entre otras. Y liderazgo Participativo ya que 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 la organización.

En segundo lugar presenta un liderazgo Orientado a las metas en el que el líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.

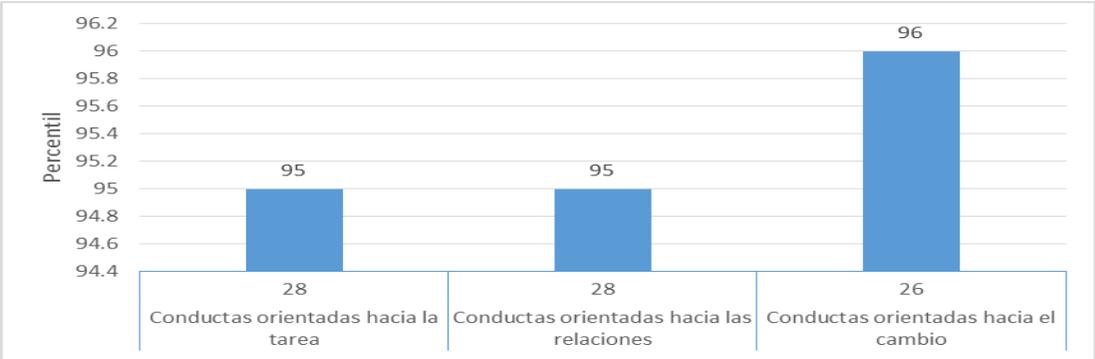
Finalmente, con puntuación menor demuestra un liderazgo Considerado puesto que el líder atiende a sus subordinados de forma personalizada, se preocupa por su bienestar, atiende sus inquietudes y preocupaciones, y en general, trata a los subordinados como iguales.

**GRÁFICO 112. CÓDIGO 234 CELID (S)**



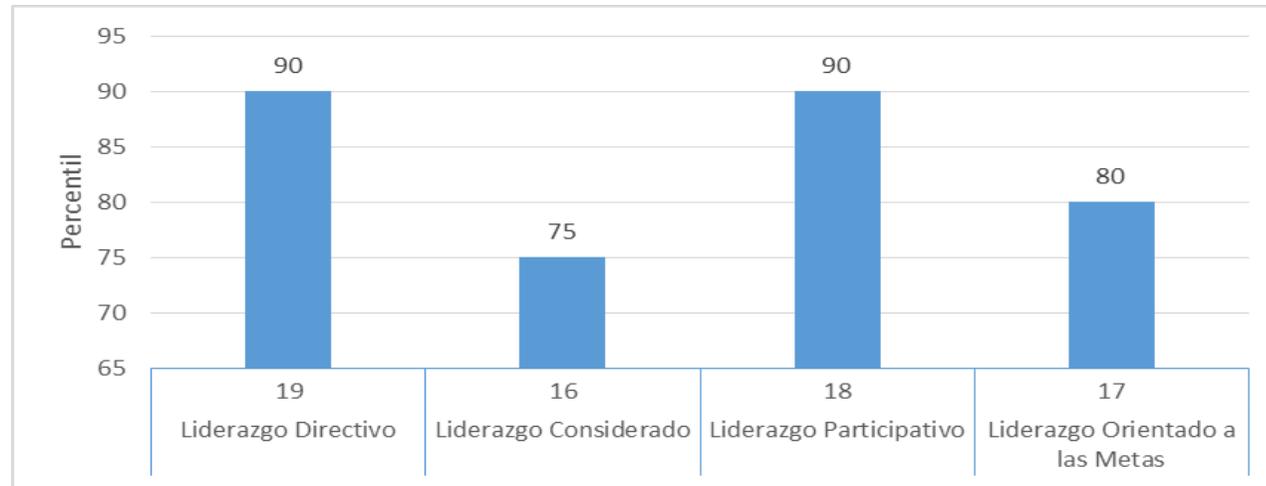
Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 113. CÓDIGO 234 CONLID (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 114. CÓDIGO 234 CAMIN (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

## INFORME DE RESULTADOS

### **Código 222.**

#### **Sexo Varón.**

Luego de la aplicación del Cuestionario de Estilos de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 222, permite evidenciar que su superior posee un elevado estilo de liderazgo Transformacional, es decir, 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. Actúan básicamente a través del carisma, Inspiración, estimulación intelectual, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo. Además demuestra una elevada tendencia en Recompensa contingente el líder recompensa a su seguidor si este cumplió con los objetivos que debía llevar a cabo.

Los puntajes bajos representan una debilidad en cuanto a la dimensión de Dirección por excepción; por lo que se recomienda fortalecer dichos aspectos ya que son fundamentales; ya que el líder monitorea y dirige a su seguidor por el cumplimiento de los objetivos que debía llevar a cabo.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Conductas del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 222, permite evidenciar que se percibe al superior con Conductas orientadas hacia las relaciones; es decir, 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 familiaridad.

En segundo lugar con puntuaciones elevadas dentro del rango superior presenta un liderazgo basado en Conductas orientadas hacia la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.

Finalmente de igual manera en un rango superior demuestra Conductas orientadas hacia el cambio ya que son conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones

Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 222, permite evidenciar que se percibe al superior con elevadas puntuaciones y demuestra características de Liderazgo Directivo es decir el líder las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos, entre otras. Además posee un Liderazgo Considerado puesto que 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. Por otra parte dentro del mismo rango presenta un Liderazgo Participativo ya que 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 la organización.

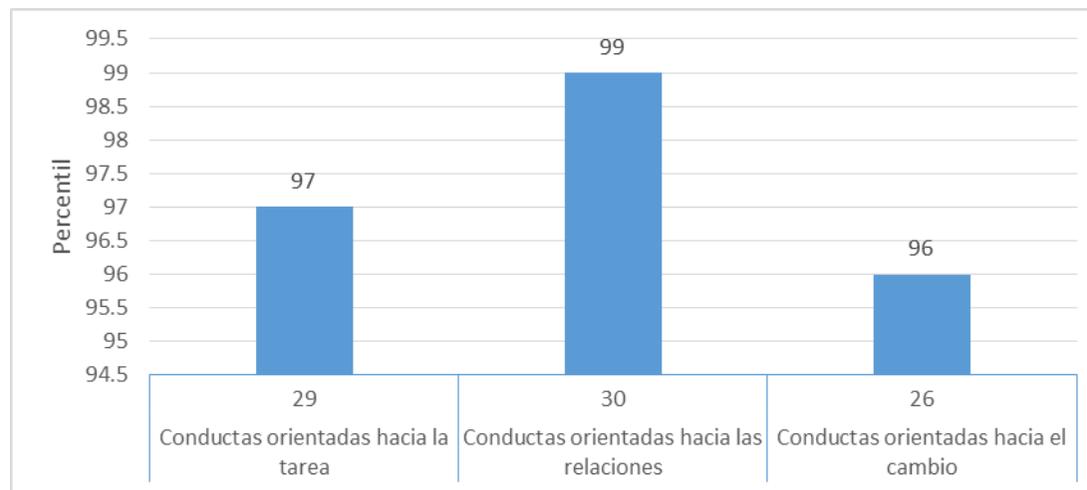
Finalmente en menor puntuación demuestra un Liderazgo Orientado a las metas en el que el líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.

**GRÁFICO 115. CÓDIGO 222 CELID (S)**



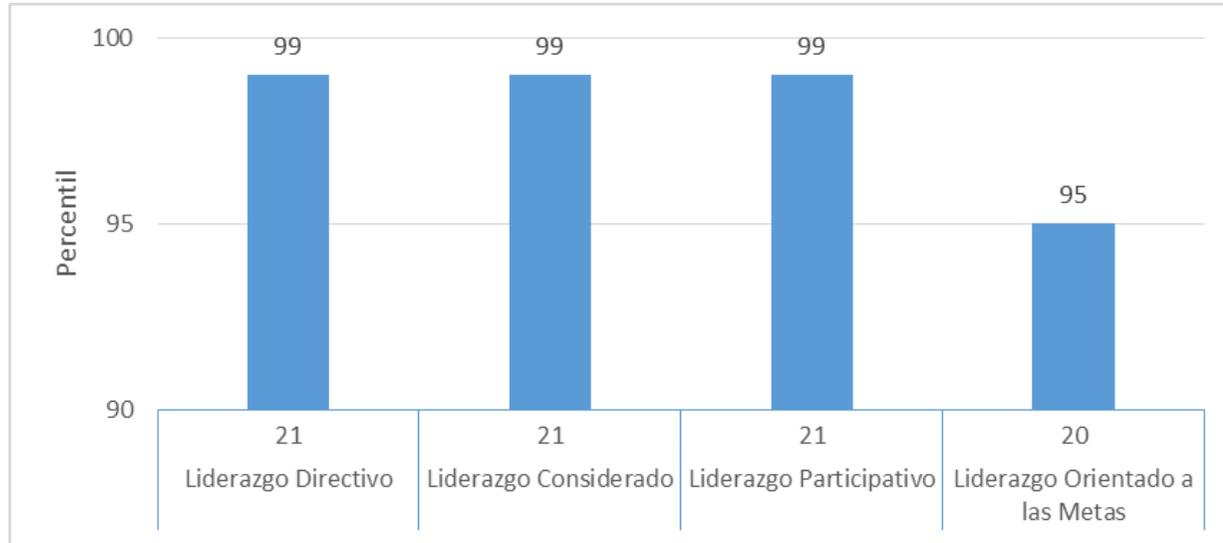
Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 116. CÓDIGO 222 CONLID (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 117. CÓDIGO 222 CAMIN (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

## INFORME DE RESULTADOS

### Código 721.

#### Sexo Varón.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Estilos de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 721, permite evidenciar que su superior posee un elevado estilo de liderazgo Transformacional, es decir, 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. Actúan básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo. Además demuestra una elevada tendencia a la recompensa, contingente que el líder recompensa a su seguidor si este cumplió con los objetivos que debía llevar a cabo.

Los puntajes intermedios representan un rango moderado en cuanto a la dimensión de Dirección por excepción por lo que se recomienda fortalecer dichos aspectos que son fundamentales, ya que el líder monitorea y recompensa a su seguidor por el cumplimiento de los objetivos que debía llevar a cabo ; por lo que se recomienda fortalecer dichos aspectos.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Conductas del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 721, permite evidenciar que se percibe al superior dentro de los rangos elevados señala que posee Conductas orientadas hacia el cambio ya que son conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones.

En segundo lugar presenta Conductas orientadas hacia la tarea que 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, entre otras.

Y finalmente demuestra Conductas orientadas hacia las relaciones; es decir, 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 familiaridad.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 721, permite evidenciar que su percibe a superior dentro de los rangos elevados con características de Liderazgo Orientado a metas en el que el líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad. En segundo lugar presenta un liderazgo Considerado puesto que 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, y también demuestra un liderazgo Participativo ya que 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 la organización.

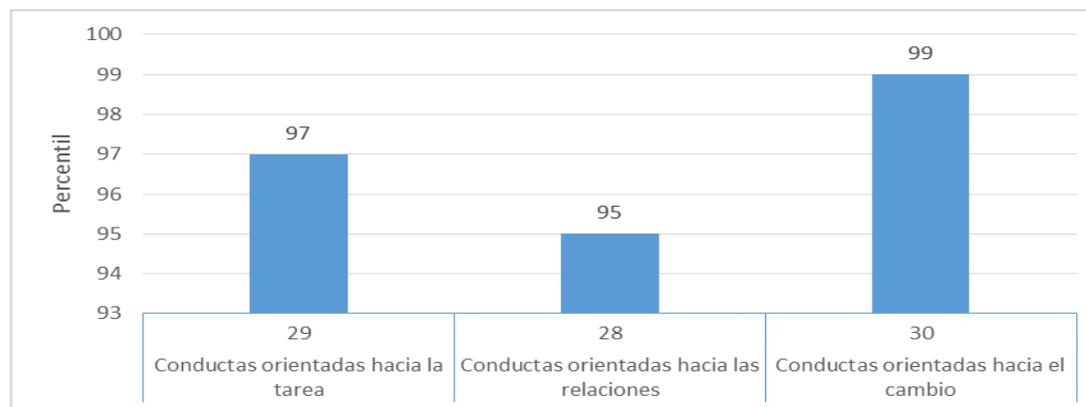
Finalmente, señala un liderazgo Directivo es decir el líder las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos, entre otras.

**GRÁFICO 118. CÓDIGO 721 CELID (S)**



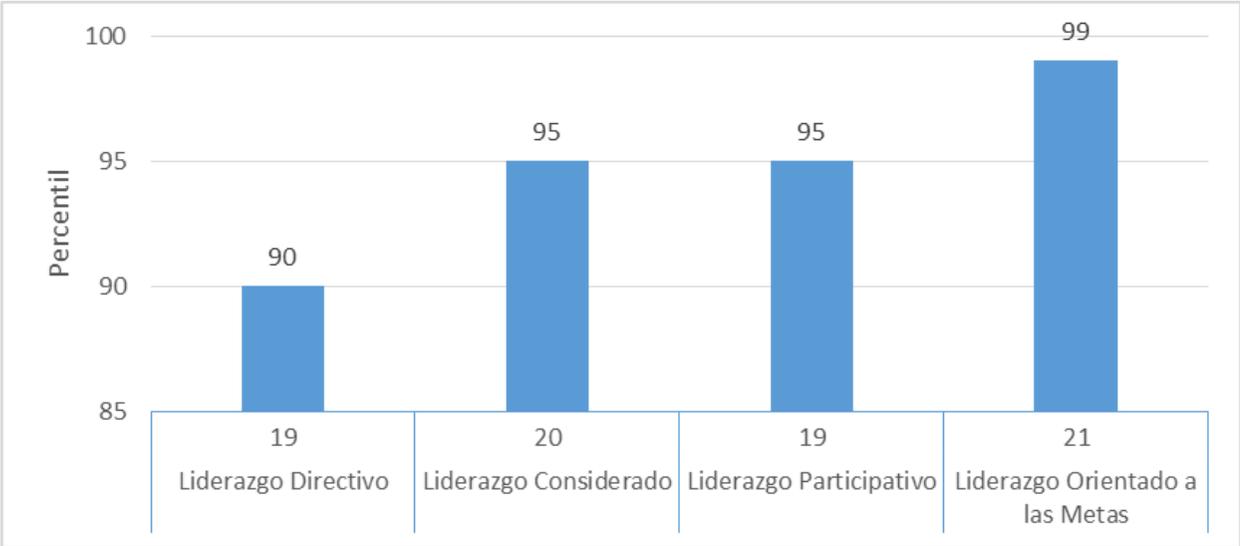
Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 119. CÓDIGO 721 CONLID (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 120. CÓDIGO 721 CAMIN (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

## INFORME DE RESULTADOS

### Código 441.

#### Sexo Mujer.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Estilos de Liderazgo; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 441, permite evidenciar que su superior posee un elevado estilo de liderazgo Transformacional, es decir, 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. Actúan básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo.

Los puntajes bajos representan una debilidad en cuanto a la dimensión de Dirección por excepción; por lo que se recomienda fortalecer dichos aspectos ya que el líder monitorea y recompensa a su seguidor por el cumplimiento de los objetivos que debía llevar a cabo.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Conductas del Líder; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 441, permite evidenciar que se percibe al superior con Conductas orientadas hacia las relaciones; es decir, 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 familiaridad

En segundo lugar presenta Conductas orientadas hacia el cambio ya que son conductas implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones.

Finalmente, demuestra Conductas orientadas hacia la tarea que 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, entre otras.

Luego de la aplicación del Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta; la obtención y análisis de resultados de la persona evaluada, código 441, permite evidenciar que se percibe superior al dentro de los rangos elevados con características de liderazgo Considerado puesto que 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. También en el mismo nivel presenta un liderazgo Participativo ya que 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 la organización.

En segundo lugar dentro de los estándares superiores presenta Directivo es decir el líder da las instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos, entre otras. Y finalmente demuestra un liderazgo Orientado a las metas en el que

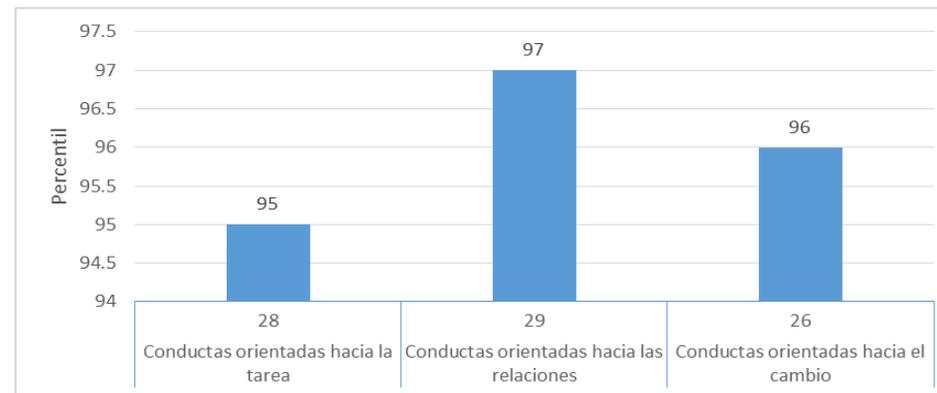
El líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.

**GRÁFICO 121. CÓDIGO 441 CELID (S)**



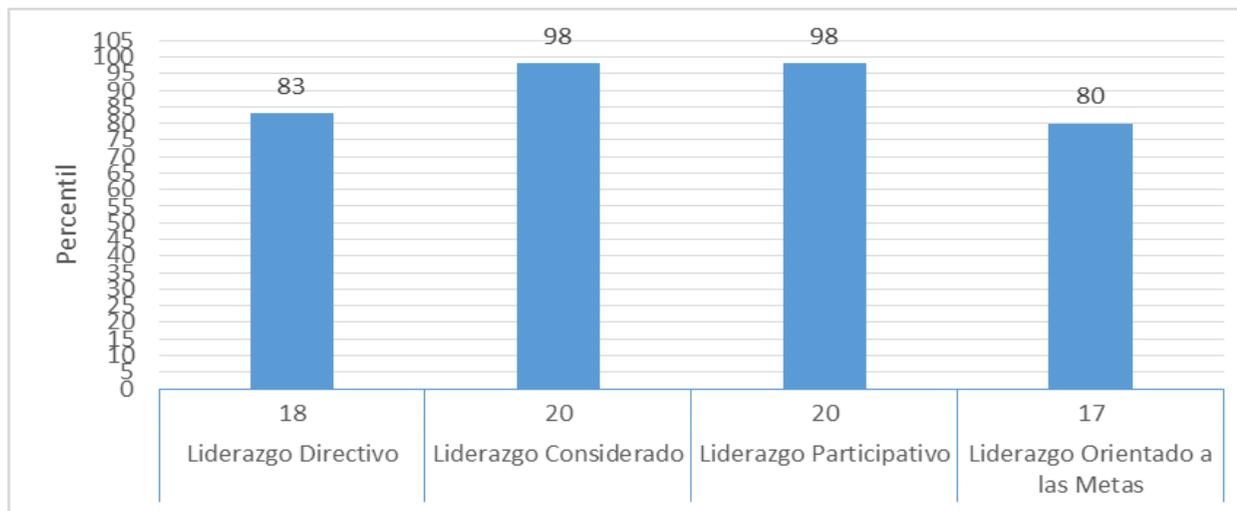
Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 122. CÓDIGO 441 CONLID (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

**GRÁFICO 123. CÓDIGO 441 CAMIN (S)**



Elaboración: Moisés Matovelle Romo

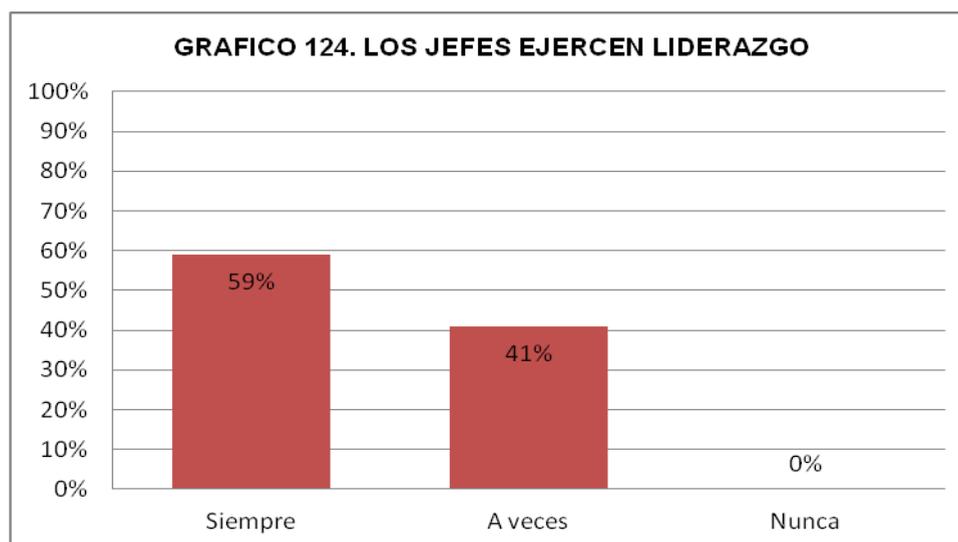
## ENCUESTA A FUNCIONARIOS MUNICIPALES

La encuesta fue implementada para obtener mayor información y que nos sirva de soporte para tener claro ciertos parámetros de liderazgo, aplicado a 37 funcionarios municipales dentro de los rangos de jefes departamentales, jefes seccionales, asistentes administrativos y personal de apoyo, considerado una muestra del 19% aproximadamente del total de la población, como empleados.

**TABLA 6. LOS JEFES EJERCEN LIDERAZGO.**

<b>1. ¿Considera que sus jefes son Personas que ejercen liderazgo transformacional siendo afables, respetuosos, considerados, amables, orientadores y directivos?</b>	Siempre	<b>22</b>	<b>59%</b>
	A veces	<b>15</b>	<b>41%</b>
	Nunca	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>		<b>37</b>	<b>100 %</b>

Elaboración: Moisés Matovelle Romo



**Fuente: Encuesta a 37 Funcionarios del GAD. Municipal de Azogues**

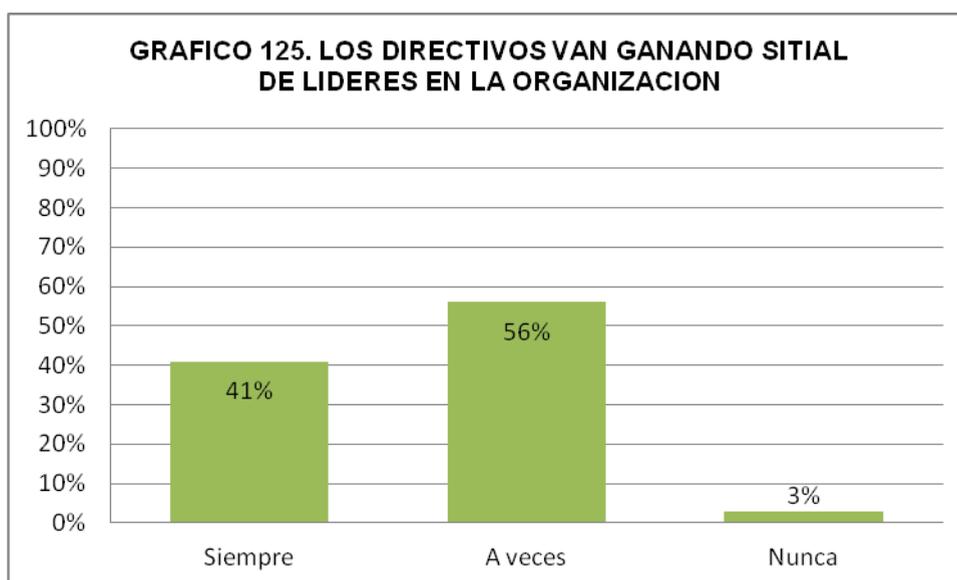
**Elaboración: Moisés Matovelle Romo.**

El 59% de los encuestados respondieron que, siempre los jefes ejercen liderazgo transformacional, considerando que es un empuje más motivador, el que permitirá llegar a los objetivos de la organización, un 41% de ellos lo desarrollan, esto indica que todavía existen porcentajes significativos que deben ser modificados para obtener un cambio organizacional, debería existir una totalidad o una significancia en considerar a los jefes ejerciendo liderazgo.

**TABLA 7. LOS DIRECTIVOS VAN GANANDO SITIAL DE LÍDERES EN LA ORGANIZACIÓN.**

2. ¿Considera que los directivos son personas que en el proceso de la función se van ganando el sitial de líderes de la organización?	Siempre	15	41%
	A veces	21	56%
	Nunca	1	3%
<b>TOTAL</b>		<b>37</b>	<b>100%</b>

Elaboración: Moisés Matovelle Romo



**Fuente: Encuesta a 37 Funcionarios del GAD. Municipal de Azogues**

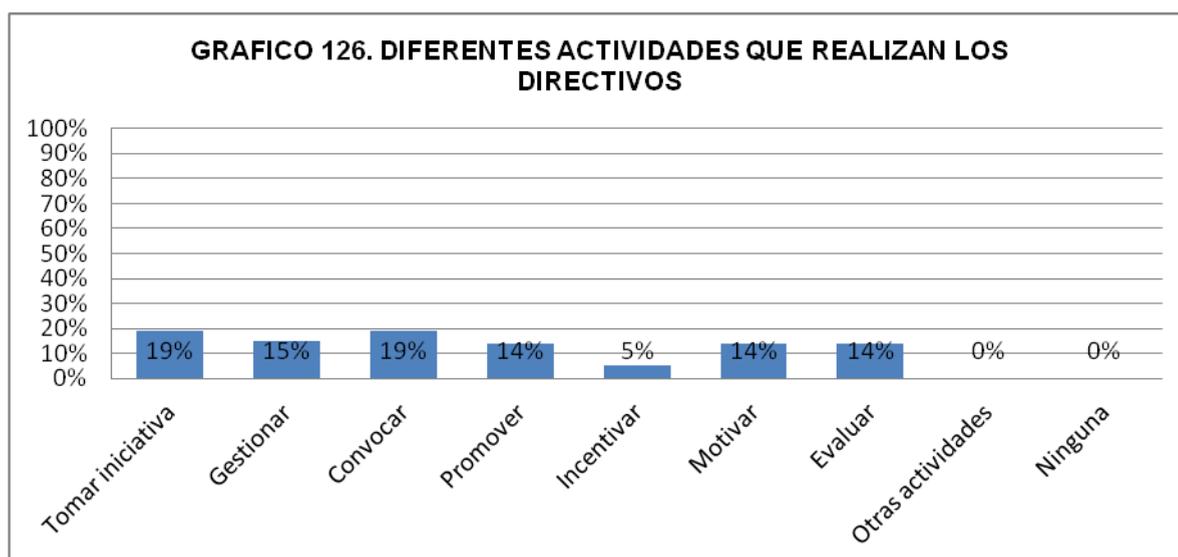
**Elaboración: Moisés Matovelle Romo.**

El 56% indica que a veces sus directivos se van ganando sitial de líderes dentro de la misma organización, esto es producto de que se involucran dentro de los objetivos y metas de la organización, mientras el 41% indica que siempre lo hacen, de ellos debemos fortalecer para que sea una responsabilidad de todos y que la mayoría de los directivos en ciertas ocasiones se ganan el sitial de líderes por sus actividades diarias.

**TABLA 8. DIFERENTES ACTIVIDADES QUE REALIZAN LOS DIRECTIVOS.**

3. ¿Ha observado que sus directivos realizan lo siguiente:	Tomar iniciativa	7	19%
	Gestionar	6	15%
	Convocar	7	19%
	Promover	5	14%
	Incentivar	2	5%
	Motivar	5	14%
	Evaluar	5	14%
	Otras actividades	0	0%
	Ninguna	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>37</b>	<b>100%</b>

Elaboración: Moisés Matovelle Romo



**Fuente: Encuesta a 37 Funcionarios del GAD. Municipal de Azogues**

**Elaboración: Moisés Matovelle Romo.**

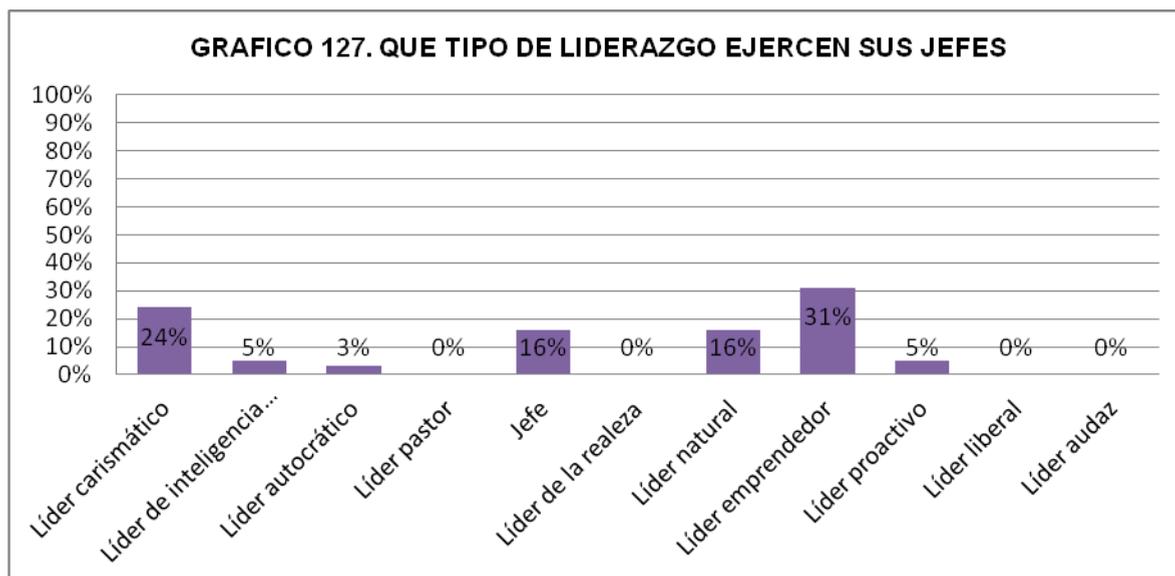
Entre las actividades que más realizan los directivos tenemos, la de tomar iniciativa y convocar, en un 19%, con porcentajes similares en gestionar, promover motivar y evaluar, entre 15% y 14% respectivamente, características comunes que se ha resaltado durante este estudio, es importante consolidar estas actividades en un perfil de liderazgo, en todas las áreas de la organización. Considerar que esta tabulación lo hemos realizado como un proceso sistemático de manera proporcional a un cumplimiento y equivalencia de 37 encuestas.

**TABLA 9. QUE TIPO DE LIDERAZGO EJERCEN SUS JEFES.**

4. ¿Trate de encontrar un tipo de liderazgo pertinente con el comportamiento de sus jefes?	Líder carismático	9	24%
	Líder de inteligencia Superior	2	5%
	Líder autocrático	1	3%
	Líder pastor	0	0%
	Jefe	6	16%
	Líder de la realeza	0	0%
	Líder natural	6	16%
	Líder emprendedor	11	31%
	Líder proactivo	2	5%
	Líder liberal	0	0%
	Líder audaz	0	0%

<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

Elaboración: Moisés Matovelle Romo



**Fuente: Encuesta a 37 Funcionarios del GAD. Municipal de Azogues**

**Elaboración: Moisés Matovelle Romo.**

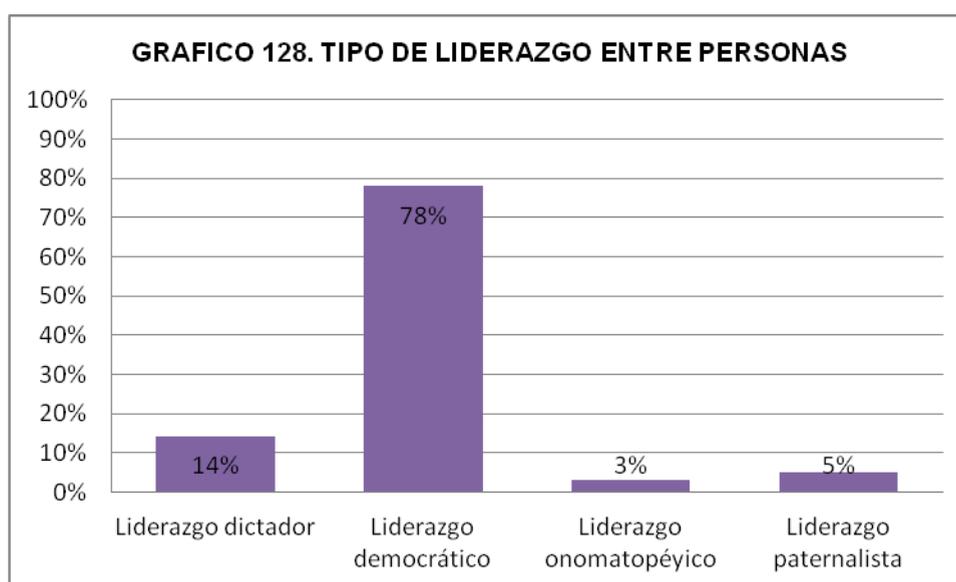
Observamos un porcentaje del 31% de los encuestados respondió que sus jefes poseen un liderazgo emprendedor, seguido de un 24% con comportamientos de líder carismático. Ratifica el hecho de que dentro de la organización se tiene líderes y no jefes. Mejorar estos porcentajes es un objetivo.

**TABLA 10. TIPO DE LIDERAZGO ENTRE PERSONAS.**

5. ¿Establezca el tipo de liderazgo de los directivos, tomando en consideración las relaciones que se establece entre el directivo y las personas que lo siguen y aprecian?	Liderazgo dictador	5	14%
	Liderazgo democrático	29	78%
	Liderazgo onomatopéyico	1	3%
	Liderazgo paternalista	2	5%

<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

Elaboración: Moisés Matovelle Romo



**Fuente: Encuesta a 37 Funcionarios del GAD. Municipal de Azogues**

**Elaboración: Moisés Matovelle Romo.**

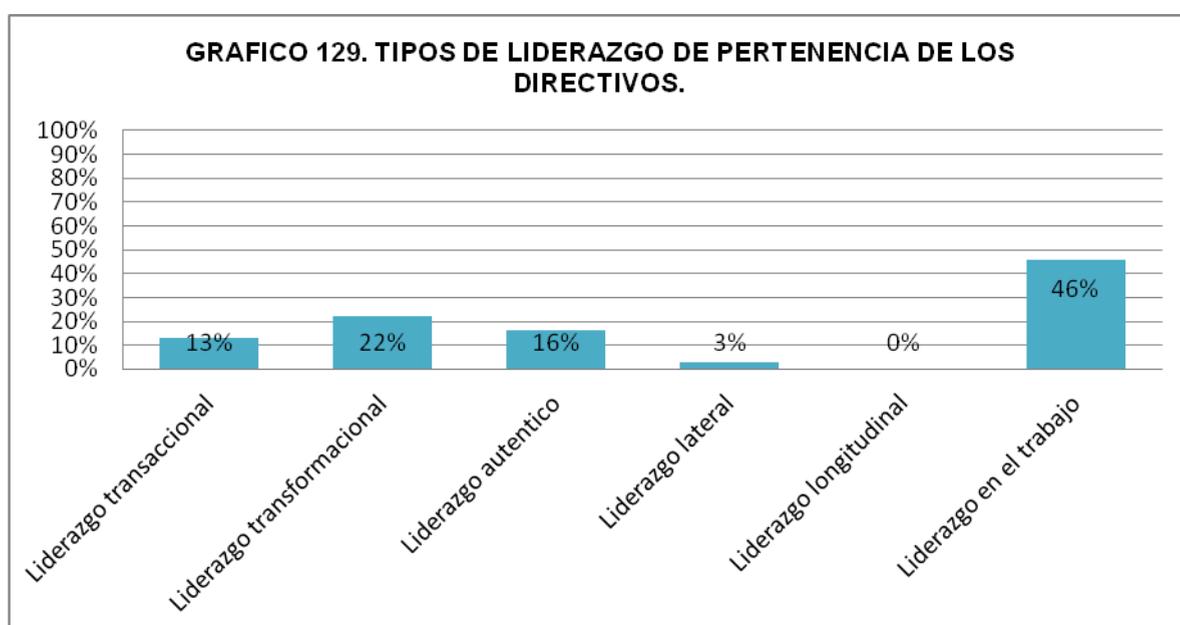
El poseer dentro de cualesquier organización un liderazgo democrático hace de ello la participación de todos, el exponer nuestros puntos de vista y posibles sugerencias en el campo del sector público, lo podemos observar con el 78% de personas consideran a sus directivos con liderazgos democráticos.

**TABLA 11. TIPOS DE LIDERAZGO DE PERTENENCIA DE LOS DIRECTIVOS.**

6. ¿Encuentre el tipo de liderazgo al que pertenecen sus directivos, tomando en cuenta la influencia que ejercen en las personas que están bajo su dirección?	Liderazgo transaccional	5	13%
	Liderazgo transformacional	8	22%
	Liderazgo autentico	6	16%
	Liderazgo lateral	1	3%
	Liderazgo longitudinal	0	0%
	Liderazgo en el trabajo	17	46%

<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100</b>
--------------	-----------	------------

Elaboración: Moisés Matovelle Romo



**Fuente: Encuesta a 37 Funcionarios del GAD. Municipal de Azogues**

**Elaboración: Moisés Matovelle Romo.**

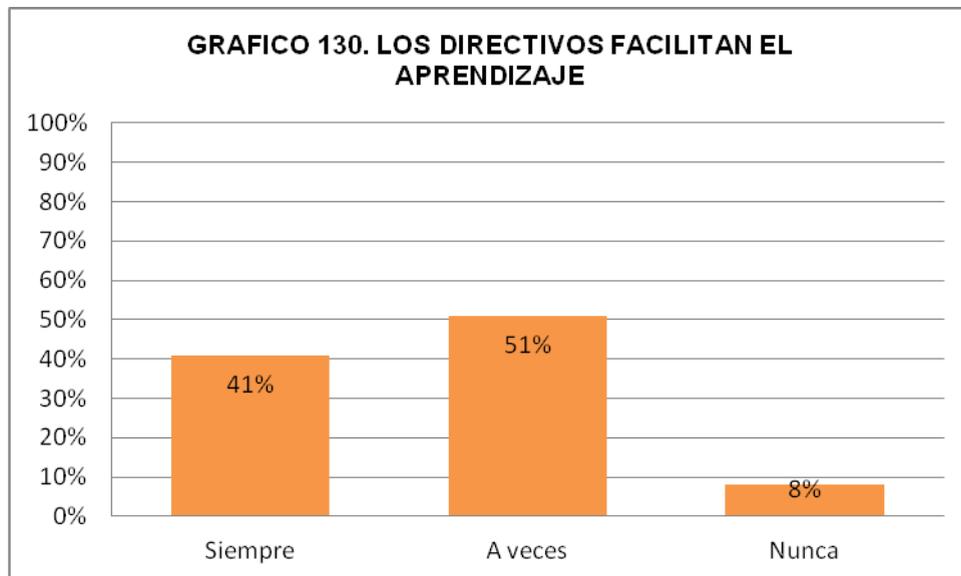
El 46% de las personas consideran que sus directivos poseen características de liderazgo en el trabajo, agregándole un 22% de liderazgo transformacional, nos ayudaría a que estos porcentajes nos permitan llegar a las metas planteadas.

**TABLA 12. LOS DIRECTIVOS FACILITAN EL APRENDIZAJE.**

7. ¿Considera que sus directivos son personas que facilitan el aprendizaje permanente en el rol que está llevando, de tal manera que bien se podría decir que su éxito ha dependido de tal aprendizaje?	Siempre	15	41%
	A veces	19	51%
	Nunca	3	8%

<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

Elaboración: Moisés Matovelle Romo



**Fuente: Encuesta a 37 Funcionarios del GAD. Municipal de Azogues**

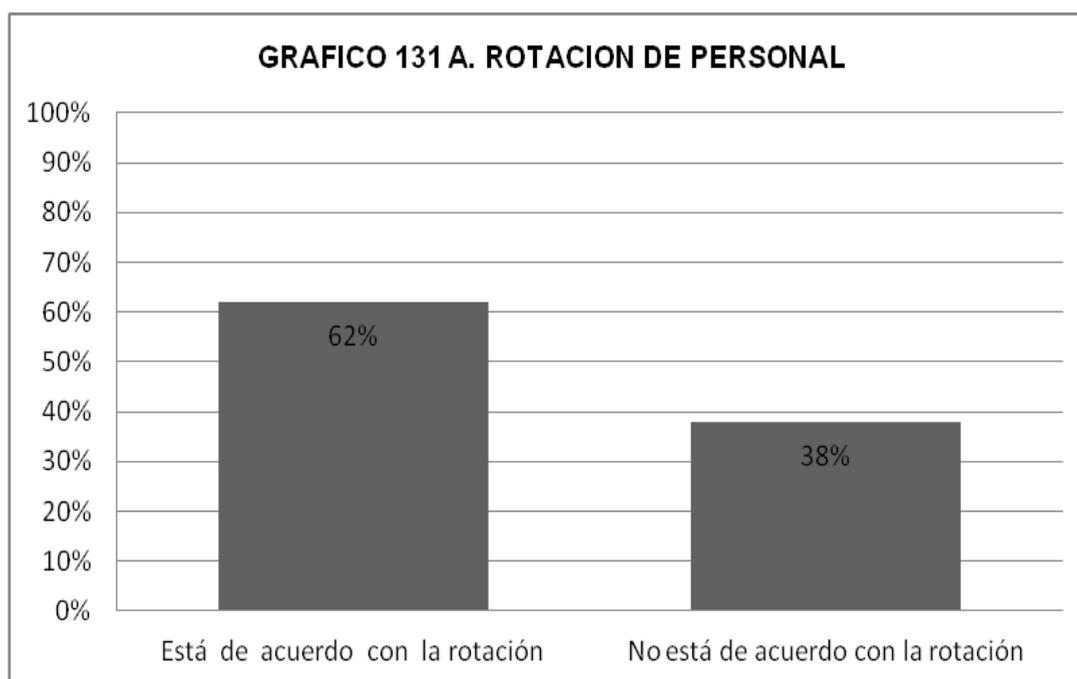
**Elaboración: Moisés Matovelle Romo.**

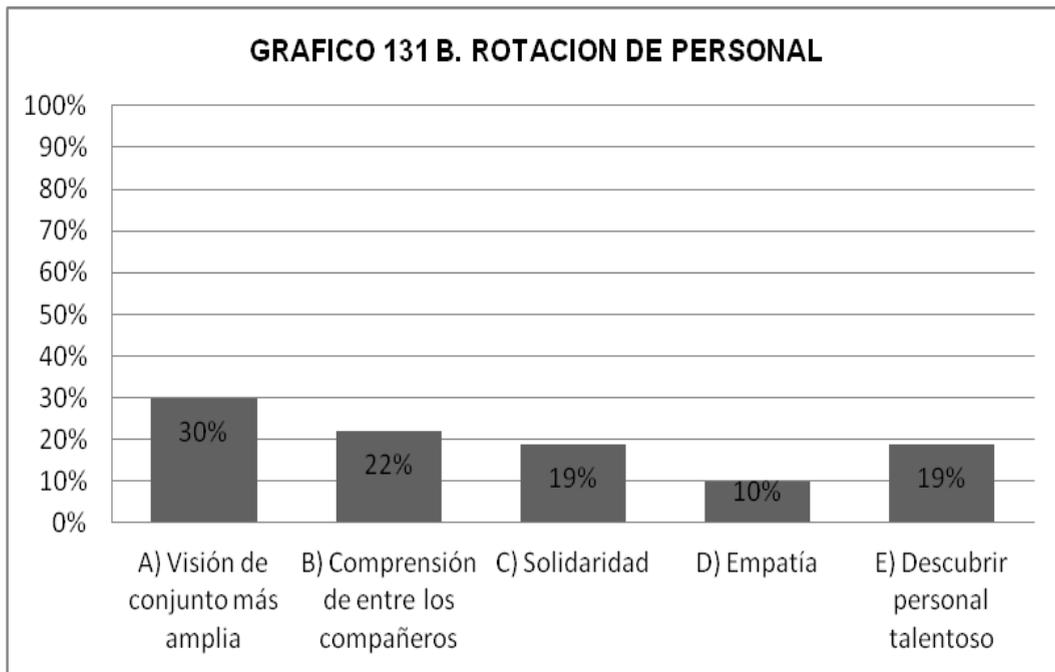
El 51% de las personas consideran que sus directivos a veces facilitan el aprendizaje en su rol y su éxito ha dependido de eso, el 41% consideran que sus directivos siempre facilitan dicho aprendizaje, esto nos lleva a considerar el trabajo en equipo que debe primar en cualesquier organización, sin descuidar que dentro de este tipo de organizaciones depende también del área de recursos humanos que ejerza el liderazgo.

**TABLA 13. ROTACIÓN DE PERSONAL.**

8. ¿comparte que sus directivos como parte de su liderazgo realicen permanente rotación de las personas en los roles y funciones que tiene que cumplir en la organización?	Está de acuerdo con la rotación	23	62%
	No está de acuerdo con la rotación	14	38%
	<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>
	La rotación le ha facilitado:		
	A) Visión de conjunto más amplia	11	30%
	B) Comprensión de entre los compañeros	8	22%
	C) Solidaridad	7	19%
	D) Empatía	4	10%
E) Descubrir personal talentoso	7	19%	
<b>TOTAL</b>		<b>37</b>	<b>100%</b>

Elaboración: Moisés Matovelle Romo





**Fuente: Encuesta a 37 Funcionarios del GAD. Municipal de Azogues**

**Elaboración: Moisés Matovelle Romo.**

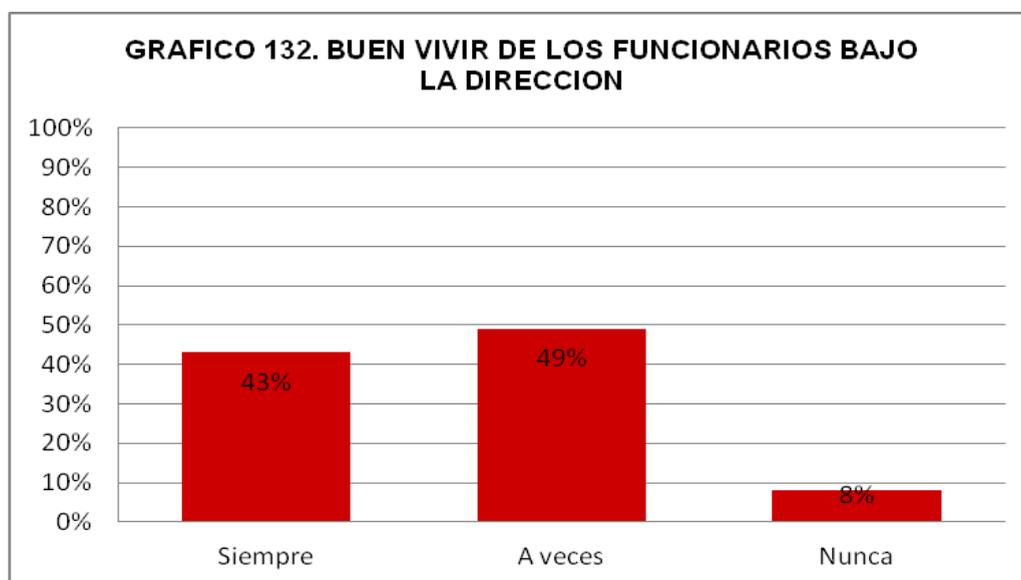
Considera un 62% que aceptan la rotación por parte de sus líderes es un porcentaje bajo, deberíamos entender que dentro de la organización todo el recurso humano está en condiciones de desarrollar cualesquier actividad que se le encomiende, esto es aspecto básico dentro de las entidades del sector público, y se ve reflejado que la rotación dentro de las cinco opciones, es tener una visión de conjunto más amplia con un apenas el 30%. Estos porcentajes nos demuestran que es baja la comprensión y rompe cualesquier principio de compañerismo.

**TABLA 14. BUEN VIVIR DE LOS FUNCIONARIOS BAJO LA DIRECCIÓN.**

9. ¿Considera que sus directivos se preocupan por el buen vivir de las personas que están bajo su dirección, luchas por mejores políticas de sueldo, así como seguridad en el empleo?	Siempre	16	43%
	A veces	18	49%
	Nunca	3	8%

<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

Elaboración: Moisés Matovelle Romo



**Fuente: Encuesta a 37 Funcionarios del GAD. Municipal de Azogues**

**Elaboración: Moisés Matovelle Romo.**

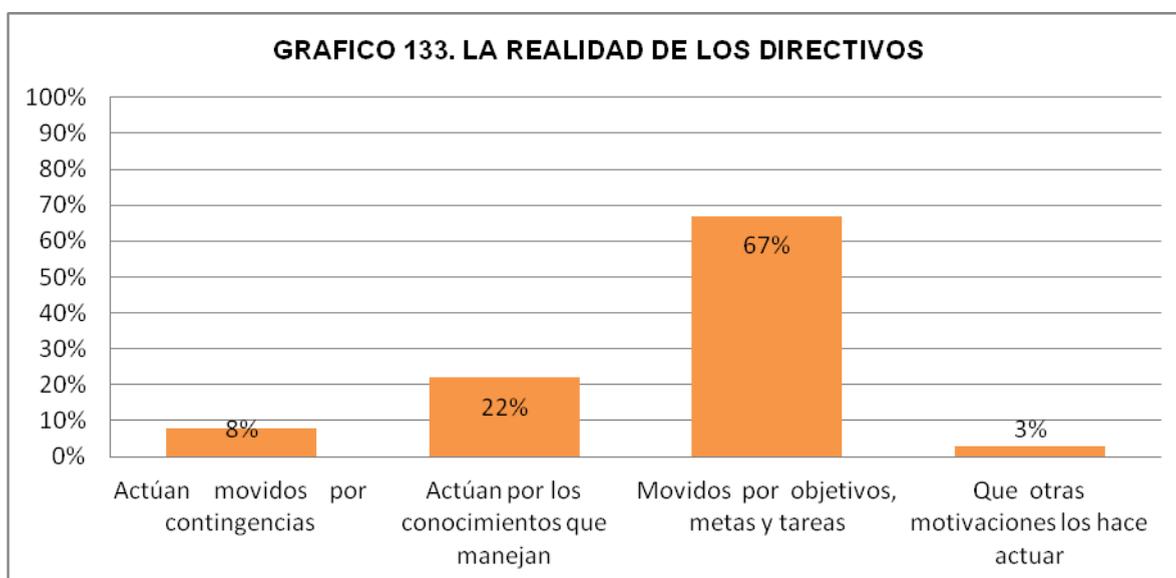
Los porcentajes que se muestran son considerables, entre un 43% y 49%, pero nos ayuda a comprender que el trabajo del superior dentro de las organizaciones del sector público no es su tarea primordial, pero si su gestión, existen normas y reglamentos en esta materia, como organización.

**TABLA 15. LA REALIDAD DE LOS DIRECTIVOS.**

10. ¿Cómo personas, como realmente son sus directivos?	Actúan movidos por contingencias	3	8%
	Actúan por los conocimientos que manejan	8	22%
	Movidos por objetivos, metas y tareas	25	67%
	Que otras motivaciones los hace actuar	1	3%

<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

Elaboración: Moisés Matovelle Romo



**Fuente: Encuesta a 37 Funcionarios del GAD. Municipal de Azogues**

**Elaboración: Moisés Matovelle Romo.**

Los objetivos de los líderes están motivados por los objetivos institucionales, metas y tareas que nos lleva a cumplir a cabalidad nuestra misión, y con ello de la organización, así lo demuestra el

67%, que lo abaliza, deberíamos trabajar para alcanzar un porcentaje más elevado mediante herramientas de liderazgo transformacional, actuando en ese 22% que manejan conocimientos propios.

## **CONCLUSIONES.**

A través de un análisis metódico ha sido posible la evaluación psicológica del liderazgo dentro de los funcionarios del GAD Municipal de Azogues, con la aplicación de cuatro instrumentos; y, con un soporte en la aplicación de una encuesta.

Se han planteado diferentes enfoques que han abordado la temática de liderazgo, un trabajo netamente práctico y de campo, donde hemos conocido el liderazgo predominante de cada funcionario, los tipos de conducta que se percibe del líder, los estilos de liderazgo y habilidades y potencialidades del líder. Lo cual nos permitirá elaborar un instrumento de liderazgo transformacional, cumpliendo nuestro objetivo y brindando herramientas que la consecución de objetivos.

## **LA PROPUESTA.**

Una herramienta de liderazgo transformacional para el área de recursos humanos, debe ser considerado un instrumento de desarrollo organizacional, que permitirá llevar a la práctica actividades mediante talleres de autoestima y confianza, la aplicación de un coaching tanto personal como grupal, capacitaciones en forma individual y colectiva, que viabilizará la consecución de los objetivos, programas y el cumplimiento del plan operativo anual. Hacer que el recurso humano sea capaz de adaptarse a un constante cambio, con una mentalidad innovadora, para que tenga una capacidad de análisis y reflexión para ser eficientes y eficaces.

A continuación se presenta una propuesta para cada uno de los casos analizados, de acuerdo con las actividades o roles desempeñados. El método a ser utilizado será la entrevista. En síntesis, se considera las siguientes etapas: Observar (recoger información significativa), preparar (buscar el mejor momento y la forma), mensajes (transmitir en forma objetiva, con datos claros y concretos), gestionar la reacción (tener en cuenta lo expuesto) y elaborar un plan de acción (a través de compromisos).

El éxito y el funcionamiento de esta propuesta dependerán de la toma de decisiones, de una correcta planificación, de evaluar el cumplimiento de las actividades y los resultados que se ha obtenido de ellas. Por ende se requerirá de una comunicación muy productiva entre la unidad de recursos humanos y los involucrados, los mismos que están segmentados en ocho casos de acuerdo a las actividades que desarrollan en el GAD. Municipal de Azogues, como líderes y sub alternos, que se expone a continuación:

**LIDER Y SUB ALTERNOS CON ACTIVIDADES DE CLIENTE INTERNO Y CLIENTE EXTERNO**

CASO	FORMA	RESULTADOS DE CUESTIONARIOS			PROPUESTA OBJETIVOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	200	Transformacional	Transaccional	Laissez Faire	Conocer un Coaching Personal, entre el lider y sus sub alternos, como objetivo escuchar, analizar y asesorar para con ello un desempeño adecuado de su rol.	Taller de Auto estima y confianza, para conocernos a si mismo, mediante la utilizaci3n de una comunicaci3n directa, eficiente. Demostrando dentro del di3logo las fortalezas debilidades del resultado de la aplicaci3n de los test y la encuesta.	Talleres de auto estima: 1 hora, con periodicidad de 15 d3as , durante 6 meses - evaluarlos y reducir los tiempos de periodicidad a 30 d3as.	Se priorizar3 la comunicaci3n formal, utilizando talleres de feedback, mediante la entrevista, donde se explicar3 los puntos de mejoras
		Inspiraci3n P.95	Direcci3n por excepci3n P.50	P. 25				
		Conductas orientadas hacia el cambio P.90						
		Liderazgo directivo P.90						
	FORMAS	RESULTADOS DE CUESTIONARIOS						
		Transformacional	Transaccional	Laissez Faire				
		Inspiraci3n	Direcci3n por excepci3n					
		Conductas orientadas hacia el cambio						
		Orientado hacia las metas						
	524							
	501							
	610							
	216							
	500							

Fuente: Informe de resultados, aplicaci3n correlaci3n

Elaboraci3n: Mois3s Matovelle Romo



**LIDER Y SUB ALTERNOS CON ACTIVIDADES DE CLIENTE EXTERNO**

Fuente:  
Informe  
de  
resultad  
os,  
aplicaci  
ón  
correlac  
ión  
Elabora  
ción:  
Moisés  
Matovel  
le  
Romo

CASO	FORMA A	RESULTADOS DE CUESTIONARIOS			PROPUESTA OBJETIVOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	OBSERVACIONES
2	462	Transformacional	Transaccional	Laissez Faire	Se recomienda un Coaching de equipos. Aprovechando las experiencias, avanzando en una línea de mejora.	Desarrollar las 5 ideas concretas y aplicables en el entorno desde una perspectiva de coaching.1. La motivación puede ser causa pero también consecuencia. 2.Se puede pasar a la acción sin motivación.3.Motivación no es tener ánimo,motivación es tener motivos.4.La motivación depende del contexto.5.La motivación pasa por definir objetivos.	Jornada de 8 horas - con receso- su aplicación será trimestral, una vez evaluados podrá ser semestral.	Se priorizará la comunicación formal, utilizando talleres de feedback, mediante la entrevista, donde se explicará los puntos de mejoras
		Cambio-innovación P.99	Dirección por excepción P.10	P.25				
		Conductas orientadas hacia la tarea P.93						
		Liderazgo otientado a metas P.90						
	FORMAS	RESULTADOS DE CUESTIONARIOS						
	602	Transformacional	Transaccional	Laissez Faire				
		Inspiración	Dirección por excepción					
		Conductas orientadas hacia la tarea y el cambio						
		Liderazgo otientado a metas						



**LIDER Y SUB ALTERNOS LIGADOS DIRECTAMENTE AL AREA ADMINISTRATIVA**

CASO	FORMA A	RESULTADOS DE CUESTIONARIOS			PROPUESTA OBJETIVOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	OBSERVACIONES
3	301	Transformacional	Transaccional	Laissez Faire	Está considerado como un grupo homogéneo, específicamente se puede involucrarlos en un coaching de equipos.	Desarrollando las 5 ideas de coaching para aumentar la motivación profesional. 1. La motivación puede ser causa pero también consecuencia. 2. Se puede pasar a la acción sin motivación. 3. Motivación no es tener ánimo, motivación es tener motivos. 4. La motivación depende del contexto. 5. La motivación pasa por definir objetivos.	Jornada de 8 horas - con receso- su aplicación será trimestral, una vez evaluados podrá ser semestral.	Se priorizará la comunicación formal, utilizando talleres de feedback, mediante la entrevista, donde se explicará los puntos de mejoras
		Carisma P.99	Dirección por excepción P.75	P.10				
		Conductas orientadas hacia las relaciones P.83						
		Liderazgo participativo P.75						
	FORMAS	RESULTADOS DE CUESTIONARIOS						
		Transformacional	Transaccional	Laissez Faire				
		Carisma - Inspiración	Dirección por excepción					
		Conducta orientada hacia el cambio						
	686	Orientado hacia las metas						

Fuente: Informe de resultados, aplicación correlación

Elaboración: Moisés Matovelle Romo



**LIDER Y SUB ALTERNOS LIGADOS A AREAS CONTABLES Y FINANCIERAS**

CASO	FORMA A	RESULTADOS DE CUESTIONARIOS			PROPUESTA OBJETIVOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	OBSERVACIONES
4	207 218 213 499	Transformacional	Transaccional	Laissez Faire	Realizar un coaching de equipos, para tener como objetivo un incremento de la productividad, mejorar el servicio a clientes internos como externos.	Conversatorio para el fortalecimiento de vínculos entre los funcionarios, para que exista una coherencia entre los objetivos individuales con los de la organización, desarrollando sinérgias entre ellos, para un respeto mutuo	Jornada de 4 horas, con una periodicidad semestral, una vez evaluados podría reducirse a trimestral.	Se priorizará la comunicación formal, utilizando talleres de feedback, mediante la entrevista, donde se explicará los puntos de mejoras
		Carisma - Inspiración P.99	Recompensa P.25	P.50				
		Conductas orientadas hacia el cambio P.50						
		Liderazgo orientado hacia las metas P.50						
FORMAS	248 209 230 221	RESULTADOS DE CUESTIONARIOS						
		Transformacional	Transaccional	Laissez Faire				
		Carisma	Dirección por excepción					
		Conductas orientadas hacia las relaciones						
		Liderazgo participativo						

Fuente: Informe de resultados, aplicación correlación

Elaboración: Moisés Matovelle Romo



**LIDER Y SUB ALTERNOS VINCULADOS A CLIENTES EN GRUPOS EXTERNOS**

CASO	FORMA A	RESULTADOS DE CUESTIONARIOS			PROPUESTA OBJETIVOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	OBSERVACIONES	
5	238	Transformacional	Transaccional	Laissez Faire	Desarrollar liderazgo creativo de equipos, como objetivos será habalar cara a cara con las personas que crecen profesionalmente a costa de los logros de los demás, buscando desenmascarar a estos funcionarios, inseguros.	Un conversatorio donde existan más preguntas que respuestas y en vez de soluciones traer más problemas.	1 hora, con una periodicidad de cada 15 días y por tiempo indefinido.	Se priorizará la comunicación formal, utilizando talleres de feedback, mediante la entrevista, donde se explicará los puntos de mejoras	
		Carisma P.99	Recompensa P.99	P.10					
		Conductas orientadas hacia la tarea P.99							
		Liderazgo directivo P.99							
	FORMAS	RESULTADOS DE CUESTIONARIOS							
		Transformacional	Transaccional	Laissez Faire					
		605	Consideración individualizada	Dirección por excepción					
		249	Conductas orientadas hacia las relaciones						
		Liderazgo participativo							

Fuente: Informe de resultados, aplicación correlación

Elaboración: Moisés Matovelle Romo



**LIDER VINCULADO ACTIVIDADES NORMATIVAS AMBIENTALES Y SUB ALTERNOS  
ACTIVIDADES OPERATIVAS NORMATIVAS**

CASO	FORMA A	RESULTADOS DE CUESTIONARIOS			PROPUESTA OBJETIVOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	OBSERVACIONES
6	440	Transformacional	Transaccional	Laissez Faire	Capacitación y trabajo en equipo, con ello conseguiremos mayor compromiso de los involucrados.	Socializar y analizar el plan de capacitación, involucrarnos como equipo en conocimientos adquiridos y socializar la normativa vigente.	Reuniones de 30 minutos con una periodicidad semanal. Por tiempo indefinido.	Se priorizará la comunicación formal, utilizando talleres de feedback, mediante la entrevista, donde se explicará los puntos de mejoras
		Carisma P.5	Dirección por excepción P.95	P.99				
		Conductas orientadas hacia la tarea P.90						
		Liderazgo directivo P.83						
	FORMAS	RESULTADOS DE CUESTIONARIOS						
		Transformacional	Transaccional	Laissez Faire				
		Estimulación intelectual	Recompensa					
		Conductas orientadas hacia la tarea						
	630	Liderazgo participativo						

Fuente: Informe de resultados, aplicación correlación

Elaboración: Moisés Matovelle Romo





**LIDER Y SUB ALTERNOS VINCULADOS DENTRO DE AREAS DE PLANIFICACION**

CASO	FORMA A	RESULTADOS DE CUESTIONARIOS			PROPUESTA	ACTIVIDADES	TIEMPO	OBSERVACIONES
7	456 751 754 471	Transformacional	Transaccional	Laissez Faire	Realizar coaching dentro de la organizaciòn, para obtener objetivos claros, concisos y alcanzables, esto irà en beneficio del àrea y con ello de la organizaciòn.	Demostrar mediante 5 tips el poder llegar a ser líderes. 1.Actuar en base a los valores y olvidar de lo que la gente piensa de ti.2.Demostrar que se tiene corazòn, humanidad y humor. 3. agregar valor al trabajo.4.Palabras claves como comunicarse.5.Incluir el Yo y Nosotros.	Jornadas de 1 hora, con una periodicidad de 15 días, por un tiempo indefinido.	Se priorizarà la comunicaciòn formal, utilizando talleres de feedback, mediante la entrevista, donde se explicarà los puntos de mejoras
		Inspiraciòn P.99	Direcciòn por excepciòn P.50	P.25				
		Conductas orientadas hacia la tarea P.99						
		Liderazgo orientado hacia las metas P.95						
	FORMAS 464 234 433	RESULTADOS DE CUESTIONARIOS						
		Transformacional	Transaccional	Laissez Faire				
		Estimulaciòn intelectual	Recompensa					
		Conducta orientadas hacia el cambio						
		Liderazgo participativo						

Fuente: Informe de resultados, aplicaciòn correlaciòn

Elaboraciòn: Moisés Matovelle Romo



**LIDER VINCULADO A AREAS TERRITORIALES Y SUB ALTERNOS A MOVILIDAD OPERATIVA**

CASO	FORMA A	RESULTADOS DE CUESTIONARIOS			PROPUESTA OBJETIVOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	OBSERVACIONES
8	410	Transformacional	Transaccional	Laissez Faire	La aplicación de un coaching organizacional, tendremos como objetivo conseguir mayor responsabilidad y mejor productividad.	Charlas, revisar la normativa vigente y abrir un foro donde cada quien exponga su punto de vista, revisar los procesos y la estructura orgánica de los funcionarios involucrados.	30 minutos para las charlas, periodicidad semanal. Revisión de la normativa cada 30 días, con una duración de 2 horas. Tiempo indefinido.	Se priorizará la comunicación formal, utilizando talleres de feedback, mediante la entrevista, donde se explicará los puntos de mejoras
		Consideración individualizada P.99	Dirección por excepción P.50	P.75				
	414			Conductas orientadas hacia el cambio P.90				
	Liderazgo directivo P.90							
	FORMAS	RESULTADOS DE CUESTIONARIOS						
		Transformacional	Transaccional	Laissez Faire				
	Estimulación Intelectual	Dirección por excepción						
	222 721 441			Conducta orientada hacia las relaciones				
Atención del líder en forma personalizada								

Fuente: Informe de resultados, aplicación correlación

Elaboración: Moisés Matovelle Romo



## **CONCLUSIONES:**

A manera de conclusión puedo citar que se ha dado cumplimiento con el objetivo de estudio, ya que se compararon en la realización de la investigación, segmentos de Liderazgo (A), ligados directamente a liderazgo (S), el mismo que reflejaron resultados que son visibles en el comportamiento de los líderes.

Los resultados de la indagación indican claramente que no existe un único estilo de liderazgo, sería un error si un líder pretendería actuar o dirigir a su equipo de trabajo con un solo tipo de liderazgo, lo óptimo sería actuar de acuerdo a las circunstancias que se presentan.

Se identificaron factores que afectan a cada una de las variables, en lo transformacional (Liderazgo A), predominó la inspiración, la innovación y el carisma, dependiendo de los grupos sujetos a una correlación aplicada dentro de la muestra, en el (Liderazgo S), resaltamos un liderazgo participativo, efectivo, orientado al cambio y a las metas, sujeto a la correlación aplicada en la muestra.

Sobre la metodología utilizada, puedo citar que la encuesta favoreció al cumplimiento de la investigación, verificando los comportamientos que se observaron en la aplicación de los test, así resaltaron debilidades en cuando a las características que deberían emplear los líderes y ser observadas por los subordinados, características que corresponden a un liderazgo transaccional, facilitar el aprendizaje 41%, aceptar la rotación del personal, mientras que la motivación por objetivos y metas va acorde a los test, en un 68%. En los tipos de liderazgo predomina el directivo, sustentado en un liderazgo democrático de las encuestas en un 76%.

Concluyendo en los ocho casos de estudio que los hemos agrupado, las áreas donde se desenvuelven los funcionarios y la correlación como un grupo de técnicas entre dos variables, las que se ha aplicado entre liderazgo A, con liderazgo S, es decir líderes y subordinados, comparten la misma percepción. Esto es muy positivo de alguna manera para el funcionamiento del GAD municipal, puesto que el liderazgo transformacional es uno de los más completos y puede generar resultados más allá de los objetivos institucionales.

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.

Cumplimos nuestro objetivo al dotar de esta herramienta a la unidad de recursos humanos, para que los líderes y sub alternos incrementen su nivel de motivación, considerando que este tipo de liderazgo a ser aplicado tiene mucho que ver con la inteligencia emocional, considerada como una capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos competencias de un líder transformador: Creatividad, toma de decisiones, comunicación efectiva, trabajo en equipo, orientación a logros, aspectos necesarios para el recurso humano del GAD Municipal de Azogues.

## **.RECOMENDACIONES:**

Es importante que los grupos de trabajo tengan un líder idóneo, lo cual indique que posee habilidades, para desarrollar un liderazgo efectivo, debiendo motivar el trabajo al grupo y saber dirigirlos, todo con el fin de buscar los mejores resultados para la organización. Es importante que los participantes deben estar conscientes de los objetivos comunes, ya que al no existir ese objetivo, el grupo no tendrá una dirección a seguir.

Exhortamos a que el funcionario al frente de la unidad de recursos humanos debe ser asertivo, para defender los puntos de vista, sin alterar los derechos de los demás. La forma como se dice las cosas, debe ser clara específica y directa, para que no existan malos entendidos, es importante saber que decir, cuándo y cómo.

Verificar que los programas de coaching sean los más adecuados para cada grupo, es necesario tener presente que la capacitación por lo general es un proceso rápido y directo, porque requiere cambio de la persona o grupo que está siendo desarrollada, considerar que el desarrollo personal es un proceso continuo.

Cómo compromiso recomendamos que el líder de la organización o del área, estar constantemente monitoreando el desenvolvimiento de su personal a cargo, esto ayudará a revisar factores de desmotivación al funcionario, lo que servirá para asegurar su atención oportuna y así corregirlas.

## **BIBLIOGRAFIA:**

- Bennis, Warren. 2006. Las claves del liderazgo. Barcelona. Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S.L., (p. 94).
- Benavides, O. 2002. Competencias y Competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas. Bogotá: Mc Graw Hill. 356 Revista de Educación, año 14, número 27,2008.
- Cardona, P. y Miller P. (2001). El Liderazgo de equipo. En Paradigmas de Liderazgo. (Compilación). España. Mc Graw Hill.
- Castro, A., Lupano, M., Benatuil, D., & Nader, M. (2007). Teoría y Evaluación del Liderazgo. Buenos Aires: Paidós.
- Cornejo, Miguel A., 1999. Enciclopedia de la Excelencia. 5 Tomos. México: Editorial Grijalbo
- Kotter, J.P. (1990). La verdadera labor de un líder. Bogotá: Grupo Editorial Norma
- Kotter, J.P. (1999). El factor liderazgo. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, (p. 8,35).
- Landolfi, Hugo. (2010). "La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo". Buenos Aires: editorial Dunken.
- Levicki, Cyril. (2014). El código genético para una carrera de liderazgo de toda la vida. México: Panorama.
- Programa Internacional en estrategia y administración comercial. (2009). Liderazgo y Trabajo en Equipo. Módulo V. Tecnológico de Monterrey.
- Terán Chiriboga, Walter E. (2010). Tipos de Liderazgo (en línea) recuperado de <http://tallerdelideres.com/tipos> de liderazgo.

# **ANEXOS**

***Cuestionario de Estilos de Liderazgo***  
***CELID***

***(Forma A y Forma S)***

**(Castro Solano, Nader y Casullo, 2004)**

**Protocolos de administración**

**Clave de corrección**

**Baremos**

**Perfiles**

**CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO  
(CELID-A)**

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

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

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

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

QUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO

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

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

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

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

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

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



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

**Clave de corrección\***

<b>Liderazgo Transformacional</b>	
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

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

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



**Cuestionario de Estilos de Liderazgo  
CELID - A  
(Autopercepción)**

**Baremos**

(N = 191)

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

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

Percentil	<i>Laissez Faire</i>
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**

(N = 191)

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

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

Percentil	<i>Laissez Faire</i>
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)

**Protocolos de administración**

**Clave de corrección**

**Baremos**

**Perfiles**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Clave de corrección\***

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

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

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



## 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 Liderazgo Camino - Meta  
CAMIN***

***(Forma A y Forma S)***  
(Castro Solano y Nader, 2005)

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

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

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

*Instrucciones.* A continuación se presentan una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique en una escala de 1 (Nunca) a 7 (Siempre), de acuerdo a su experiencia COMO LÍDER, cuán frecuentemente USTED presenta la conducta o actitud listada en el trato con sus 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	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: ..... Nombres: .....  
 Edad: ..... Sexo: Varón ..... Mujer ..... (marcar con una cruz)  
 Fecha: .....

*Instrucciones.* A continuación se presentan una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique en una escala de 1 (Nunca) a 7 (Siempre), cuán frecuentemente se presenta en SU SUPERIOR la conducta o actitud listada en el trato con sus 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 se espera de ellos.							
2. Hace pequeñas cosas para que los subordinados se sientan a gusto siendo miembros del grupo.							
3. Cuando aparece un problema consulta a sus subordinados.							
4. Les hace saber a sus subordinados que espera que rindan al máximo nivel.							
5. Informa a sus subordinados acerca de aquellas cosas que deben estar hechas y cómo deben hacerse.							
6. Su conducta contempla las necesidades personales de sus subordinados.							
7. Escucha atentamente las ideas y sugerencias de sus subordinados.							
8. Constantemente define objetivos exigentes que sus subordinados tienen que lograr.							
9. Les explica a sus subordinados el nivel de rendimiento que se espera de ellos.							
10. Ayuda a sus subordinados a solucionar aquellos problemas que no les permiten llevar a cabo las tareas.							
11. Pide sugerencias a sus subordinados acerca de cómo llevar a cabo ciertas tareas.							
12. Define estándares de rendimiento que son muy exigentes.							

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

**Clave de corrección\***

<b>Liderazgo Directivo</b>
ítems
1, 5, 9

<b>Liderazgo Considerado</b>
ítems
2, 6, 10

<b>Liderazgo Participativo</b>
ítems
3, 7, 11

<b>Liderazgo orientado a Metas</b>
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**  
**Perfiles**

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

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

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

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



## Cuestionario de Motivación para liderar POTENLID

### Clave de corrección\*

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

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

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

## Cuestionario de Motivación para liderar POTENLID

### Baremo

(N = 227)

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

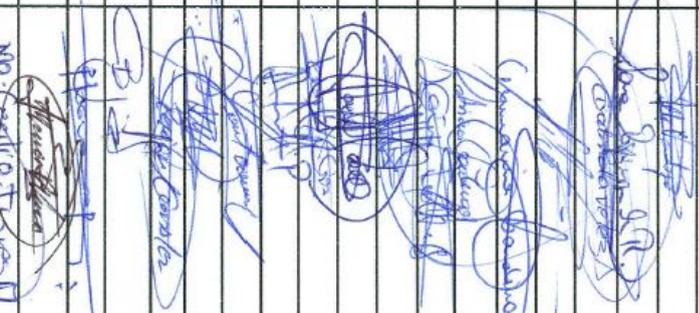
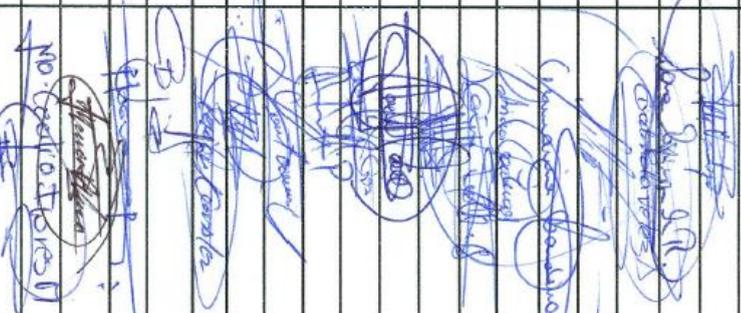
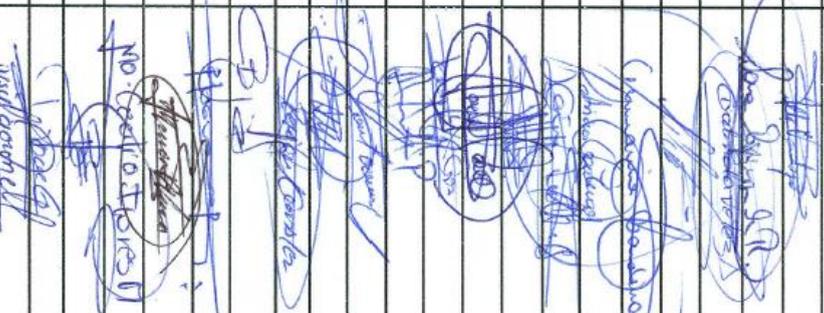


**CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO  
GAD MUNICIPAL DE AZOGUES**

NOMBRE	CARGO	FIRMA
1 ✓ Gonzalez Rodriguez Geovany Florencio	Jefe Avaluos y Catastros	
2 ✓ Luna Altamirano Blanca Melania	Tesorera	
3 ✓ Guarquilia Sacoto Lenin Marcelo	Jefe de Control Urbano	
4 ✓ Carangui Fernandez Zhuber	Jefe de Seccion Generacion Sist. Catastrales	
5 ✓ Toledo Aguilar Fabian Eugenio	Jefe de Planificacion Territorial	
6 ✓ Alvarez Matute Wilson Eduardo	Contador General	
7 ✓ Correa Ordoñez Edison Gerardo	Jefe Sección Normativa Ambiental	
8 ✓ Vintimilla Flores Manuel Alejandro	Administrador Terminal Terrestre	
9 Cárdenas Morocho Oscar Eduardo	Jefe de Recaudadores	
10 ✓ Amoroso Iglesias Zaida de la Nube	Jefe de Rentas Municipales	
11 ✓ Rodas Cabrera Marco Antonio	Abogado	
12 ✓ Vazquez Vazquez Ruth Fabiola	Jefe UTH Subrogante	
13 ✓ Tenesaca Sarmiento Segundo Miguel	Contador	
14 ✓ Mogrovejo Cabrera Diego Fernando	Profesional Area Financiera	
15 ✓ León Velez Ana Estefania	Arquitecta	
16 ✓ Carrasco Aulestia Maria Beatriz	Arquitecta	
17 ✓ Vazquez Calle Karla Gabriela	Arquitecta	
18		
19		

**CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO  
GAD MUNICIPAL DE AZOGUES**

**APOYO**

NOMBRE		CARGO	FIRMA
1	Verdugo Crespo Ruth	Secretaria - Contadora	
2	Espinoza Suarez Zara	Pro secretaria	
3	Velez Aguiar Gabriela	Secretaria Ejecutiva	
4	Barahona Cabrera Petronio	Secretario Ejecutivo	
5	Cárdenas Cárdenas Germania	Recaudadora Fiscal	
6	Verdugo Huazhco Patricia	Asistente Administrativo	
7	Calle León Gina	Secretaria Ejecutiva	
8	Quito Paredes Luis	Contador	
9	Lema Minchala Jenny	Secretaria Ejecutiva	
10	Ortega Tapia Lourdes	Secretaria Ejecutiva	
11	Flores Palomeque Nestor	Asistente Administrativo	
12	Santacruz Avila Fredy	Asistente de Fiscalización	
13	Bustos Gonzalez Jorge	Asistente de Gestión Ambiental	
14	Gonzalez Gonzalez Remigio	Técnico Educativo	
15	Gonzalez Lema Byron	Técnico	
16	Mogrovejo Rivera Ruperto	Administrador de Cementerios	
17	Neira Neira Marco	Asistente de Cementerios	
18	Flores Muñoz Cecilia	Asistente Administrativo	
19	Yubi Cáceres Bersa	Recaudadora Fiscal	
20	Romo Guerrero César	Profesional área Financiera	
21	Coronel Cárdenas Piscilia	Secretaria abogada de Comisiones	
22	Lituma Toledo Cristina	Asistente de Abogacia	
23	Rojas Andrade Eulalia	Auxiliar de Auditoría	
24			
25			

D MUNICIPAL DE AZOGUES

# : GADMA-2014-3346-Ext  
a : 2014-04-10  
h : 15:20  
Blasco Crespo Abad

Arq.

Eugenio Morocho Quinteros

**ALCALDE DEL GAD MUNICIPAL DE AZOGUES**

CIUDAD.-

Yo, Moisés Marcelo Matovelle Romo, en calidad de Maestrante en la Universidad de Azuay, acudo a su Autoridad para solicitar me permita desarrollar mi tema para la Obtención de Magister en Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, la misma que versará, sobre **"DESARROLLO LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE AZOGUES"**, cuyo herramienta permitirá ser un apoyo de Gestión.

Esperando que la presente tenga la acogida favorable

De Usted, con sentimientos de consideración

Atentamente,



Moisés Matovelle Romo

Cl.- 0300741915

10 ABR 2014

RECEBIDO  
15:20





**GAD MUNICIPAL DE AZOGUES**  
GOBIERNO LOCAL  
2009 - 2014  
ALCALDÍA



OFICIO N° GADMA-AA-2014-0660-O  
Azogues, 11 de abril de 2014

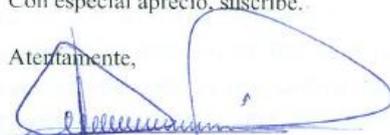
Economista  
Moisés Matovelle Romo  
Presente.

De mi consideración:

En atención a su petición de fecha 09 de abril de 2014, me permito comunicar a usted para los fines que procedan, que se autoriza desarrollar su tema sobre "Desarrollo Liderazgo Transformacional en el Departamento de Recursos Humanos del GAD Municipal de Azogues, para la obtención del título de Magister en Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

Con especial aprecio, suscribe.

Atentamente,



Arq. Eugenio Morocho Quinteros  
ALCALDE DE AZOGUES

Adjunto: - OFICIO  
e.c. Sra. Fabiola Vázquez Vázquez, JEFE DE LA UATH SUBROGANTE



Dirección: Solano y Matovelle esq. Teléfono: (5937) 2240060 ext. 131 Fax (5937) 2240212  
www.azogues.gob.ec

\*SGD GADM\*

1/1

GAD MUNICIPAL DE AZOGUES

Doc #: GADMA-2014-8456-Ext  
Fecha: 2014-09-19  
Hora: 10:19  
Usu: Patricia Verdugo Huazhco

Azogues 18 de Septiembre del 2014

Señor Doctor

Virgilio Saquicela Espinoza

ALCALDE DEL GAD MUNICIPAL DE AZOGUES

Ciudad.

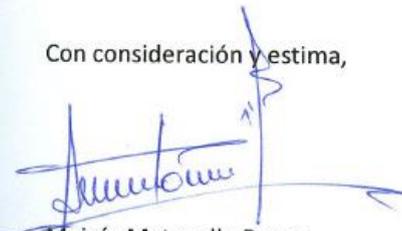
De mis consideraciones:

Yo, Moisés Marcelo Matovelle Romo, en calidad de Maestrante en la Universidad del Azuay, dentro de la Maestría de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, acudo a su Autoridad, para hacerle conocer que dentro del Tema de mi trabajo final sobre "**DESARROLLO LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE AZOGUES**", y dentro de los Objetivos consta la socialización del mismo, adjunto sírvase encontrar la propuesta, la misma que solicito de la manera más comedida me permita compartir con los funcionarios municipales inmersos en el desarrollo de este trabajo.

Considerando que los que triunfan son aquellos que se pueden ajustar todas sus conductas a las necesidades de su propio ambiente; y, que el Liderazgo es una combinación de estrategia y carácter.

Permítame aprovechar la oportunidad para como ciudadano de este cantón y como profesional del mismo, desearle los mejores éxitos en su gestión.

Con consideración y estima,

  
Moisés Matovelle Romo

**AZOGUES**  
GAD MUNICIPAL DE AZOGUES

19 SEP 2014

VENTANILLA ÚNICA DE SERVICIOS  
RECIBIDO

Hora: 10/19 Firma: 

**GAD MUNICIPAL DE AZOGUES**  
GOBIERNO LOCAL  
2014 – 2019  
ALCALDÍA



OFICIO N° GADMA-AA-2014-2952-O  
Azogues, 19 de septiembre de 2014

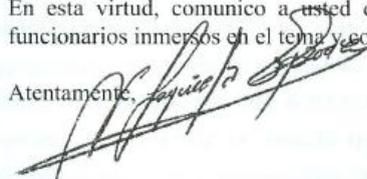
Economista  
César Regalado León  
**JEFE DE LA UATH**  
Presente.

De mi consideración:

El Eco. Moisés Matovelle Romo, en calidad de Maestrante en la Universidad del Azuay, dentro de la Maestría de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, da a conocer que dentro del tema del trabajo final sobre "Desarrollo Liderazgo Transformacional en el Departamento de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Azogues", consta la socialización del mismo; por lo que solicita se le permita compartir con los funcionarios municipales inmersos en el desarrollo de este trabajo.

En esta virtud, comunico a usted que autorizo requerimiento; en esta virtud, se coordinará con funcionarios inmersos en el tema y con el peticionario.

Atentamente,



Dr. Virgilio Saquicela Espinoza  
**ALCALDE DE AZOGUES**

Adjunto: - OFICIO  
c.c. Fc. Moisés Matovelle Romo,

ses

## GAD MUNICIPAL DE AZOGUES

Doc #: GADMA-2014-10454-Ext  
Fecha : 2014-11-26  
Hora : 10:34  
Usu : Patricia Verdugo Huazheo

negocio, y el no tenerlo en cuenta.

Ingeniero:

Juan Ochoa Cárdenas

**DIRECTOR DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DEL**

**GAD. MUNICIPAL DE AZOGUES.**

Ciudad.-

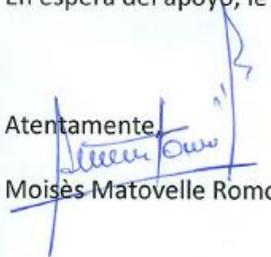
De mis consideraciones:

Como es de su conocimiento con OFICIO No. GADMA-AA-2014-2952-O, de fecha Azogues, 19 de septiembre de 2014, el Dr. Virgilio Saquicela Espinoza, como ALCALDE DE AZOGUES, se dirige al Economista César Regalado León, como JEFE DE LA UATH, en la cual autoriza la coordinación para la socialización del tema DESARROLLO LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL GAD MUNICIPAL DE AZOGUES, por lo expuesto y en conversación mantenida con su Persona, solicito que me permita cumplir con el objetivo de mi trabajo que como maestrante de la Universidad de Azuay la estoy realizando, los días viernes y lunes, según detalle:

CÓDIGO FUNCIONARIO	DÍA Y HORA PROPUESTA	CASO Y FORMA
200-524-501-610-216-500	VIERNES 9horas	1 - Forma A y S
462-602	VIERNES 9 horas 30	2 - Forma A y S
301-300-686	VIERNES 10 horas	3 - Forma A y S
207-218-213-499-248-209-230-221	VIERNES 10 horas 30	4 - Forma A y S
238-605-249	LUNES 9 horas	5 - Forma A y S
440- 446-630	LUNES 9 horas 30	6 - Forma A y S
456-751-754-471-464-234-433	LUNES 10 horas	7 - Forma A y S
410-414-222-721-441	LUNES 10 horas 30	8 - Forma A y S

En espera del apoyo, le reitero mis sentimientos de consideración y estima

Atentamente

  
Moisés Matovelle Romo

GAD MUNICIPAL DE AZOGUES

26 NOV 2014

VENTANILLA ÚNICA DE SERVICIOS  
RECIBIDO

Hora: 10/34 Firm: 