



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

Facultad de Filosofía, Letras  
y Ciencias de la Educación

Escuela de Psicología Organizacional

**ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO  
DE LOS ALTOS MANDOS Y LA PERCEPCIÓN  
DE SUS EQUIPOS DE TRABAJO, CASO  
EMPRESA COMERCIAL AGRÍCOLA**

Trabajo de graduación previo a la obtención del  
título de Psicóloga Organizacional

Autora:

**María Cristina Ordóñez Tapia**

Director:

**Mst. Mónica Isabel Rodas Tobar**

**Cuenca – Ecuador  
2017**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a  
mis padres quienes fueron mi  
principal apoyo durante todos estos  
años de estudio.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a la Mst. Mónica Rodas, mi directora de tesis, profesora y futura colega, quien ha sido una guía fundamental en mi desarrollo profesional, brindándome siempre el apoyo necesario y ayuda cuando uno la requiere.

## **RESUMEN**

Actualmente, las organizaciones concentran sus esfuerzos por seleccionar personal altamente capacitado con el fin de que sean parte de su equipo de trabajo. Una de las competencias que buscan identificar en el proceso de selección y potenciar en el personal actual de la empresa, es el liderazgo. Este componente permitirá que los líderes de las organizaciones guien a su equipo de trabajo a la meta.

El presente estudio, tiene como objetivo brindarnos información sobre los estilos de liderazgo que poseen los altos mandos de la compañía, identificando los componentes principales que han permitido alcanzar el éxito a la empresa.

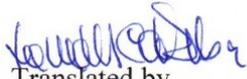
**Palabras Claves:** Competencias, liderazgo, Tests, Organización.

## ABSTRACT

Nowadays, organizations focus their efforts on selecting highly trained personnel to be part of their work team. One of the competencies they seek to identify in the selection process and to enhance on their current staff, is leadership. This component will allow leaders of organizations to guide their work team to their objective. This study aimed to provide information about the leadership styles that the company's top managers have, identifying the main components that have allowed the company to succeed.

**Keywords:** competencies, leadership, tests, organization.



  
Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

# ÍNDICE

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT.....	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
INDICE DE GRÁFICOS.....	XIII
CAPITULO 1: AGROTA CÍA. LTDA.....	1
Introducción.....	1
1.1 Filosofía Corporativa.....	2
1.2 Estructura Orgánica.....	4
1.2.1 Estructura Área Administrativa.....	5
1.2.2 Estructura Área Comercial.....	5
1.2.3 Estructura Área de Operaciones.....	5
1.3 Productos y Servicios.....	6
1.3.1 Categoría Agroforestal.....	6
1.3.2 Categoría Agroindustrial.....	7
1.3.3 Categoría Agropecuaria.....	7
1.3.4 Categoría Agroquímicos.....	7
1.3.5 Merchandising.....	8
CONCLUSIONES.....	9
CAPÍTULO 2: EL LIDERAZGO.....	10
Introducción.....	10
2.1 Definición del liderazgo.....	10
2.2 Clasificación de las teorías del liderazgo.....	11
2.2.1 Teoría de los Rasgos.....	11

2.2.2 Teoría basada en el comportamiento.....	11
2.2.3 Liderazgo Transformacional.....	12
2.2.4 Liderazgo Transaccional.....	12
2.2.5 Teoría Camino-Meta.....	13
2.2.6 Teoría del liderazgo Laissez Faire.....	13
2.3 Importancia del liderazgo .....	14
CONCLUSIONES.....	15
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.....	16
3.1 Muestra.....	16
3.1.1 Criterios de Inclusión.....	16
3.2.2 Criterios de Exclusión.....	16
3.2 Instrumentos.....	16
3.2.1 Cuestionario CELID (Forma A y Forma S).....	17
3.2.1.1 Características de las dimensiones.....	17
3.2.1.2 Fiabilidad del Test CELID.....	18
3.2.1.3 Evaluación e Interpretación.....	18
3.2.2 Cuestionario CONLID (Forma A y Forma S).....	19
3.2.2.1 Características de las dimensiones.....	17
3.2.2.2 Fiabilidad del Test CONLID.....	18
3.2.2.3 Evaluación e Interpretación.....	18
3.2.3 Cuestionario CAMIN (Forma A y Forma S).....	19
3.2.3.1 Características de las dimensiones.....	19
3.2.3.2 Fiabilidad del Test CAMIN.....	19
3.2.3.3 Evaluación e Interpretación.....	20
3.2.4 Cuestionario POTENLID (Forma A y Forma S).....	20
3.2.4.1 Características de las dimensiones.....	21
3.2.4.2 Fiabilidad del Test POTENLID.....	21
3.2.4.3 Evaluación e Interpretación.....	23

CAPITULO 4: RESULTADOS.....	24
4.1 Área Administrativa.....	24
4.2 Área Comercial.....	40
4.3 Área de Operaciones.....	60
DISCUSIÓN.....	75
CONCLUSIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	79
ANEXOS.....	80

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Características de las dimensiones Teóricas del CELID.....	17
Tabla 2: Características de las dimensiones Teóricas del CONLID.....	19
Tabla 3: Características de las dimensiones Teóricas del CAMIN.....	21
Tabla 4: Características de las dimensiones Teóricas del POTENLID.....	22

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estructura Orgánica de la empresa.....	4
Gráfico 2: Resultados de las dimensiones del Cuestionario CELID (A-S) Vicepresidente Administrativo.....	24
Gráfico 3: Resultados de las sub dimensiones del Cuestionario CELID (A-S) Vicepresidente Administrativo.....	25
Gráfico 4: Resultados Cuestionario CAMIN (A-S) Vicepresidente Administrativo.....	26
Gráfico 5: Resultados Cuestionario CONLID (A-S) Vicepresidente Administrativo....	27
Gráfico 6: Resultados Cuestionario POTENLID Vicepresidente Administrativo.....	28
Gráfico 7 Resultados de las dimensiones del Cuestionario CELID (A-S) Gerente Financiero.....	29
Gráfico 8: Resultados de las sub dimensiones del Cuestionario CELID (A-S) Gerente Financiero.....	30
Gráfico 9: Resultados Cuestionario CAMIN (A-S) Gerente Financiero.....	31
Gráfico 10 Resultados Cuestionario CONLID (A-S) Gerente Financiero.....	32
Gráfico 11: Resultados Cuestionario POTENLID Gerente Financiero.....	33
Gráfico 12: Resultados de las dimensiones del Cuestionario CELID (A-S) Gerente de Talento Humano.....	34
Gráfico 13: Resultados de las sub dimensiones del Cuestionario CELID (A-S) Gerente de Talento Humano.....	35
Gráfico 14: Resultados Cuestionario CAMIN (A-S) Gerente de Talento Humano.....	36
Gráfico 15: Resultados Cuestionario CONLID (A-S) Gerente de Talento Humano.....	37
Gráfico 16: Resultados Cuestionario POTENLID Gerente de Talento Humano.....	38
Gráfico 17: Resultados de las dimensiones del Cuestionario CELID (A-S) Vicepresidente Comercial .....	39
Gráfico 18: Resultados de las sub dimensiones del Cuestionario CELID (A-S) Vicepresidente Comercial .....	40
Gráfico 19: Resultados Cuestionario CAMIN (A-S) Vicepresidente Comercial.....	41

Gráfico 20: Resultados Cuestionario CONLID (A-S) Vicepresidente Comercial .....	42
Gráfico 21: Resultados Cuestionario POTENLID Vicepresidente Comercial.....	43
Gráfico 22: Resultados de las dimensiones del Cuestionario CELID (A-S) Gerente Ventas Cobertura.....	44
Gráfico 23: Resultados de las sub dimensiones del Cuestionario CELID (A-S) Gerente Ventas Cobertura.....	45
Gráfico 24: Resultados Cuestionario CAMIN (A-S) Gerente Ventas Cobertura .....	46
Gráfico 25: Resultados Cuestionario CONLID (A-S) Gerente Ventas Cobertura .....	47
Gráfico 26: Resultados Cuestionario POTENLID Gerente Ventas Cobertura.....	48
Gráfico 27: Resultados de las dimensiones del Cuestionario CELID (A-S) Gerente Ven. Corporativo.....	49
Gráfico 28: Resultados de las sub dimensiones del Cuestionario CELID (A-S) Gerente Ven. Corporativo.....	50
Gráfico 29: Resultados Cuestionario CAMIN (A-S)Gerente Ven. Corporativo.....	51
Gráfico 30: Resultados Cuestionario CONLID (A-S)GerenteVen.Corporativo.....	52
Gráfico 31: Resultados Cuestionario POTENLID Gerente. Ven.Corporativo.....	53
Gráfico 32: Resultados de las dimensiones del Cuestionario CELID (A-S) Gerente Tiendas Franq.....	54
Gráfico 33: Resultados de las sub dimensiones del Cuestionario CELID (A-S) Gerente Tiendas Franq.....	55
Gráfico 34: Resultados Cuestionario CAMIN (A-S) Gerente Tiendas y Franq.....	56
Gráfico 35: Resultados Cuestionario CONLID (A-S) Gerente Tiendas yFranq.....	57
Gráfico 36: Resultados Cuestionario POTENLID Gerente Tiendas y Franq.....	58
Gráfico 37: Resultados de las dimensiones del Cuestionario CELID (A-S) Vicepresidente de Op.....	59
Gráfico 38: Resultados Cuestionario CELID (A-S) Vicepresidente de Op.....	60
Gráfico 39: Resultados Cuestionario CAMIN (A-S) Vicepresidente de Op.....	61
Gráfico 40: Resultados Cuestionario CONLID (A-S) Vicepresidente de Op.....	62
Gráfico 41: Resultados Cuestionario POTENLID Vicepresidente de Op.....	63

Gráfico 42: Resultados de las dimensiones del Cuestionario CELID (A-S) Gerente de Op.....	64
Gráfico 43: Resultados de las sub dimensiones del Cuestionario CELID (A-S) Gerente de Op.....	65
Gráfico 44: Resultados Cuestionario CAMIN (A-S) Gerente de Op.....	66
Gráfico 45: Resultados Cuestionario CONLID (A-S) Gerente de Op.....	67
Gráfico 46: Resultados Cuestionario POTENLID Gerente de Operaciones .....	68
Gráfico 47: Resultados de las dimensiones del Cuestionario CELID (A-S) Gerente de SAC – P.V.....	69
Gráfico 48: Resultados de las sub dimensiones del Cuestionario CELID (A-S) Gerente de SAC – P.V.....	70
Gráfico 49: Resultados Cuestionario CAMIN (A-S) Gerente de SAC – P.V.....	71
Gráfico 50: Resultados Cuestionario CONLID (A-S) Gerente SAC – P.V.....	72
Gráfico 51: Resultados Cuestionario POTENLID Gerente SAC – P.V.....	73

# CAPÍTULO 1

## AGROTA CÍA. LTDA.

### Introducción

En el año 1999, en medio de la peor crisis de la historia económica del Ecuador se fundó por casualidad Agrota, una empresa dedicada a la comercialización de insumos y maquinarias para el agro. Una idea un poco extraña para el momento económico que se estaba viviendo en el país, sin embargo con optimismo, se decidió formar la compañía.

Con un único empleado, poco capital y muchas ganas de aportar al desarrollo económico del país, Agrota comenzó a buscar distribuciones para el austro de productos agrícolas que pudieran aportar al desarrollo de este sector, en el sur del país.

Siempre con el objetivo claro de hacer una empresa de calidad y pensando a largo plazo, se fue escogiendo bien cada uno de los productos y líneas a vender. Hoy en día la empresa cuenta con más de 19 marcas, entre ellas: JF, Ducatti, Groway, Ferrari, Subaru y la primera línea que Agrota importó, ECHO – SHINDAIWA, una marca japonesa que hasta el presente, sigue siendo la marca estrella de la empresa. La calidad en todo lo que Agrota hace y vende fue el pilar fundamental del crecimiento de la compañía.

Agrota ha sido reconocida por su labor no solo por sus clientes y empleados, sino también por sus proveedores, como una empresa profesional que ha manejado con excelencia y de manera exclusiva para el país marcas líderes de reconocimiento mundial en el sector agrícola.

El crecimiento de la empresa hubiera sido imposible sin el apoyo de sus colaboradores. Agrota creyó en su gente y junto a ellos fue construyendo este sueño, con mucha apertura y diálogo, la opinión de cada uno siempre fue muy bien aceptada.

La seriedad, confianza y calidad son algunos de los valores reconocidos por nuestros clientes, que han permitido generar alianzas estratégicas, fidelizando el mercado poco a poco y fortaleciendo una relación a largo plazo, de ganar-ganar, con los consumidores de nuestros productos.

Con esta base, Agrota tiene la garantía de continuar haciendo historia, aportando al desarrollo del país.

Toda la información que concierne a la historia de la empresa y su desarrollo ha sido recopilada de documentos oficiales que reposan en el departamento de Talento Humano.

## **1.1 FILOSOFÍA CORPORATIVA**

De acuerdo con la información obtenida por la Gerencia de Talento Humano a través de documentos oficiales acerca de la planificación estratégica de Agrota Cía. Ltda., la filosofía corporativa que la empresa se ha planteado en el año 2015 consta de una Misión, Visión y Valores, los mismos que se describen a continuación:

### Misión:

Somos una empresa dedicada a proporcionar soluciones innovadoras, contribuyendo a todos los actores de la cadena productiva del sector agropecuario ecuatoriano, mediante programas, productos y servicios de la más alta calidad, preocupada por quienes formamos parte de la organización, entregando una razonable rentabilidad a nuestros accionistas.

### Visión:

Incrementar la participación de mercado con un crecimiento sostenido, basado en el mejoramiento continuo del servicio a nuestros clientes y la búsqueda constante de nuevas tecnologías para mejorar la productividad en el agro ecuatoriano, con el respaldo de nuestro personal altamente capacitado.

### Valores:

La empresa cuenta con seis valores corporativos detallados a continuación:

- a. Honestidad: Actuamos de forma íntegra y comprometida, basándonos en principios éticos y morales.

- b. Profesionalismo: Trabajamos en forma profesional durante el cumplimiento de nuestras tareas buscando siempre desarrollar e implementar nuevas formas para apoyar la productividad de nuestros clientes.
- c. Seriedad: Cumplimiento cabalmente con los compromisos adquiridos con todos nuestros clientes y colaboradores.
- d. Eficiencia; Buscamos sobrepasar nuestros objetivos, con la optimización máxima en el uso de los recursos disponibles
- e. Calidad: Nuestro elemento competitivo diferencial estará basado en la calidad de nuestros productos y servicios.



Como se muestra en el gráfico, la estructura orgánica de la empresa se encuentra encabezada por una presidencia y tres vicepresidentes que dirigen tres grandes áreas respectivamente, las mismas que se detallan a continuación.

### **1.2.1 Área Administrativa**

Esta área se encuentra conformada por los siguientes departamentos y cargos:

- a. Contabilidad: Gerente, tesorera, contadora, auxiliar contable y auditor de gastos.
- b. Cartera: Supervisora, Asistente de Crédito y Cobranza y Auditores externos.
- c. Talento Humano: Gerente, Asistente de Talento Humano, Auxiliar de limpieza

### **1.2.2 Área Comercial**

Esta área se encuentra conformada por los siguientes departamentos y cargos:

- a. Canal de ventas cobertura: Gerente, Jefe Regional, Asesor Comercial, Desarrollista.
- b. Canal de ventas corporativo: Gerente, Supervisor, Promotor.
- c. Tiendas propias y franquicias: Gerente, Supervisor, Asesor Comercial y Técnico interno
- d. Marketing: Gerente, Coordinador y Diseñador.

### **1.2.3 Área de Operaciones**

Esta área se encuentra conformada por los siguientes departamentos y cargos:

- a. SAC – Pos venta: Gerente, Supervisor facturación, Supervisor Servicio Técnico, Coordinador de Despachos, Coordinador SAC, Despachador, Técnico Interno, Técnico Externo, Call center de repuestos, Administrador de buffer de repuestos y Chofer.
- b. Operaciones: Gerente, Jefe de Compras e Importaciones, Administrador de Buffer (Químicos – Maquinaria), Auditor de Bodega, Asistente Contable.

- c. Producción: Jefe de Planta, Líder de Planta, y Operador de Producción,
- d. Bodega: Coordinador de bodega (Químicos – Maquinaria) y Asistente de mantenimiento y bodega.

Con un total de cincuenta y ocho cargos, Agrota es una empresa en constante crecimiento cuyo objetivo consiste en tener una planificación estratégica clara con el fin de evitar duplicidad de funciones y mandos.

### **1.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Al ser una empresa enfocada en el sector agrícola, Agrota Cía. Ltda., cuenta con cinco distintas categorías de líneas y cada una de ellas con diferentes productos a ofertar, a continuación detallaré todas ellas, valiéndome de la información encontrada en la página web de la empresa ([www.agrota.com.ec](http://www.agrota.com.ec)).

#### **1.3.1 Categoría Agroforestal**

Dentro de esta categoría encontramos productos relacionados al trato, manejo y uso de la tierra, como por ejemplo:

- |                          |                                  |
|--------------------------|----------------------------------|
| a) Desmalezadoras        | l) Cortacesped                   |
| b) Fumigadoras           | m) Cortasetos                    |
| c) Motosierras           | n) Hoyadora                      |
| d) Podadoras de altura   | o) Sopladora                     |
| e) Podadora eléctrica    | p) Taladro                       |
| f) Aspirador             | q) Utilitarios                   |
| g) Bomba de Agua         | r) Serruchos de Poda             |
| h) Chipeadoras           | s) Tijeras profesionales de poda |
| i) Tijeras de Cosecha    | t) Accesorios Fumigadoras        |
| k) Tijeras para arbustos | u) Lubricantes                   |

### **1.3.2 Categoría Agro Industrial**

Dentro de esta categoría encontramos productos que facilitan la durabilidad y disponibilidad del producto de una época a otra, sobre todo aquellos que son más perecederos, como por ejemplo:

- a) Bombas de Agua
- b) Motores de Fuerza

### **1.3.3 Categoría Agropecuaria**

Dentro de esta categoría encontramos productos relacionados al cultivo y a la crianza de animales, como por ejemplo:

- a) Picadoras
- b) Picadoras de precisión
- c) Molinos picadores
- d) Molino de granos secos
- e) Mezcladora
- f) Motocultores
- g) Cercas Eléctricas
- h) Sistema de Ordeño

### **1.3.4 Categoría de Agroquímicos**

Dentro de esta categoría encontramos sustancias que favorecen a las actividades agrícolas, para ello tenemos los siguientes productos:

- a) Fungicidas
- b) Herbicidas
- c) Insecticidas

- d) Nutricionales
- e) Agroenzimas

### **1.3.5 Merchandising**

En esta categoría encontramos distintos accesorios que la empresa comercializa a sus clientes, tales como:

- a) Accesorios de seguridad
- b) Exhibidores
- c) Letreros
- d) Artículos de merchandising (gorras, llaveros, mandiles, entre otros.)

Como se puede observar a través de la clasificación presentada anteriormente, Agrota Cía. Ltda., presenta un amplia gama de productos y a más de eso, pone a disposición de todos sus clientes la ayuda y atención de un técnico especializado en las máquinas que comercializamos, para su adecuada reparación y mantenimiento. Además es necesario resaltar que se cuenta con tres clases de técnicos:

- a. Técnico Interno: realiza el mantenimiento de los equipos en las oficinas de Agrota, para que los asesores comerciales presenten y ayuden a sus clientes.
- b. Técnico externo: realiza el mantenimiento de los equipos fuera de la ciudad de Cuenca, hay dos técnicos, quienes están divididos por regionales, R1 (Costa) R2 (Sierra y Oriente)
- c. Técnico Interno: (Sukampo): arregla y da mantenimiento a las máquinas de los clientes finales que compran sus productos en el almacén Sukampo (Canal de Tiendas y Franquicias)

Para aquel personal que viaja constantemente, ya sea Técnicos externos, Asesores comerciales y/o Desarrollistas, el trabajo puede llegar a ser desafiante, sin embargo cada uno de ellos realiza sus tareas de la mejor manera, brindando satisfacción a quienes

requieren de su servicio y enorgullecendo a quienes han depositado su confianza para que estos puedan cumplir con sus funciones.

## **CONCLUSIONES**

En este primer capítulo se ha pretendido describir a Agrota Cía. Ltda., una empresa familiar, fundada en la peor crisis económica del país, caracterizada por su profesionalismo y especialización de productos, tanto en la categoría de químicos como en la de maquinaria.

La historia, filosofía corporativa, estructura orgánica, y clasificación de productos y servicios que oferta la empresa, han sido los ingredientes principales para el continuo crecimiento de la misma, la cual en 17 años, ha pasado a tener presencia en el mercado a nivel nacional, siendo una de las empresas de la industria agrícola que cuenta con gran diversidad de productos, ampliando la participación en el mercado y convirtiéndose en una pyme que pronto superará las expectativas de crecimiento y rentabilidad.

## **CAPITULO 2**

# **EL LIDERAZGO**

### **INTRODUCCIÓN**

Hoy en día las empresas buscan tener verdaderos líderes en sus organizaciones, la importancia de tener al mando personas capaces de dirigir a su equipo de trabajo hacia la consecución de metas e influir positivamente en su crecimiento personal y profesional, como mencionan Pleite, Federico Martínez-Carrasco (2013) es considerado como una ventaja competitiva dentro del mercado. La necesidad de brindar un ambiente confortable con las condiciones adecuadas de trabajo se ha convertido en un punto crucial para las empresas. En la actualidad las organizaciones utilizan distintas metodologías para medir el desempeño y clima organizacional, las mismas que tienen como objetivo evaluar aspectos importantes como por ejemplo el liderazgo.

### **2.1 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO**

El origen del estudio del liderazgo se remonta al siglo XX; desde entonces varios autores han ido modificando este concepto, de esta manera tenemos varias definiciones, entre ellas encontramos la de Robbins (2012) quien manifiesta que el liderazgo se define como la capacidad de influir en un grupo para alcanzar las metas propuestas, para Chiavenato (2012), es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Northouse (2014) considera que el liderazgo es un proceso por el cual un individuo pretende influir en sus seguidores con el propósito de lograr metas comunes.

A nivel organizacional, el liderazgo es definido como «el intento por emplear tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a lograr una meta» (Gibson, Ivanchevich y Donnelly, 1994, p. 26).

Resulta imposible tener una sola definición de esta competencia, por más que queramos unificar los conceptos siempre existirán autores que ajusten la teoría según sus perspectivas, tanto así que este cuenta con distintas teorías, algunas de ellas presentadas más adelante.

## **2.2 CLASIFICACIÓN DE LAS TEORÍAS DEL LIDERAZGO**

De acuerdo con Peralta y Cuadra (2007), los múltiples intentos por tratar de definir adecuadamente el concepto de liderazgo han dado como resultado la creación de varias teorías y clasificaciones y ante su variedad se ha considerado pertinente definir las siguientes:

### **2.2.1 Teoría de los Rasgos**

Esta teoría según Stogdill (1948) y Ghiselli, (1970) nos indica que los líderes nacen y no se hacen, estos cuentan con características innatas de inteligencia, intuición, capacidad e integridad, lo que les permite enfrentar conflictos que se presenten de manera inmediata e imprevista, de la mejor manera, haciendo de su rol de líder una experiencia más manejable que para aquellas personas que no cuentan con estos rasgos.

Esta teoría indica que los líderes no se basan en aspectos poco medibles para aportar a la potencialización del rendimiento de sus colaboradores, este líder pone énfasis en la delegación, confianza, y otros aspectos similares para el crecimiento de sus seguidores.

### **2.2.2 Teoría basada en el Comportamiento**

Esta teoría también conocida como Teoría Conductual, desarrollada por Douglas McGregor (1960), se centra en analizar los comportamientos o conductas de los líderes y su relación con el liderazgo efectivo. De igual manera nos indica que existen dos tipos de personalidades diferentes que pueden presentar los seguidores, como son la X y Y.

Aquellos con personalidad tipo X, son personas perezosas, indolentes que se caracterizan por evadir responsabilidades. Los seguidores con personalidad tipo Y, son personas orientadas a las tareas, responsables con gusto por el trabajo.

Dentro de esta teoría se encuentra también la teoría de la parrilla gerencial que representa todos los estilos de liderazgo y cómo se puede comparar un estilo con otro.

### **2.2.3 Liderazgo Transformacional**

Según la teoría planteada por Bass (2003) los líderes transformacionales ofrecen un propósito que trasciende las metas a corto plazo y se enfocan en necesidades internas de orden mayor. Esta teoría consta de cuatro dimensiones detalladas a continuación:

- a. **Carisma o influencia idealizada:** es el grado en que el líder enfatiza la confianza, toma una posición en momentos y aspectos complicados, resalta la importancia y propósito del compromiso, están conscientes de las consecuencias éticas de sus decisiones y se relacionan con sus seguidores a un nivel emocional.
- b. **Motivación inspiradora:** alude al grado en que el líder es capaz de articular una visión atractiva del futuro, desafían a sus seguidores a obtener estándares altos, hablan con entusiasmo, optimismo y motivan y dan significado a lo que es necesario hacer.
- c. **Estimulación intelectual:** se caracteriza por el desafío de supuestos, toma de riesgos, petición de ideas a los seguidores; estimulan y animan la creatividad en sus subordinados.
- d. **Consideración individualizada:** se refiere al grado en que el líder trata a los demás como individuos; toman en cuenta las necesidades individuales, las capacidades y aspiraciones; escuchan con atención, aconsejan y enseñan.

### **2.2.4 Liderazgo Transaccional**

Bernard Bass (2003) menciona que esta teoría está basada en cumplir con los objetivos y con el desempeño esperado, recompensar si se logran los objetivos, y castigar o reprender si no. Se denomina así porque la "transacción" sería lo que la organización les paga a los miembros del equipo a cambio de su esfuerzo y su cumplimiento.

### **2.2.5 Teoría Camino – Meta**

Esta teoría tuvo sus inicios en 1974, cuando su autor, Robert House indicó que “los seguidores estarán motivados si creen que son capaces de llevar a cabo la tarea y si sus esfuerzos son retribuidos” (Castro et al, 2007, p.186)

La teoría hace referencia a aquello que el líder tiene que hacer para lograr que sus seguidores cumplan con las metas propuestas. El comportamiento del líder debe ser eficaz e influir en sus subordinados en la medida que estos lo perciban como fuente de satisfacción inmediata o instrumento para obtener la misma.

Este comportamiento debe estar complementado con orientación en las tareas, claridad y sistemas de recompensas que el líder proporcione a sus seguidores. Esta persona debe asegurarse de brindar el apoyo necesario para fortalecer las capacidades de sus subalternos y trabajar en sus oportunidades de mejora, desarrollando su perfil profesional y direccionándoles a un plan de carrera, de manera que este no sea una opción sino una obligación por ambas partes, obteniendo así una relación ganar – ganar.

Este enfoque requiere de flexibilidad por parte del líder pues él deberá utilizar distintas metodologías y estilos para guiar a sus subalternos en una situación en particular.

### **2.2.6 Teoría del liderazgo Laissez-faire.**

Bass (2003) menciona que este estilo de liderazgo es caracterizado por la inactividad del líder del grupo. El líder otorga total libertad a los miembros para decidir y actuar; sólo proporciona los materiales necesarios y deja claro que intervendrá sólo si se le pregunta. No hace comentarios a menos que sea cuestionado y no pretende interferir con el grupo ni con sus actividades.

El líder evita tomar decisiones, es una persona que proporciona los materiales necesarios y deja hacer su trabajo a sus empleados como ellos mejor lo crean conveniente (Robbins, 2002)

Este estilo de liderazgo presenta varias características que pueden ser agrupadas de la siguiente manera: delegación de poder, desinterés y evasión de responsabilidad.

Como mencionan Chiriboga&Caliva (2010) el liderazgo Laissez faire puede obtener un resultado satisfactorio, siempre y cuando, las personas estén calificadas para realizar las tareas encomendadas.

## **2.3 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO**

En búsqueda de evidencia de la importancia del liderazgo dentro de las organizaciones, un estudio realizado por Peralta (2007) señala que en la biblioteca digital EBSCO, se obtuvieron 1.751 referencias acerca de Liderazgo y Psicología, demostrando la importancia de esta competencia y disciplina en el ámbito organizacional.

Los autores Cuadra-Peralta, Alejandro Adrián; Veloso-Besio, Constanza Beatriz, en su artículo “ Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional” publicado en el 2010, indican que la influencia del liderazgo se evidencia en la motivación, desempeño y compromiso de los colaboradores de una empresa.

En el mismo artículo, se indica que las naturalezas de interacción del individuo con factores de su ambiente influyen en la satisfacción laboral, especialmente el factor de calidad de liderazgo de su superior.

Muchas veces los directivos de las organizaciones consideran que el tener un nivel salarial alto condiciona directamente un nivel de rendimiento ideal de los colaboradores, sin embargo, varios estudios han demostrado que los trabajadores que poseen altos ingresos económicos sienten poca satisfacción y compromiso hacia la empresa, reafirmando una vez más que la influencia y el impacto que ejerce el líder sobre su equipo es altamente significativa.

Las organizaciones a más de fortalecer el liderazgo en sus directivos deberían fomentar y propiciar el mentoring, como uno de sus rasgos distintivos, pues un buen líder debe brindar un aprendizaje vivencial, acompañado del fortalecimiento de las competencias del pupilo para un correcto desempeño, consecución de metas y un desarrollo personal y profesional deseado, fortaleciendo de esta manera el capital social de la empresa.

## **CONCLUSIONES**

Este 2do capítulo ha tenido como objeto determinar el concepto, clasificación, e importancia del liderazgo dentro de las organizaciones, resaltando la ventajas y desventajas de estos estilos, tomando en cuenta varias definiciones y puntos de vista de diversos autores, estableciendo diferentes escenarios, para llegar a una idea global de lo que significa dicha competencia, siendo a su vez una introducción a los distintos modelos de liderazgo que encontraremos en el siguiente capítulo.

Es importante resaltar que este capítulo también nos brinda una idea clara sobre los estilos de liderazgo que aportan al crecimiento de una organización y aquellos que no, proporcionándonos pautas para poder establecer un análisis de los estilos de liderazgo que poseen los altos mandos de la empresa Agota Cía. Ltda.

## **CAPITULO 3**

# **METODOLOGÍA**

El presente estudio a realizar en la empresa mencionada anteriormente, tiene un diseño no experimental de tipo transeccional, cuenta con un alcance exploratorio descriptivo y un enfoque cualitativo – cuantitativo. El objetivo es determinar el estilo de liderazgo de los Vicepresidentes y Gerentes de una empresa comercial agrícola a través de la aplicación de test psicológicos, como son el CELID (Bass,1985) CAMIN (Evans, 1970 House 1981) CONLID (Yuki, 2002) Y POTENLID (Chan y Drasgrow, 2001) y la percepción que tienen sus seguidores acerca del tipo de liderazgo ejercido sobre ellos.

### **3.1 Muestra**

Debido a los propósitos de la presente investigación, la muestra escogida no es probabilística sino selectiva y para ello he establecido criterios de inclusión y exclusión, los mismos que se detallan a continuación:

**3.1.1 Criterios de Inclusión:** colaboradores que reportan directamente a los tres Vicepresidentes y a los Gerentes departamentales de la organización.

**3.1.2 Criterios de exclusión:** Colaboradores que no reporten directamente a los tres Vicepresidentes y a los Gerentes de la organización.

De esta manera la investigación se realizo con 10 líderes, quienes fueron los 3 vicepresidentes de la organización y 7 Gerentes departamentales.

### **3.2 Instrumentos**

Los instrumentos utilizados en la presente investigación fueron cuatro test psicométricos, cuya finalidad se relaciona con la identificación de los estilos de liderazgo. Estos test se basan en la percepción y autopercepción de los líderes y sus equipos de trabajo. A continuación, se detallará brevemente cada uno de ellos.

### 3.2.1 CUESTIONARIO CELID (Forma A y Forma S)

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

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

#### 3.2.1.1 Características de las dimensiones

Tabla 1: Características de las dimensiones Teóricas del CELID

<b>Caracterización de las dimensiones Liderazgo Transformacional</b>	
Carisma	Influencia sobre los seguidores mediante la creación de una visión, suplantando las metas individuales por la de los seguidores.
Inspiración	Inspiración de los seguidores. Proveer y orientar el esfuerzo en función de objetivos comunes. Saber transmitir la importancia de la misión.
Estimulación Intelectual	Hacer pensar a los seguidores de maneras y formas nuevas, haciéndolas incluso cambiar de expectativas y creencias propias.
Consideración Individualizada	Proveer especial atención, cuidados y consejos. Preocuparse de su equipo de trabajo y tratarlos de forma personalizada.
<b>Caracterización de las dimensiones Liderazgo Transaccional</b>	
Recompensa Contingente	Saber negociar con los seguidores (por ej. Dar protección y cuidado a cambio de seguir al líder, intercambiar favores, etc.)
Dirección por Excepción	Intervenir solo cuando las cosas no van según lo esperado. Aceptar el estilo de si las cosas marchan bien y no hay necesidad de cambios.
<b>Liderazgo Laissez Faire</b>	
Laissez Faire	Tratar de no intervenir en las conductas de los seguidores.

Fuente: Castro, et al, 2007 p. 169.

### **3.2.1.2 Fiabilidad del test CELID**

Con el fin de evaluar la fiabilidad de cada una de las variables del test CELID, se tomó en cuenta el estudio que realizó el autor del test, él realizó el cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach y se obtuvieron los siguientes resultados.

En la escala de liderazgo transformacional se obtuvo un resultado de 0,72, en liderazgo transaccional se obtuvo un resultado de 0.73 y en la escala de liderazgo Laissez Faire, se obtuvo un 0.50.

En la escala correspondiente a carisma y estimulación intelectual se obtuvo un resultado de alfa de Cronbach de 0.69; respecto a la dimensión consideración individualizada, se obtuvo un resultado de 0,55; en la dimensión correspondiente a recompensa contingente, se obtuvo un resultado de 0.74; y por último en la dimensión de dirección por excepción, se obtuvo un valor de 0.70

### **3.2.1.3 Evaluación e Interpretación**

Para proceder a la calificación del test, en primer lugar, el evaluador deberá asegurarse que todas las afirmaciones se encuentren respondidas, si estas se encuentran en blanco, se devuelve la hoja al evaluado para que responda. Si posterior a ello la pregunta sigue sin respuesta, se deberá ponderar con la calificación 3 (neutral) a la misma.

En segundo lugar, se procederá a la sumatoria de los ítems correspondientes a cada dimensión y se dividirá la suma para el número total de ítems de la dimensión respectiva. Este total, se denomina puntaje bruto (Ver anexo 1). Procedemos a transformar el puntaje bruto en percentil, utilizando el baremo correspondiente a la Forma A (Ver anexo 2). y a la Forma S (Ver anexo 3).

Para calcular la puntuación de cada estilo de liderazgo, se procederá a sumar las puntuaciones brutas de las dimensiones respectivas y dividir las para el número de éstas. Una vez obtenido ese valor, se transformará en percentil utilizando el baremo correspondiente a la Forma A (Ver anexo 4). y a la Forma S (Ver anexo 5).

### 3.2.2 CUESTIONARIO CONLID (Forma A y Forma S)

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

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

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

#### 3.2.2.1 Características de las dimensiones

Tabla 2: Características de las dimensiones Teóricas del CONLID

Caracterización de las dimensiones	
Conductas orientadas a la tarea	Consiste en conductas orientadas a la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles, obligaciones, entre otras.
Conductas orientadas a las relaciones	Consiste en conductas que tienen como objetivos mejorar las relaciones entre el líder y los seguidores, Incluyendo respeto, confianza y creación de un clima de camaradería.
Conductas orientadas al cambio	Consiste en la implementación de estrategias con el objetivo de originar innovaciones constantes.

Fuente: Castro, et al, 2007 p. 178.

#### 3.2.2.2 Fiabilidad del test CONLID

Con el fin de evaluar la fiabilidad de cada una de las variables del test CONLID, el autor del test realizó el cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach y se obtuvieron los siguientes resultados.

En la escala correspondiente a conductas orientadas a la tarea se obtuvo un resultado de alfa de Cronbach de 0.76; por otra parte, respecto a la dimensión de conductas orientadas a la relación se obtuvo un resultado de 0,75; y en la última dimensión correspondiente a conductas orientadas al cambio se obtuvo un resultado de 0.74.

### **3.2.2.3 Evaluación e Interpretación**

Para proceder a la calificación del test, en primer lugar, el evaluador deberá asegurarse que todas las afirmaciones se encuentren respondidas, si estas se encuentran en blanco, se devuelve la hoja al evaluado para que responda. Si posterior a ello la pregunta sigue sin respuesta, se deberá ponderar con la calificación 3 (neutral) a la misma.

En segundo lugar, se procederá a la sumatoria de los ítems correspondientes a cada dimensión (Ver anexo 6) y el puntaje bruto obtenido, se transformará en percentil, utilizando el baremo correspondiente a la Forma A ( Ver anexo 7), y a la Forma S (Ver anexo 8).

### **3.2.3 CUESTIONARIO CAMIN (Forma A y Forma S)**

Este modelo nace como alternativa conductual en la Universidad de Ohio y fue propuesto por Robert House en 1974, quien afirma que “ Los seguidores estarán motivados si creen que son capaces de llevar a cabo la tarea y si sus esfuerzos son retribuidos” (Castro et al, 2007, p.186),

El instrumento consta de 12 ítems que se responden de manera autoadministrable. Se contestan en formato tipo Likert con 7 opciones de respuesta. Se responde en 5 o 10 minutos.

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

### 3.2.3.1 Características de las dimensiones

Tabla 3: Características de las dimensiones Teóricas del CAMIN

Caracterización de las dimensiones	
Directivo	El líder de instrucciones a sus subalternos acerca de como realizar el trabajo, en cuanto a tiempo y que es lo que se espera de ellos.
Considerado	El líder atiende a sus subordinados de forma individualizada, se preocupa por sus necesidades, atiende sus inquietudes, preocupaciones y en general trata a los subalternos como iguales.
Participativo	El líder hace participar a los subalternos en la toma de decisiones, escuchando sus sugerencias e integrándolas en el conjunto de decisiones que se toman a diario en una reunión.
Orientado a Metas	El líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan mayor nivel de productividad.

Fuente: Castro, et al, 2007 p. 186.

### 3.2.3.2 Fiabilidad del test CAMIN

Con el fin de evaluar la fiabilidad de cada una de las variables del test CAMIN, el autor realizó el cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach y se obtuvieron los siguientes resultados.

En la escala correspondiente a liderazgo considerado se obtuvo un resultado de alfa de Cronbach de 0.46; por otra parte, en la escala liderazgo orientado a metas se obtuvo un resultado de 0.63, asimismo en la escala de liderazgo participativo se obtuvo un 0.71, y en la última escala correspondiente a liderazgo directivo se obtuvo un resultado de 0.74.

### 3.2.3.3 Evaluación e Interpretación

Para proceder a la calificación del test, en primer lugar, el evaluador deberá asegurarse que todas las afirmaciones se encuentren respondidas, si estas se encuentran en blanco, se devuelve la hoja al evaluado para que responda. Si posterior a ello la pregunta sigue sin respuesta, se deberá ponderar con la calificación 4 (neutral) a la misma.

En segundo lugar, se procederá a la sumatoria de los ítems correspondientes a cada dimensión (Ver anexo 9) y el puntaje bruto obtenido, se transformará en percentil, utilizando el baremo correspondiente a la Forma A ( Ver anexo 10), y a la Forma S (Ver anexo 11).

### 3.2.4 CUESTIONARIO POTENLID

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

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

#### 3.2.4.1 Características de las dimensiones

Tabla 4: Características de las dimensiones Teóricas del POTENLID

<b>Caracterización de las dimensiones</b>	
Motivación Intrínseca	Se refiere a la atracción innata que tienen las personas por asumir situaciones de liderazgo y conducir grupos.
Motivación Extrínseca	Esta motivación hace referencia a un tipo de interés de por medio que existe en los sujetos que eligen ser líderes, es decir calculan los beneficios que esta acción les dará,
Motivación social Normativa	Se refiere a los sujetos que eligen liderar a otros porque creen que es su responsabilidad y deber.

Fuente: Castro, et al, 2007 p. 194.

#### 3.2.4.2 Fiabilidad del test POTENLID

Con el fin de evaluar la fiabilidad de cada una de las variables del test POTENLID, el autor realizó el cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach y se obtuvieron los siguientes resultados.

En la escala correspondiente a motivación intrínseca se obtuvo un resultado de alfa de Cronbach de 0.72; en la escala de motivación extrínseca se obtuvo un resultado de 0.71, y en la última escala correspondiente a Motivación social Normativa se obtuvo un resultado de 0.74.

#### **3.2.4.3 Evaluación e Interpretación**

Para proceder a la calificación del test, en primer lugar, el evaluador deberá asegurarse que todas las afirmaciones se encuentren respondidas, si estas se encuentran en blanco, se devuelve la hoja al evaluado para que responda. Si posterior a ello la pregunta sigue sin respuesta, se deberá ponderar con la calificación 3 (neutral) a la misma.

En segundo lugar, se procederá a la sumatoria de los ítems correspondientes a cada dimensión (Ver anexo 12) y el puntaje bruto obtenido, se transformará en percentil, utilizando el baremo correspondiente a la Forma A (Ver anexo 13). y a la Forma S (Ver anexo 14).

### **3.3 PROCEDIMIENTO**

El procedimiento que se llevó a cabo para obtener los test respondidos por los seguidores fue la administración de manera individual debido a las ocupaciones y tiempo disponible de las personas evaluadas.

# CAPÍTULO 4

## RESULTADOS

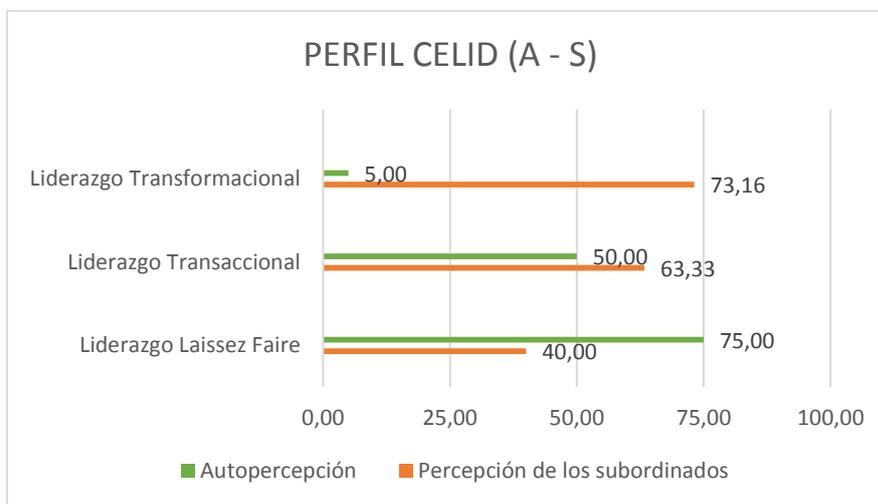
### 4.1 Área Administrativa

Cargo: Vicepresidente Administrativo

Edad: 37 años

Ámbito: Empresarial

Gráfico 2: CELID (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

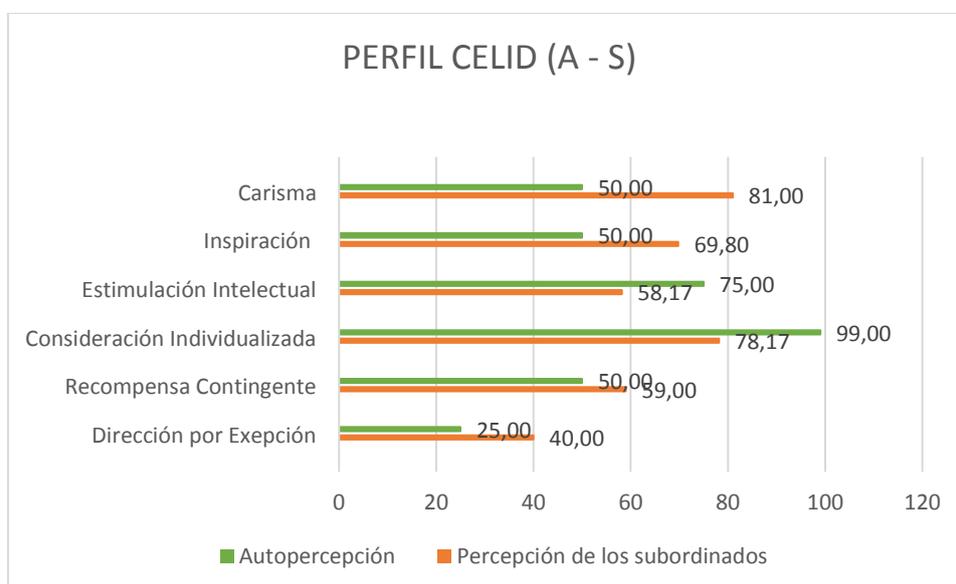
En el estilo de Liderazgo Transformacional, el líder obtiene una puntuación de 5%, percibiendo en sí mismo pocas habilidades de liderazgo, incapaz de aportar al desarrollo de sus seguidores. Por otro lado, su equipo de trabajo califica este parámetro con un 73.16%, un puntaje que revela percepciones contrarias a las que el líder tiene sobre su persona, es decir, sus seguidores perciben significativas habilidades de liderazgo e innovación en su líder que son proclives a influenciar en sus conductas, las mismas que impactarían en su desempeño y desarrollo profesional.

En relación al estilo de Liderazgo Transaccional, la autopercepción del líder es de 50% y la percepción de los subordinados de 63.33%, evidenciando puntajes cercanos que indican que el estilo de liderazgo de su superior puede caracterizarse por intercambiar promesas y favores entre él y su equipo de trabajo con el fin de alcanzar metas organizacionales, y en caso de que esto no suceda, éste es proclive a castigar a sus seguidores.

Respecto al estilo de Liderazgo Laissez Faire, un liderazgo inactivo e ineficaz, el líder obtuvo una puntuación de 75% en la autopercepción, mientras que sus seguidores lo calificaron con un 40%, es decir, en ciertas ocasiones, los seguidores perciben en su líder conductas en las que él tratar de no intervenir en el desarrollo de actividades a menos que ellos lo requieran y que puede otorgar total libertad para que estos actúen.

Como conclusión se puede decir que el Vicepresidente Administrativo presenta dos estilos de liderazgo predominantes, el Transaccional y el Laissez Faire, estilos que se encuentran relacionados con el desarrollo de tareas y cumplimiento de metas organizacionales, a través de la libertad e intercambio de favores que tenga el equipo de trabajo para cumplir con estas, y el castigo o llamado de atención que estos reciban en caso de no cumplir con lo esperado.

Gráfico 3: CELID (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

En relación con las sub dimensiones que evalúa el cuestionario de estilos de liderazgo CELID, el líder tuvo un puntaje de 50% en autopercepción, mientras que los seguidores otorgaron una puntuación de 81%, en la sub dimensión de Carisma, caracterizada por influir en los demás a través de la creación de una visión compartida, la misma en la que el Líder cree tener poca incidencia, sin embargo sus seguidores perciben en él intereses compartidos, que van más allá de las metas individuales.

Respecto a la subdimensión Inspiración, el líder se otorgó un puntaje de 50% mientras que los subordinados calificaron en un 69.8 % en este parámetro caracterizado por la transmisión de la visión del líder hacia los seguidores, la misma que busca guiar los esfuerzos del equipo de trabajo, involucrándoles en proyectos de cambio.

En la subdimensión de Estimulación Intelectual, la autopercepción del líder es de un 75%, mientras que la percepción de los seguidores es de 73.16% en lo que respecta a la iniciativa del líder para pensar nuevas soluciones o mecanismos para la resolución de problemas habituales.

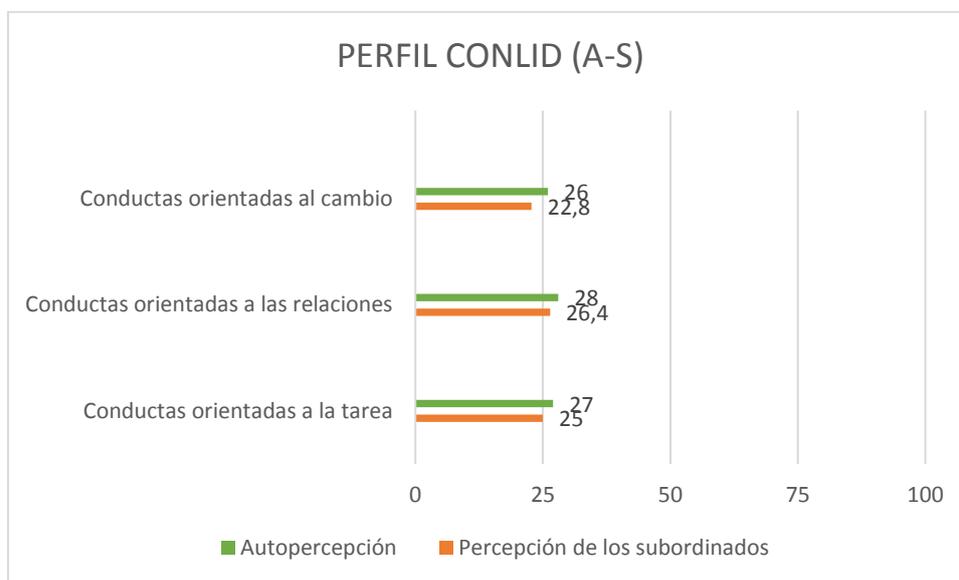
En la subdimensión Consideración Individualizada, caracterizada por la preocupación que mantiene el líder sobre sus seguidores en cuanto a bienestar, cuidado y protección, el resultado de autopercepción fue de 99% mientras que la percepción de los seguidores fue de 78.16%.

En la sub dimensión de Recompensa Contingente, caracterizada por premiar al seguidor por cumplir con los objetivos que este debía llevar a cabo, el líder se puntuó con un 50%, mientras que los seguidores lo calificaron con un 59%.

En la sub dimensión de Dirección por excepción, caracterizada por tener dos formas guiar a al grupo, la activa y la pasiva, el líder tuvo un 25% en autopercepción mientras que los seguidores le otorgaron un 40%.

Como conclusión se puede decir que tanto el Vicepresidente Administrativo como sus seguidores, brindan puntajes similares en las subdimensiones evaluadas, lo que indica la presencia de todas ellas en el estilo de liderazgo del superior. Sin embargo, existe una puntuación más alta en Consideración Individualizada por parte del vicepresidente, un puntaje con el que no están de acuerdo sus seguidores.

Gráfico 4: CONLID (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

## Interpretación

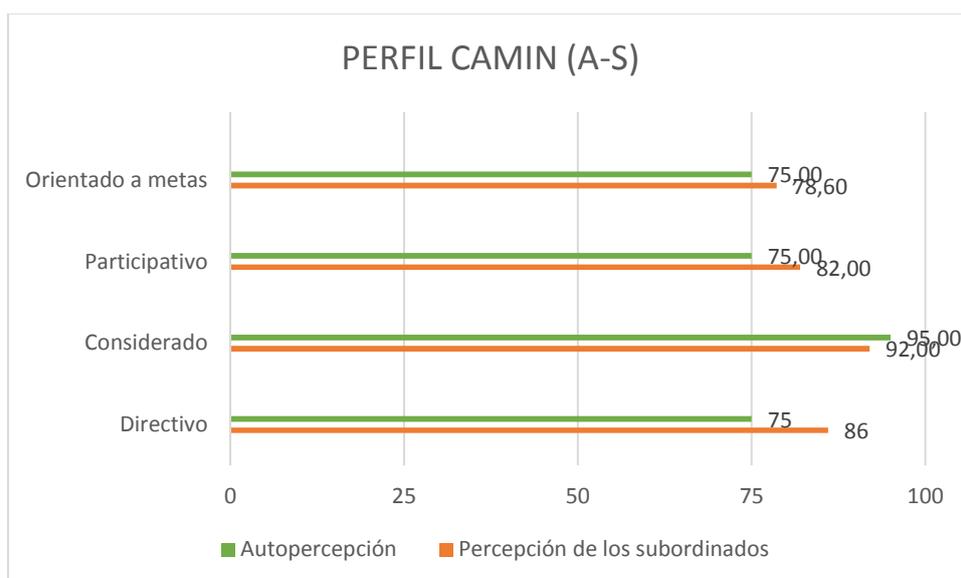
En la conducta orientada al cambio, caracterizada por la implementación de estrategias constantes, se observa pocas acciones por parte del líder para innovar, pues obtuvo un puntaje de 26% en autopercepción mientras que los seguidores otorgaron una puntuación de 22.8%.

En la conducta orientada a las relaciones, el líder obtuvo un puntaje de 28% mientras que los seguidores calificaron este estilo con una puntuación de 26.4%, reflejando bajas o pocas conductas que tengan como objetivo mejorar la relación entre el líder y el seguidor, resaltando el respeto, confianza y buen clima laboral.

En relación con el cuestionario de conductas de los líderes, la autopercepción de líder es 27% mientras que la percepción de los seguidores es de 25% en la conducta orientada a la tarea, la misma que se caracteriza por organizar el trabajo, dar una estructura al contexto laboral, definir roles, entre otros.

El vicepresidente administrativo demuestra carecer de conductas que permitan establecer el orden en el trabajo (definición de roles, estructura en el contexto laboral), así como poco interés por mejorar la relación con su equipo de trabajo (confianza, clima laboral) e innovación en la ejecución de tareas.

Gráfico 5: CAMIN (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

En relación con el cuestionario de estilos de liderazgo según la teoría Camino-Meta, la autopercepción de líder es 75% mientras que la percepción de los seguidores es de 78.60% en el estilo Orientado a Metas, caracterizado por el establecimiento de estándares exigentes de rendimiento para los seguidores con el fin de elevar la productividad.

En el estilo de liderazgo Participativo, el líder obtuvo un puntaje de 75% mientras que los seguidores calificaron este estilo con una puntuación de 82%, reflejando las acciones

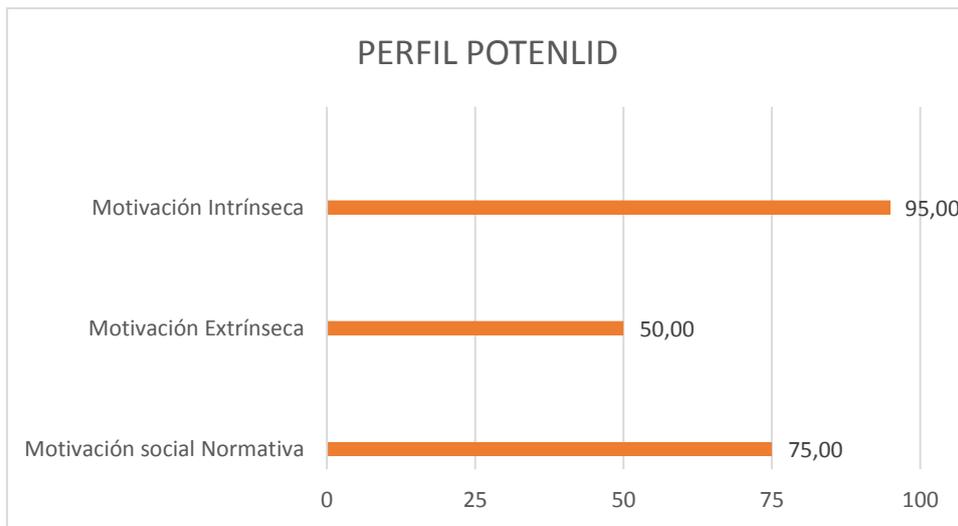
participativas del líder al tomar en cuenta la opinión y sugerencia de los subordinados para la toma de decisiones.

En cuanto al estilo de liderazgo Considerado, caracterizado por la atención individualizada del líder hacia sus seguidores, preocupándose de sus necesidades e inquietudes, el líder obtuvo un puntaje de 95% en autopercepción mientras que los seguidores otorgaron una puntuación de 92%.

En estilo de Liderazgo Directivo, caracterizado por instrucciones que el líder da a sus seguidores acerca de cómo realizar el trabajo en cuanto a tiempo y recursos a utilizar, se obtuvo un 75% en autopercepción por parte del líder, mientras que la percepción de los seguidores reflejo un 86%

En esta teoría, el Vicepresidente Administrativo demuestra tener alta puntuación sobre sí mismo en cuanto a su autopercepción y percepción de sus seguidores en lo que respecta a la orientación a metas, escucha de opiniones, atención de inquietudes y dirección en las tareas a desarrollar.

Gráfico 6: POTENLID



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

En relación con el cuestionario de motivación para liderar, la autopercepción de líder es de 95% en Motivación Intrínseca, la misma que hace referencia a la atracción innata que tienen las personas por asumir situaciones de liderazgo y conducir grupos.

Respecto a la Motivación Extrínseca, caracterizada por los beneficios que tiene el líder al conducir grupos, la autopercepción del líder es 50%.

En cuanto a la Motivación social Normativa, caracterizada por la necesidad que siente la persona de liderar, al creer que es su deber y responsabilidad, el líder tuvo un puntaje de 75%.

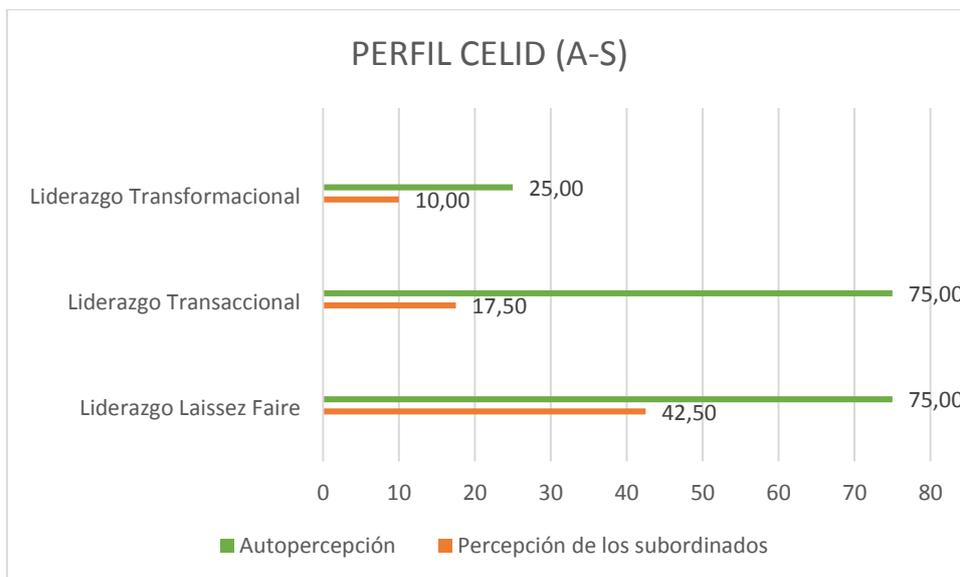
El vicepresidente administrativo de la empresa refleja que su motivación para liderar corresponde a aspectos intrínsecos, es decir, es su naturaleza tomar control sobre grupos para organizarlos y liderarlos.

Cargo: Gerente Financiero

Edad: 52 años

Ámbito: Empresarial

Gráfico 7: CELID (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

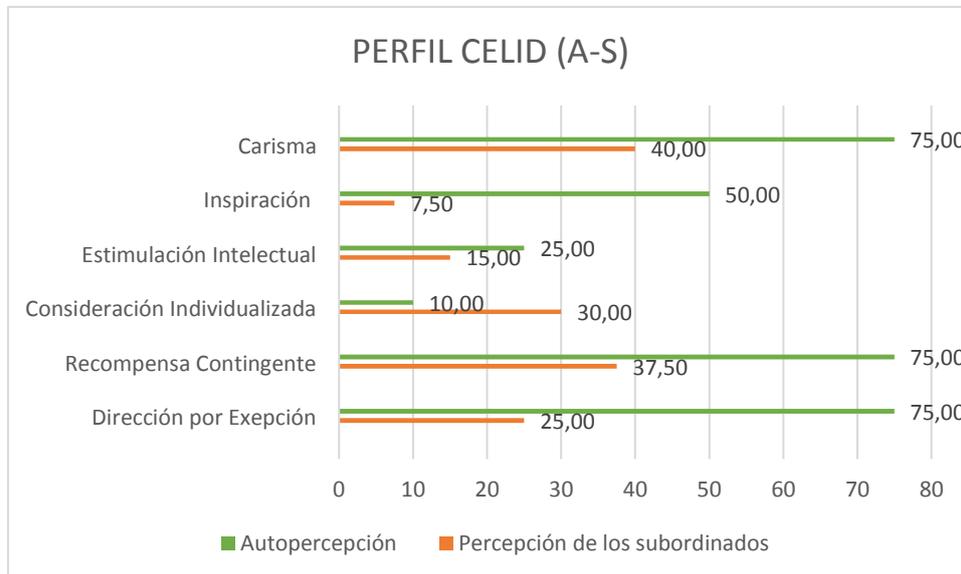
En el estilo de Liderazgo Transformacional, el líder obtiene una puntuación de 25%, mientras que los seguidores califican este parámetro con un 10%, percibiendo pocas habilidades de liderazgo e innovación en el líder.

En relación con el cuestionario de estilos de liderazgo, la autopercepción del líder es de 75% y la percepción de los subordinados de 17.50% respecto al estilo de Liderazgo Transaccional, el mismo que se caracteriza por intercambiar promesas y favores entre el líder y el seguidor, con el fin de alcanzar metas organizacionales.

Respecto al estilo de Liderazgo Laissez Faire, un liderazgo inactivo e ineficaz, el líder obtuvo una puntuación de 75% en la autopercepción, mientras que sus seguidores lo calificaron con un 42.50%.

Como conclusión, se puede observar que el Gerente financiero percibe en sí mismo percepciones positivas acerca de su estilo de liderazgo y manera de velar por el cumplimiento de objetivos y desarrollo profesional de sus subordinados. Sin embargo, por el otro lado, su equipo de trabajo otorga puntuaciones que reflejan lo opuesto, es decir, pocas habilidades que demuestren lo detallado anteriormente.

Gráfico 8: CELID (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

En relación con las sub dimensiones que evalúa el cuestionario de estilos de liderazgo, el líder tuvo un puntaje de 75% en autopercepción, mientras que los seguidores otorgaron una puntuación de 40%, en la sub dimensión de Carisma, caracterizada por influir en los demás a través de la creación de una visión compartida.

Respecto a la sub dimensión Inspiración, el líder se otorgó un puntaje de 50% mientras que los subordinados calificaron en un 7.50 % en este parámetro caracterizado por la transmisión de la visión del líder hacia los seguidores, involucrándoles en proyectos de cambio.

En la sub dimensión de Estimulación Intelectual, la autopercepción del líder es de un 25%, mientras que la percepción de los seguidores es de 15% en lo que respecta a la iniciativa del líder para pensar nuevas soluciones o mecanismos para la resolución de problemas habituales.

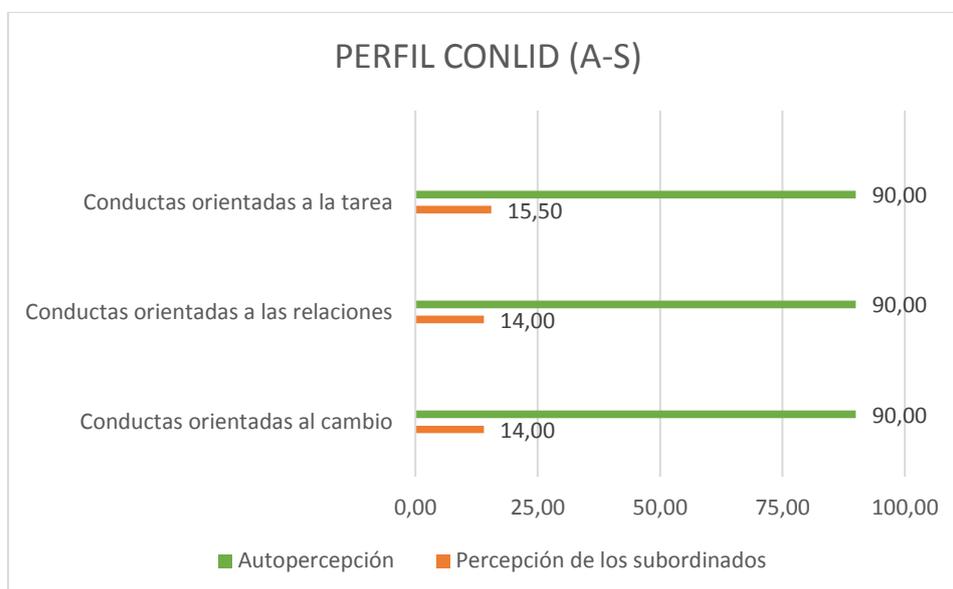
En la sub dimensión Consideración Individualizada, caracterizada por la preocupación que mantiene el líder sobre sus seguidores en cuanto a bienestar, cuidado y protección, el resultado de autopercepción fue de 10% mientras que la percepción de los seguidores fue de 30%.

En la sub dimensión de Recompensa Contingente, caracterizada por premiar al seguidor por cumplir con los objetivos que este debía llevar a cabo, el líder se puntuó con un 75%, mientras que los seguidores lo calificaron con un 37.5%.

En la sub dimensión de Dirección por excepción, caracterizada por tener dos formas guiar a al grupo, la activa y la pasiva, el líder tuvo un 75% en autopercepción mientras que los seguidores le otorgaron un 25%.

Como conclusión podemos decir que el Gerente financiero posee una autopercepción más positiva y sobrevalorada que aquella percepción que sus seguidores manifiestan. Esto se evidencia especialmente en la subdimensión de Inspiración, Recompensa Contingente y Dirección por excepción, ya que la diferencia de puntaje otorgada por ambas partes es significativa, en dos de esos casos, los seguidores consideran que el líder tiene poca habilidad de liderazgo en lo que concierne a la manera de conducir un grupo y premiar al equipo si es que este cumple con las metas organizacionales.

Gráfico 09: CONLID (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

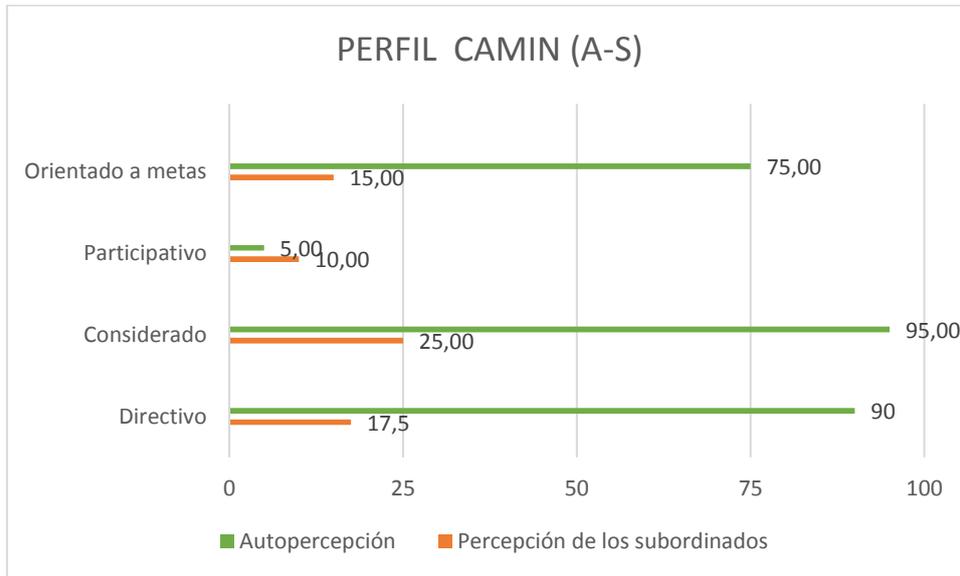
En relación con el cuestionario de conductas de los líderes, la autopercepción de líder es 90% mientras que la percepción de los seguidores es de 15.50% en la conducta orientada a la tarea, la misma que se caracteriza por organizar el trabajo, dar una estructura al contexto laboral, definir roles entre otros.

En la conducta orientada a las relaciones, el líder obtuvo un puntaje de 90% mientras que los seguidores calificaron este estilo con una puntuación de 14%, reflejando acciones que tienen como objetivo mejorar la relación entre el líder y el seguidor, resaltando el respeto, confianza y buen clima laboral.

En la conducta orientada al cambio, caracterizada por la implementación de estrategias con el objetivo de originar innovaciones constantes, el líder obtuvo un puntaje de 90% en autopercepción mientras que los seguidores otorgaron una puntuación de 14%.

El Gerente financiero posee una percepción sobrevalorada sobre sus conductas de liderazgo, es decir, este se considera una persona capaz de organizar el trabajo, definir roles, preocupado por mejorar las relaciones laborales y capaz de implementar soluciones innovadoras, sin embargo, la percepción que tienen sus seguidores es totalmente opuesta, pues puntúan a su Líder como una persona que posee pocas habilidades de liderazgo en cuanto concierne a las conductas detalladas anteriormente.

Gráfico 10: CAMIN (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

En relación con el cuestionario de estilos de liderazgo según la teoría Camino-Meta, la autopercepción de líder es 75% mientras que la percepción de los seguidores es de 15% en el estilo Orientado a Metas, caracterizado por el establecimiento de estándares exigentes de rendimiento para los seguidores con el fin de elevar la productividad.

En el estilo de liderazgo Participativo, el líder obtuvo un puntaje de 5% mientras que los seguidores calificaron este estilo con una puntuación de 10%, reflejando las acciones participativas del líder al tomar en cuenta la opinión y sugerencia de los subordinados para la toma de decisiones.

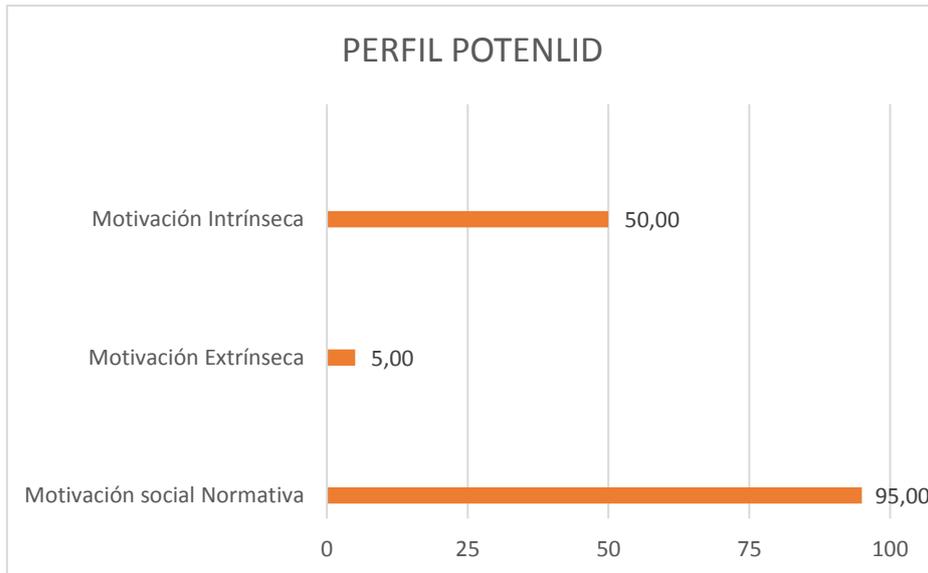
En cuanto al estilo de liderazgo Considerado, caracterizado por la atención individualizada del líder hacia sus seguidores, preocupándose de sus necesidades e inquietudes, el líder obtuvo un puntaje de 95% en autopercepción mientras que los seguidores otorgaron una puntuación de 25%.

En estilo de Liderazgo Directivo, caracterizado por instrucciones que el líder da a sus seguidores acerca de cómo realizar el trabajo en cuanto a tiempo y recursos a utilizar, se obtuvo un 90% en autopercepción por parte del líder, mientras que la percepción de los seguidores reflejó un 17.50%

Como observación respecto a los puntajes obtenidos por el líder y los seguidores, se evidencia que el Gerente financiero oferta una imagen positiva de sí mismo respecto a la

manera en que este busca elevar la productividad o en la manera en la que considera que se preocupa por las necesidades de sus seguidores y que es una guía para que estos puedan ejecutar sus tareas sin ningún problema, sin embargo los seguidores piensan lo contrario, pues otorgan puntajes bajos equivalentes a “poca” presencia de aquellas conductas en su manera de liderar.

Gráfico 11: POTENLID



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

En relación con el cuestionario de motivación para liderar, la autopercepción de líder es de 50% en Motivación Intrínseca, la misma que hace referencia a la atracción innata que tienen las personas por asumir situaciones de liderazgo y conducir grupos.

Respecto a la Motivación Extrínseca, caracterizada por los beneficios que tiene el líder al conducir grupos, la autopercepción del líder es 5%.

En cuanto a la Motivación social Normativa, caracterizada por la necesidad que siente la persona de liderar, al creer que es su deber y responsabilidad, el líder tuvo un puntaje de 95%.

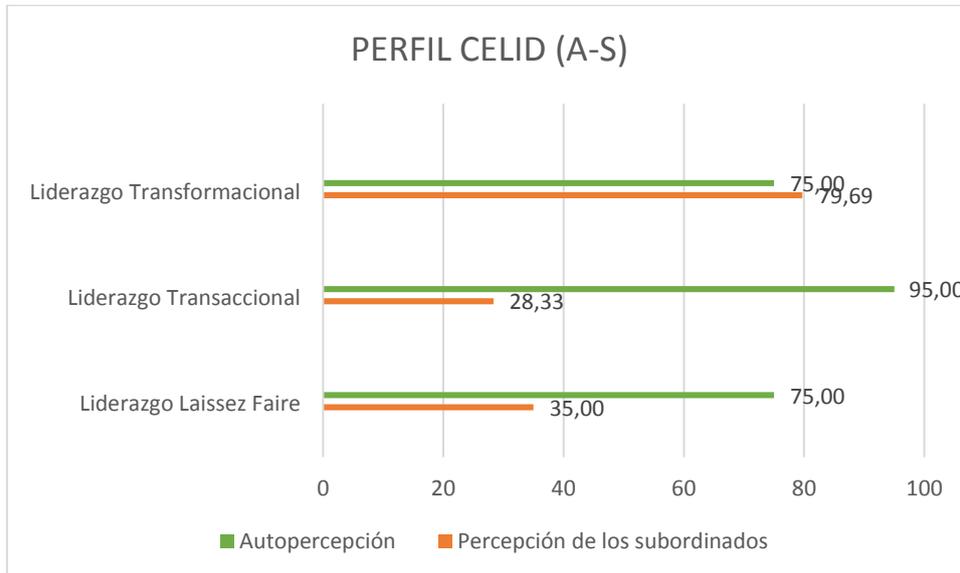
Según los datos otorgados por la aplicación del test, se evidencia que la motivación que siente el Gerente financiero para liderar es social Normativa, es decir, este ejerce el liderazgo porque siente que es su deber.

Cargo: Gerente de Talento Humano

Edad: 32 años

Ámbito: Empresarial

Gráfico 12: CELID (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

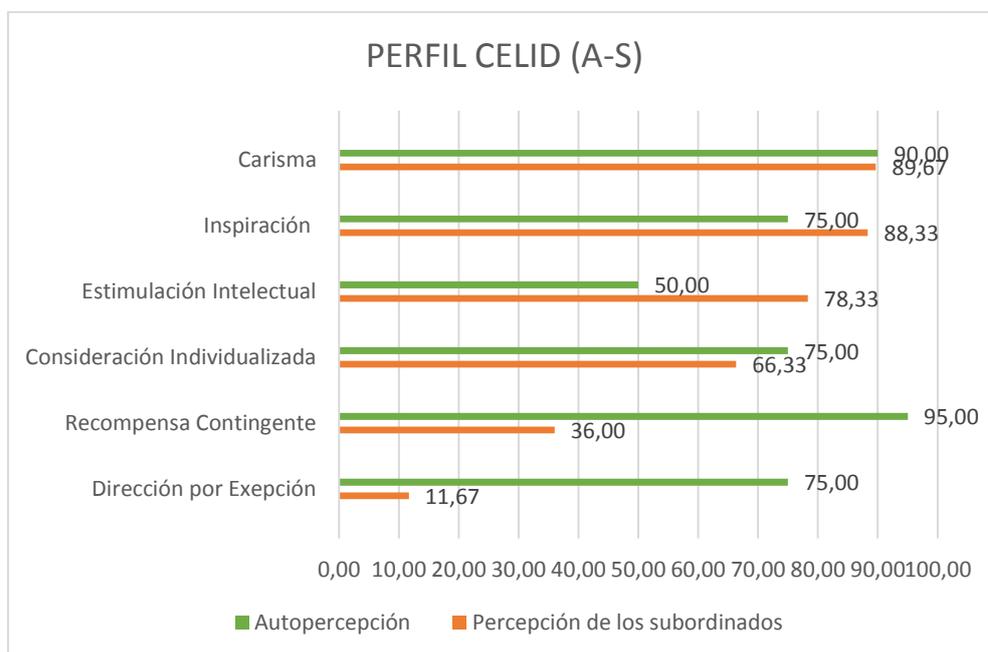
En el estilo de Liderazgo Transformacional, el líder obtiene una puntuación de 75%, mientras que los seguidores califican este parámetro con un 79.69%, percibiendo altas habilidades de liderazgo e innovación en el líder.

En relación con el cuestionario de estilos de liderazgo, la autopercepción del líder es de 95% y la percepción de los subordinados de 28.33% respecto al estilo de Liderazgo Transaccional, el mismo que se caracteriza por intercambiar promesas y favores entre el líder y el seguidor, con el fin de alcanzar metas organizacionales.

Respecto al estilo de Liderazgo Laissez Faire, un liderazgo inactivo e ineficaz, el líder obtuvo una puntuación de 75% en la autopercepción, mientras que sus seguidores lo calificaron con un 35%.

Respecto a los estilos de liderazgo mencionados anteriormente, se puede evidenciar que en la Gerente de Talento Humano predomina el liderazgo Transformacional. Tanto los seguidores como ella misma, consideran que existe la presencia de acciones que están asociadas al cumplimiento de tareas, tomando en cuenta el desarrollo profesional de su equipo de trabajo, dejando a un lado los intereses individuales, preocupándose por sus necesidades y tratar a estos de manera individualizada.

Gráfico 13: CELID (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

## Interpretación

En relación con las sub dimensiones que evalúa el cuestionario de estilos de liderazgo, el líder tuvo un puntaje de 90% en autopercepción, mientras que los seguidores otorgaron una puntuación de 89.66%, en la sub dimensión de Carisma, caracterizada por influir en los demás a través de la creación de una visión compartida.

Respecto a la sub dimensión Inspiración, el líder se otorgó un puntaje de 75% mientras que los subordinados calificaron en un 88.33 % en este parámetro caracterizado por la transmisión de la visión del líder hacia los seguidores, involucrándoles en proyectos de cambio.

En la sub dimensión de Estimulación Intelectual, la autopercepción del líder es de un 50%, mientras que la percepción de los seguidores es de 78.33% en lo que respecta a la iniciativa del líder para pensar nuevas soluciones o mecanismos para la resolución de problemas habituales.

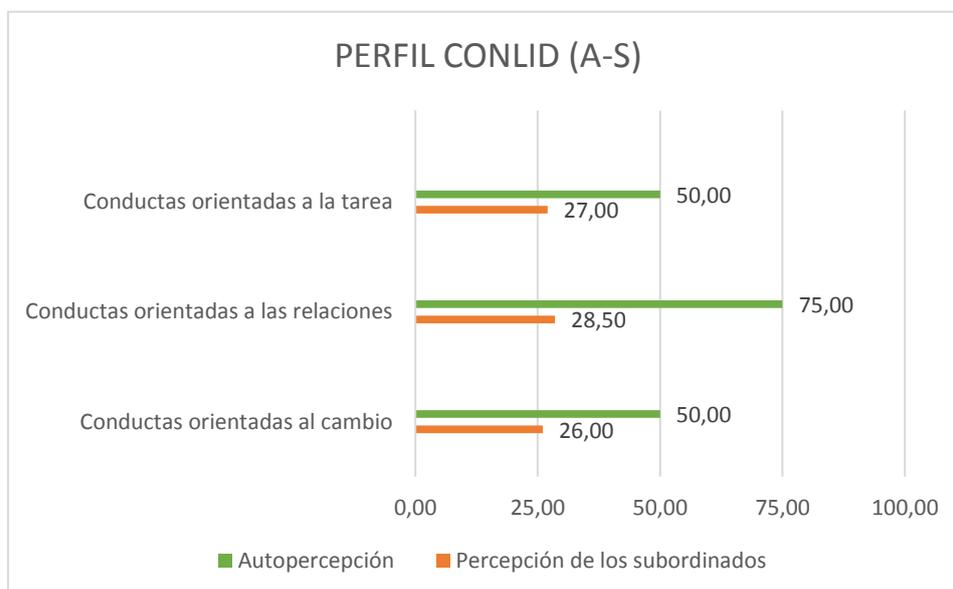
En la sub dimensión Consideración Individualizada, caracterizada por la preocupación que mantiene el líder sobre sus seguidores en cuanto a bienestar, cuidado y protección, el resultado de autopercepción fue de 75% mientras que la percepción de los seguidores fue de 63.33%.

En la sub dimensión de Recompensa Contingente, caracterizada por premiar al seguidor por cumplir con los objetivos que este debía llevar a cabo, el líder se puntuó con un 95%, mientras que los seguidores lo calificaron con un 36.66%.

En la sub dimensión de Dirección por excepción, caracterizada por tener dos formas guiar a al grupo, la activa y la pasiva, el líder tuvo un 95% en autopercepción mientras que los seguidores le otorgaron un 11.67%.

Respecto a los resultados obtenidos en las subdimensiones, se puede observar que los puntajes brindados por la Gerente de Talento Humano y sus seguidores son cercanos, ambos consideran que existe evidencia de los aspectos detallados anteriormente en estilo de liderazgo, sin embargo en dos de estos se observa que la líder ignora o no reconoce conductas asociadas a la premiación del equipo de trabajo por haber cumplido con las metas alcanzadas, o castigo en caso que no lo logren y mantener una actitud pasiva respecto a la dirección del equipo de trabajo.

Gráfico 14: CONLID (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

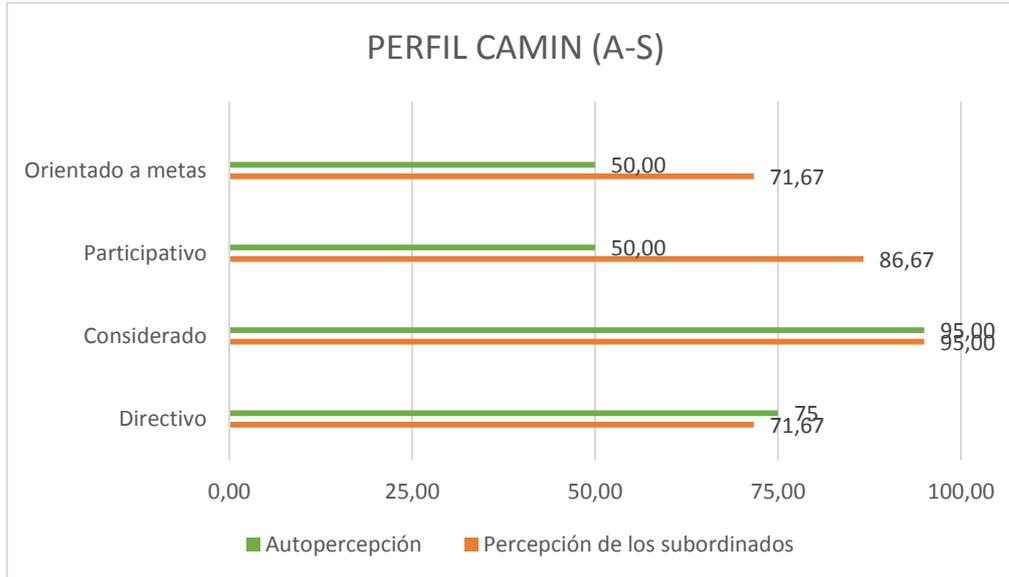
En relación con el cuestionario de conductas de los líderes, la autopercepción de líder es 50% mientras que la percepción de los seguidores es de 27% en la conducta orientada a la tarea, la misma que se caracteriza por organizar el trabajo, dar una estructura al contexto laboral, definir roles entre otros.

En la conducta orientada a las relaciones, el líder obtuvo un puntaje de 75% mientras que los seguidores calificaron este estilo con una puntuación de 28.50%, reflejando acciones que tienen como objetivo mejorar la relación entre el líder y el seguidor, resaltando el respeto, confianza y buen clima laboral.

En la conducta orientada al cambio, caracterizada por la implementación de estrategias con el objetivo de originar innovaciones constantes, el líder obtuvo un puntaje de 50% en autopercepción mientras que los seguidores otorgaron una puntuación de 26%.

La Gerente de Talento Humano brinda puntuaciones altas en las conductas de liderazgo, ofertando una imagen positiva de ella misma. Sus seguidores por otra parte, consideran que no posee en conductas de liderazgo significativas asociadas a las tareas, relaciones y cambios organizacionales.

Gráfico 15: CAMIN (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

En relación con el cuestionario de estilos de liderazgo según la teoría Camino-Meta, la autopercepción de líder es 50% mientras que la percepción de los seguidores es de 71.67% en el estilo Orientado a Metas, caracterizado por el establecimiento de estándares exigentes de rendimiento para los seguidores con el fin de elevar la productividad.

En el estilo de liderazgo Participativo, el líder obtuvo un puntaje de 50% mientras que los seguidores calificaron este estilo con una puntuación de 86.67%, reflejando las acciones participativas del líder al tomar en cuenta la opinión y sugerencia de los subordinados para la toma de decisiones.

En cuanto al estilo de liderazgo Considerado, caracterizado por la atención individualizada del líder hacia sus seguidores, preocupándose de sus necesidades e inquietudes, el líder obtuvo un puntaje de 95% en autopercepción mientras que los seguidores otorgaron una puntuación de 95%.

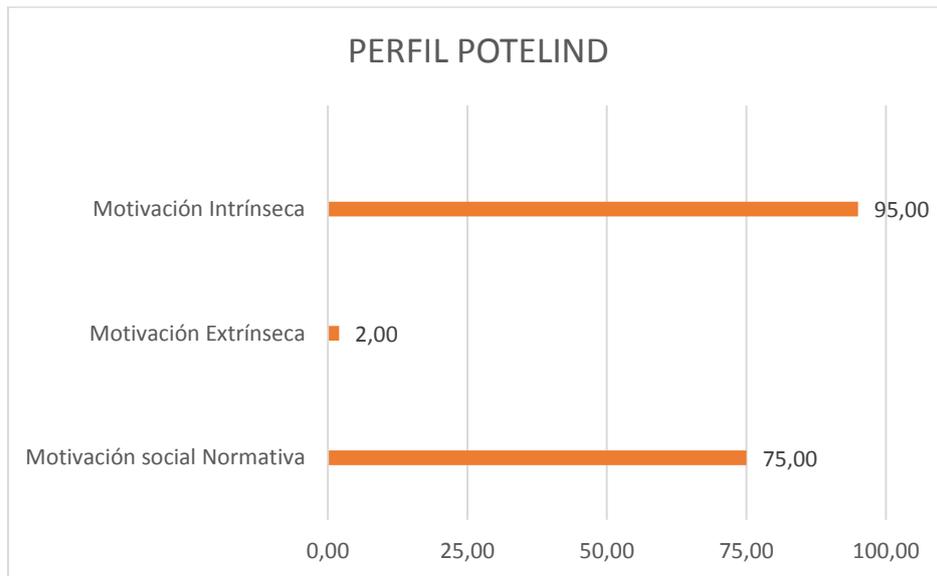
En estilo de Liderazgo Directivo, caracterizado por instrucciones que el líder da a sus seguidores acerca de cómo realizar el trabajo en cuanto a tiempo y recursos a utilizar, se obtuvo un 75% en autopercepción por parte del líder, mientras que la percepción de los seguidores reflejó un 71.67%.

Dentro de esta teoría se puede evidenciar claramente que tanto los seguidores como la Gerente de Talento Humano consideran que se percibe un estilo de liderazgo Considerado en sus relaciones de trabajo, caracterizado por la atención y trato personalizado que el esta brinda a sus seguidores, preocupándose por sus necesidades. De igual manera ambas

partes consideran que la líder sabe conducir a su equipo de trabajo para que estos puedan cumplir los objetivos organizacionales.

Por otra parte, se evidencia que la Gerente de Talento Humano también demuestra un estilo liderazgo Orientado a metas y Participativo, en menor escala que los mencionados anteriormente.

Gráfico 16: POTENLID



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

En relación con el cuestionario de motivación para liderar, la autopercepción de líder es de 95% en Motivación Intrínseca, la misma que hace referencia a la atracción innata que tienen las personas por asumir situaciones de liderazgo y conducir grupos.

Respecto a la Motivación Extrínseca, caracterizada por los beneficios que tiene el líder al conducir grupos, la autopercepción del líder es 2%.

En cuanto a la Motivación social Normativa, caracterizada por la necesidad que siente la persona de liderar, al creer que es su deber y responsabilidad, el líder tuvo un puntaje de 75%.

Estos puntajes nos indican que la persona siente principalmente una motivación Intrínseca para liderar, es decir, ella siente esa atracción innata por conducir grupos. De igual manera los resultados reflejan que esta motivación de liderazgo también se da porque ella siente que es su deber y obligación.

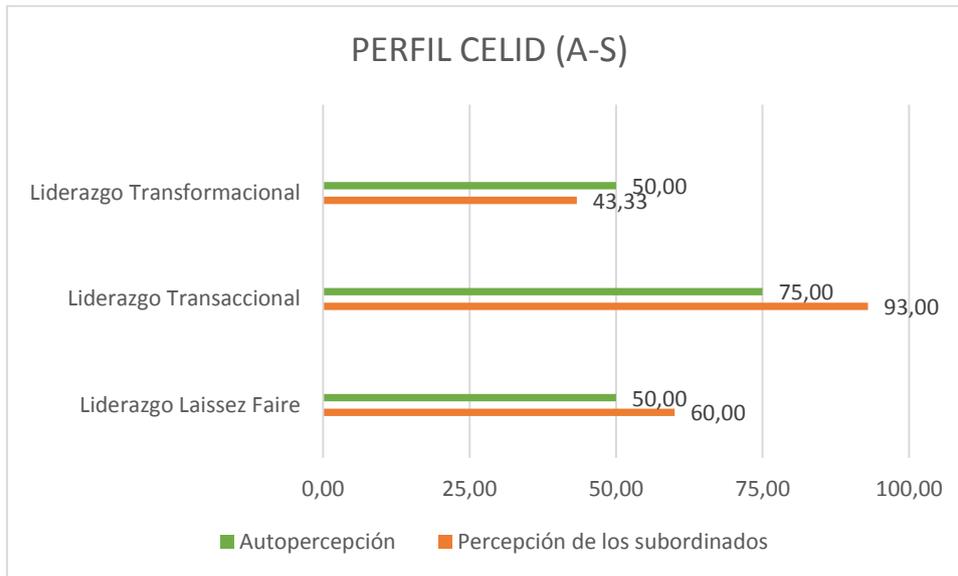
## 4.2 Área Comercial

Cargo: Vicepresidente Comercial

Edad: 41 años

Ámbito: Empresarial

Gráfico 17: CELID (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

En el estilo de Liderazgo Transformacional, el líder obtiene una puntuación de 50%, mientras que los seguidores califican este parámetro con un 43%, percibiendo pocas habilidades de liderazgo e innovación en el líder.

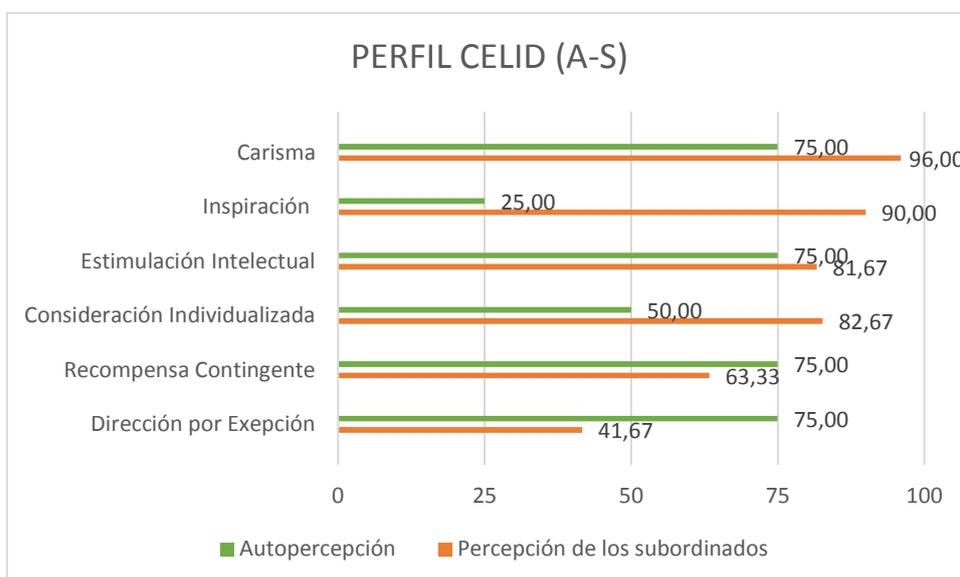
En relación con el cuestionario de estilos de liderazgo, la autopercepción del líder es de 75% y la percepción de los subordinados de 93% respecto al estilo de Liderazgo Transaccional, el mismo que se caracteriza por intercambiar promesas y favores entre el líder y el seguidor, con el fin de alcanzar metas organizacionales.

Respecto al estilo de Liderazgo Laissez Faire, un liderazgo inactivo e ineficaz, el líder obtuvo una puntuación de 50% en la autopercepción, mientras que sus seguidores lo calificaron con un 60%.

A través de los resultados obtenidos, podemos observar que en el Vicepresidente Comercial predomina un estilo de liderazgo Transaccional, caracterizado por negociaciones entre éste y sus seguidores cuando las cosas no salen como se esperaba y

de igual manera por su intervención cuando los seguidores tienen dificultades para ejecutar las tareas encomendadas.

Gráfico 18: CELID (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

En relación con las sub dimensiones que evalúa el cuestionario de estilos de liderazgo, el líder tuvo un puntaje de 75% en autopercepción, mientras que los seguidores otorgaron una puntuación de 96%, en la sub dimensión de Carisma, caracterizada por influir en los demás a través de la creación de una visión compartida.

Respecto a la sub dimensión Inspiración, el líder se otorgó un puntaje de 25% mientras que los subordinados calificaron en un 90% en este parámetro caracterizado por la transmisión de la visión del líder hacia los seguidores, involucrándoles en proyectos de cambio.

En la sub dimensión de Estimulación Intelectual, la autopercepción del líder es de un 75%, mientras que la percepción de los seguidores es de 81.67% en lo que respecta a la iniciativa del líder para pensar nuevas soluciones o mecanismos para la resolución de problemas habituales.

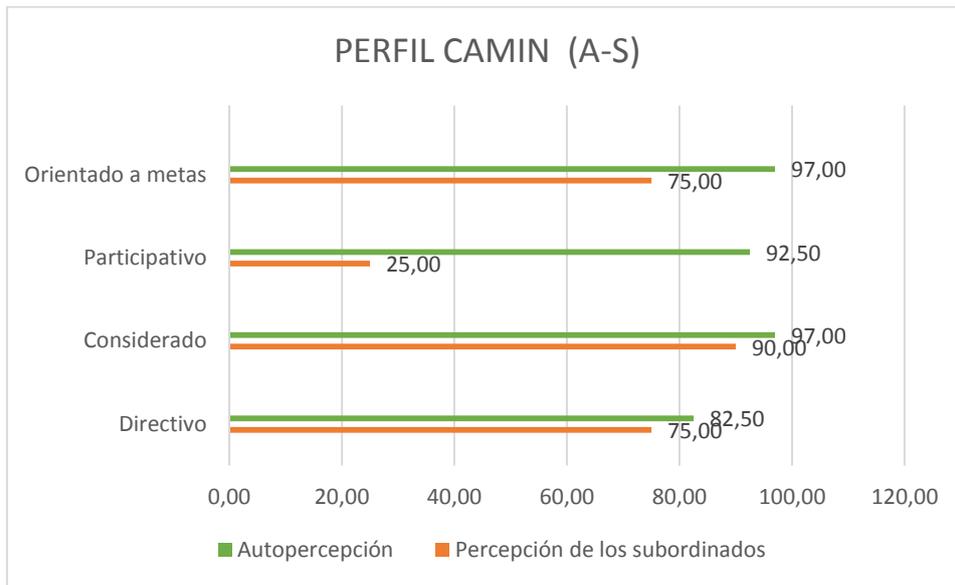
En la sub dimensión Consideración Individualizada, caracterizada por la preocupación que mantiene el líder sobre sus seguidores en cuanto a bienestar, cuidado y protección, el resultado de autopercepción fue de 50% mientras que la percepción de los seguidores fue de 82.67%.

En la sub dimensión de Recompensa Contingente, caracterizada por premiar al seguidor por cumplir con los objetivos que este debía llevar a cabo, el líder se puntuó con un 75%, mientras que los seguidores lo calificaron con un 63.33%.

En la sub dimensión de Dirección por excepción, caracterizada por tener dos formas de guiar al grupo, la activa y la pasiva, el líder tuvo un 75% en autopercepción mientras que los seguidores le otorgaron un 41.67%.

El vicepresidente comercial demuestra tener un su estilo de liderazgo todas las subdimensiones detalladas anteriormente, sin embargo, este se otorga bajas puntuaciones mientras que sus seguidores tienen una percepción más favorable acerca de su estilo de liderazgo, ya que en todos los casos brindan puntajes mayores que los que el líder oferta de sí mismo, sobre todo en la dimensión de Inspiración, pues sus seguidores consideran que su líder sabe transmitir la importancia de una misión mientras que este considera que no lo hace.

Gráfico 19: CAMIN (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

En relación con el cuestionario de estilos de liderazgo según la teoría Camino-Meta, la autopercepción de líder es 97% mientras que la percepción de los seguidores es de 75% en el estilo Orientado a Metas, caracterizado por el establecimiento de estándares exigentes de rendimiento para los seguidores con el fin de elevar la productividad.

En el estilo de liderazgo Participativo, el líder obtuvo un puntaje de 92.50% mientras que los seguidores calificaron este estilo con una puntuación de 25%, reflejando las acciones participativas del líder al tomar en cuenta la opinión y sugerencia de los subordinados para la toma de decisiones.

En cuanto al estilo de liderazgo Considerado, caracterizado por la atención individualizada del líder hacia sus seguidores, preocupándose de sus necesidades e inquietudes, el líder obtuvo un puntaje de 97% en autopercepción mientras que los seguidores otorgaron una puntuación de 90%.

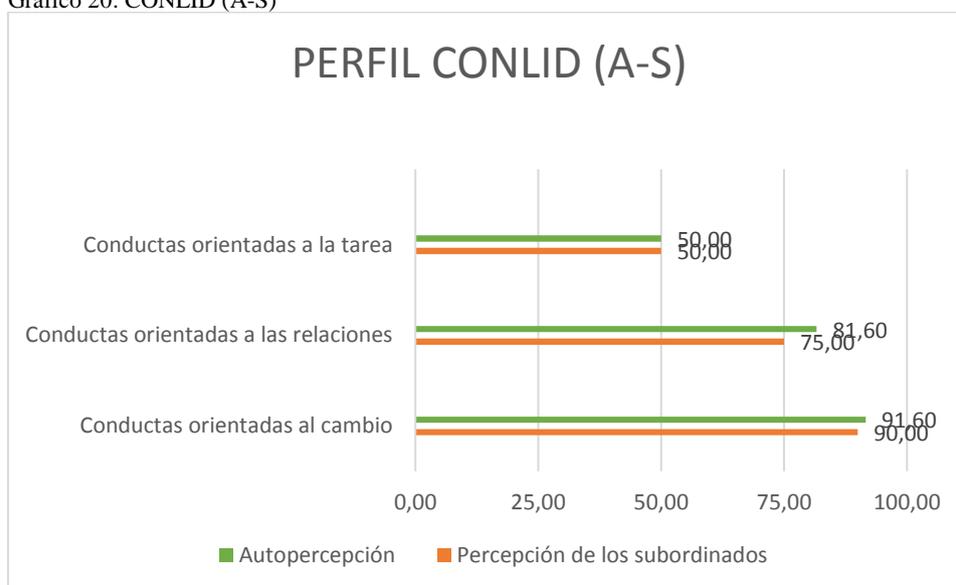
En estilo de Liderazgo Directivo, caracterizado por instrucciones que el líder da a sus seguidores acerca de cómo realizar el trabajo en cuanto a tiempo y recursos a utilizar, se

obtuvo un 82.50% en autopercepción por parte del líder, mientras que la percepción de los seguidores reflejó un 75%.

El vicepresidente comercial demuestra tener un su estilo de liderazgo todas las dimensiones detalladas anteriormente, sin embargo, este se otorga bajas puntuaciones mientras que sus seguidores tienen una percepción más favorable acerca de su estilo de liderazgo, ya que en todos los casos brindan puntajes mayores que los que el líder oferta de sí mismo.

Las únicas dimensiones en la que coinciden es en la de liderazgo Considerado, ambos están de acuerdo que el líder trata a cada uno de los miembros de su equipo de trabajo de manera individualizada, atendiendo sus inquietudes y preocupaciones, y de igual manera en la dimensión de liderazgo Directivo, donde ambos coinciden en que el líder sabe conducir a su equipo de trabajo, estableciendo estándares exigentes de desempeño, con el fin de elevar la productividad.

Gráfico 20: CONLID (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

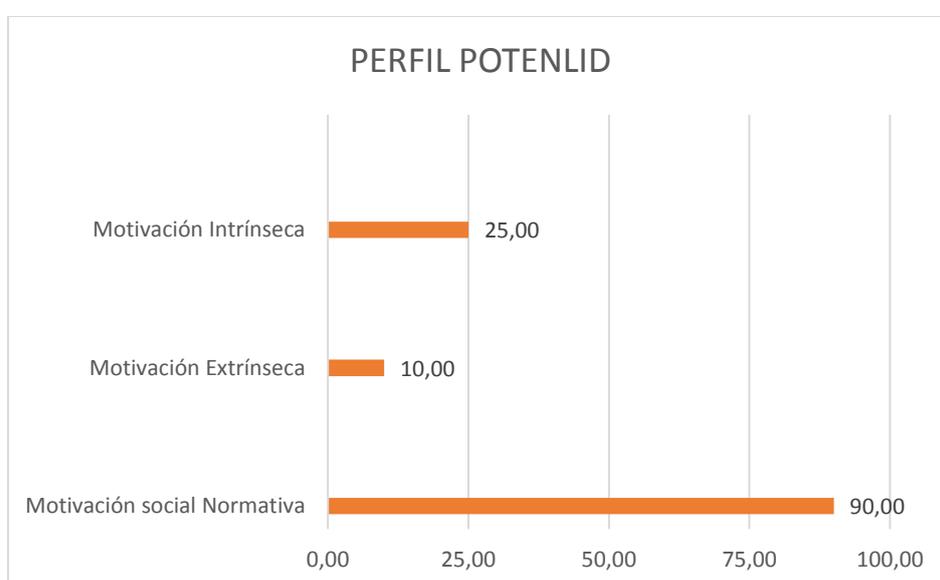
En relación con el cuestionario de conductas de los líderes, la autopercepción de líder es de 50% al igual que la de sus seguidores, respecto a la conducta orientada a la tarea, la misma que se caracteriza por organizar el trabajo, dar una estructura al contexto laboral, definir roles entre otros.

En la conducta orientada a las relaciones, el líder obtuvo un puntaje de 81.60% mientras que los seguidores calificaron este estilo con una puntuación de 75%, reflejando acciones que tienen como objetivo mejorar la relación entre el líder y el seguidor, resaltando el respeto, confianza y buen clima laboral.

En la conducta orientada al cambio, caracterizada por la implementación de estrategias con el objetivo de originar innovaciones constantes, el líder obtuvo un puntaje de 91.60% en autopercepción mientras que los seguidores otorgaron una puntuación de 90%.

Tanto la percepción de los seguidores como la del Vicepresidente Comercial, es la misma en las conductas evaluadas anteriormente, lo que indica que, en efecto, el líder es una persona capaz de organizar el trabajo de sus seguidores, delegando responsabilidades, preocupado por la creación de un buen clima laboral caracterizado por el respeto y la camaradería y sobretodo demuestra ser una persona que emplea estrategias con el objeto de originar innovaciones constantes,

Gráfico 21: POTENLID



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

En relación con el cuestionario de motivación para liderar, la autopercepción de líder es de 25% en Motivación Intrínseca, la misma que hace referencia a la atracción innata que tienen las personas por asumir situaciones de liderazgo y conducir grupos.

Respecto a la Motivación Extrínseca, caracterizada por los beneficios que tiene el líder al conducir grupos, la autopercepción del líder es 10%.

En cuanto a la Motivación social Normativa, caracterizada por la necesidad que siente la persona de liderar, al creer que es su deber y responsabilidad, el líder tuvo un puntaje de 90%.

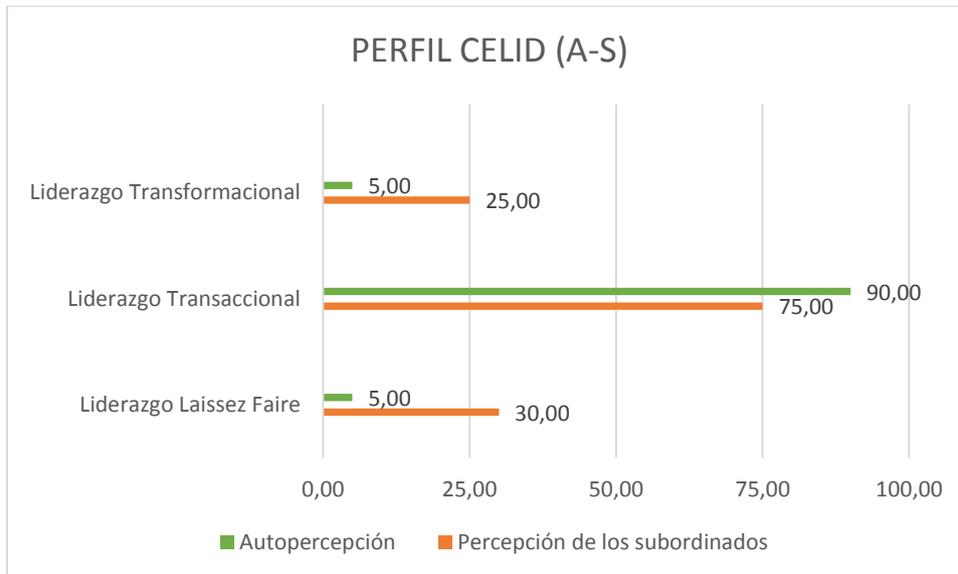
Con los resultados obtenidos anteriormente, el Vicepresidente Comercial demuestra ser una persona que asume situaciones de liderazgo porque este siente que es su deber y obligación, y en cierta parte, aunque en menor medida, también lo hace porque siente esa atracción innata de asumir situaciones de liderazgo.

Cargo: Gerente de Ventas Cobertura

Edad: 41 años

Ámbito: Empresarial

Gráfico 22: CELID (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

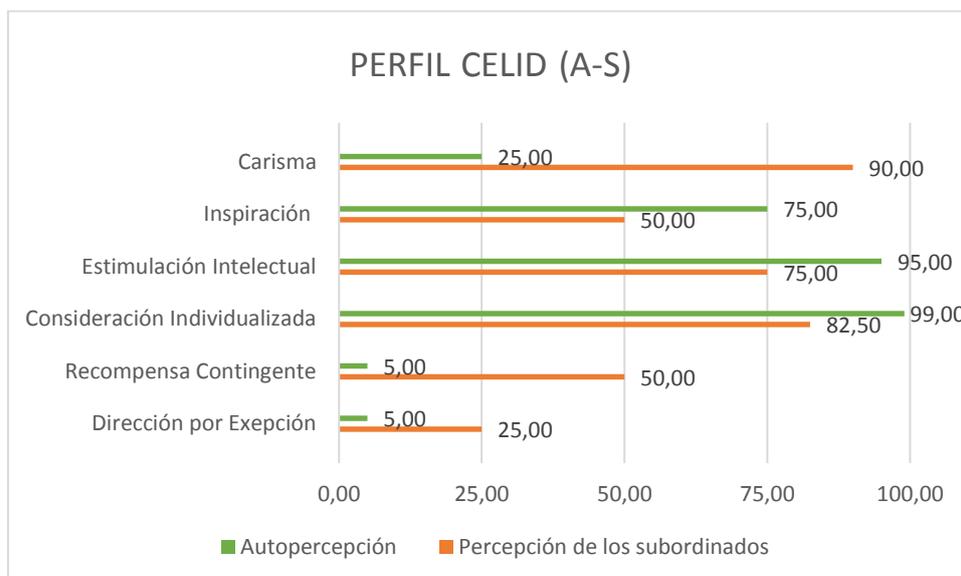
En el estilo de Liderazgo Transformacional, el líder obtiene una puntuación de 5%, mientras que los seguidores califican este parámetro con un 25%, percibiendo pocas habilidades de liderazgo e innovación en el líder.

En relación con el cuestionario de estilos de liderazgo, la autopercepción del líder es de 90% y la percepción de los subordinados de 75% respecto al estilo de Liderazgo Transaccional, el mismo que se caracteriza por intercambiar promesas y favores entre el líder y el seguidor, con el fin de alcanzar metas organizacionales.

Respecto al estilo de Liderazgo Laissez Faire, un liderazgo inactivo e ineficaz, el líder obtuvo una puntuación de 5% en la autopercepción, mientras que sus seguidores lo calificaron con un 30%.

Con los resultados obtenidos, podemos concluir que el estilo de liderazgo predominante en el Gerente de Ventas Cobertura, es el Transaccional, ya que las dos partes, tanto el líder como el seguidor, brindan puntajes similares, que son significativos y manifiestan que este es una persona que negocia con sus seguidores con el fin de alcanzar las metas y que interviene cuando detecta problemas en el desarrollo de tareas de su equipo de trabajo.

Gráfico 23: CELID (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

En relación con las sub dimensiones que evalúa el cuestionario de estilos de liderazgo, el líder tuvo un puntaje de 25% en autopercepción, mientras que los seguidores otorgaron una puntuación de 90%, en la sub dimensión de Carisma, caracterizada por influir en los demás a través de la creación de una visión compartida.

Respecto a la sub dimensión Inspiración, el líder se otorgó un puntaje de 75% mientras que los subordinados calificaron en un 50% en este parámetro caracterizado por la transmisión de la visión del líder hacia los seguidores, involucrándoles en proyectos de cambio.

En la sub dimensión de Estimulación Intelectual, la autopercepción del líder es de un 95%, mientras que la percepción de los seguidores es de 75% en lo que respecta a la iniciativa del líder para pensar nuevas soluciones o mecanismos para la resolución de problemas habituales.

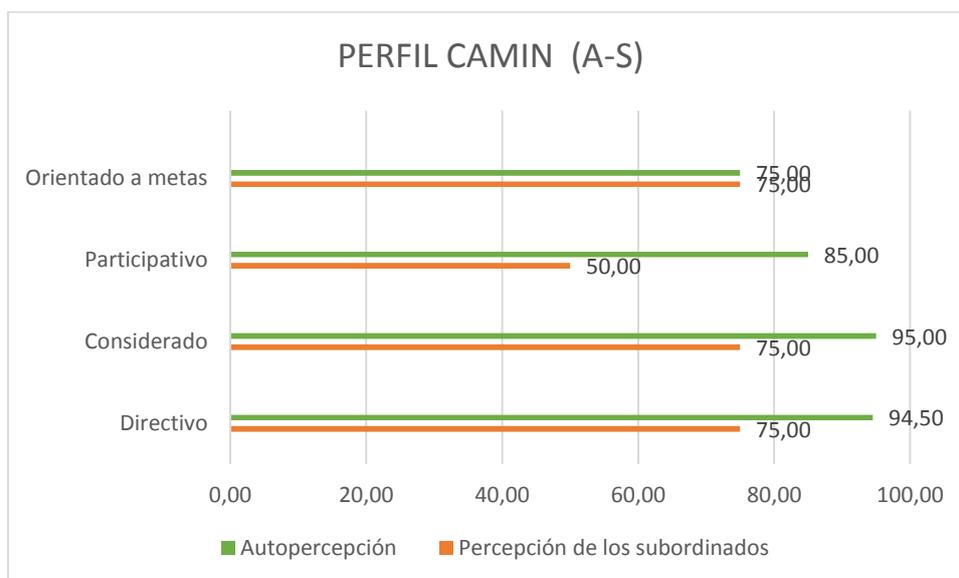
En la sub dimensión Consideración Individualizada, caracterizada por la preocupación que mantiene el líder sobre sus seguidores en cuanto a bienestar, cuidado y protección, el resultado de autopercepción fue de 99% mientras que la percepción de los seguidores fue de 82.15%.

En la sub dimensión de Recompensa Contingente, caracterizada por premiar al seguidor por cumplir con los objetivos que este debía llevar a cabo, el líder se puntuó con un 5%, mientras que los seguidores lo calificaron con un 50%.

En la sub dimensión de Dirección por excepción, caracterizada por tener dos formas guiar a al grupo, la activa y la pasiva, el líder tuvo un 5% en autopercepción mientras que los seguidores le otorgaron un 25%.

Con todo esto, se puede observar que en unas pocas subdimensiones el líder tiene una puntuación más alta que la indican sus seguidores, como por ejemplo en el caso de Inspiración, sin embargo esas diferencias no son extremas, como encontramos en otras subdimensiones (Carisma, Recompensa Contingente y Dirección por excepción), las mismas en las que el líder cree que tiene poca incidencia, sin embargo sus seguidores manifiestan que existe una significativa presencia de estos aspectos en el estilo de liderazgo de su superior.

Gráfico 24: CAMIN (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

En relación con el cuestionario de estilos de liderazgo según la teoría Camino-Meta, la autopercepción de líder es 75% mientras que la percepción de los seguidores es de 75% en el estilo Orientado a Metas, caracterizado por el establecimiento de estándares exigentes de rendimiento para los seguidores con el fin de elevar la productividad.

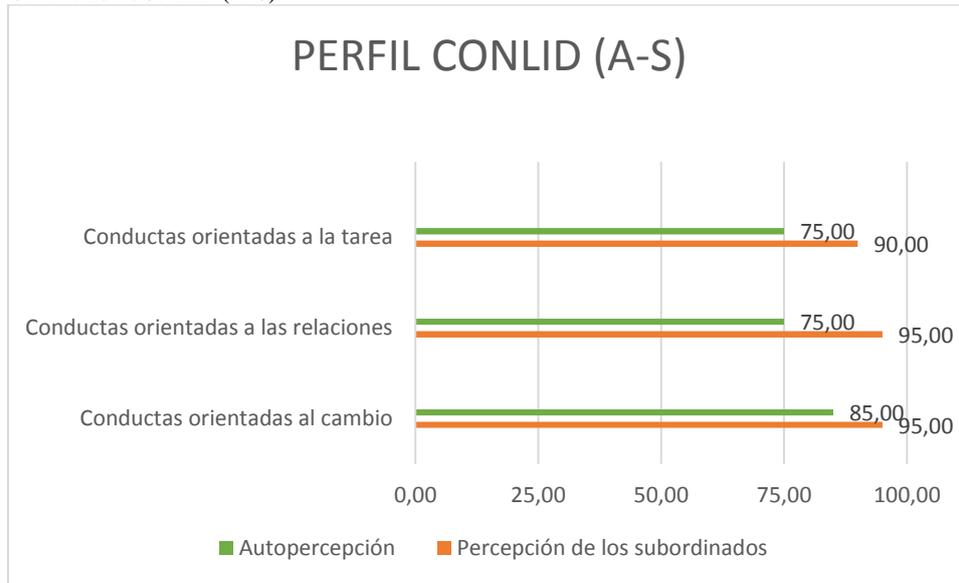
En el estilo de liderazgo Participativo, el líder obtuvo un puntaje de 85% mientras que los seguidores calificaron este estilo con una puntuación de 50%, reflejando las acciones participativas del líder al tomar en cuenta la opinión y sugerencia de los subordinados para la toma de decisiones.

En cuanto al estilo de liderazgo Considerado, caracterizado por la atención individualizada del líder hacia sus seguidores, preocupándose de sus necesidades e inquietudes, el líder obtuvo un puntaje de 95% en autopercepción mientras que los seguidores otorgaron una puntuación de 75%.

En estilo de Liderazgo Directivo, caracterizado por instrucciones que el líder da a sus seguidores acerca de cómo realizar el trabajo en cuanto a tiempo y recursos a utilizar, se obtuvo un 94.50% en autopercepción por parte del líder, mientras que la percepción de los seguidores reflejó un 75%

El Gerente de ventas Cobertura posee un estilo de liderazgo en el que predomina la orientación a metas, es decir, éste establece estándares de rendimiento exigentes con el fin de elevar la productividad de sus seguidores. Por otra parte, aunque en menor medida, también se evidencia un estilo de liderazgo Considerado y Directivo, los mismos que indican que el líder da instrucciones claras acerca del trabajo a realizar y toma en cuenta las necesidades e inquietudes de su equipo de trabajo.

Gráfico 25: CONLID (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

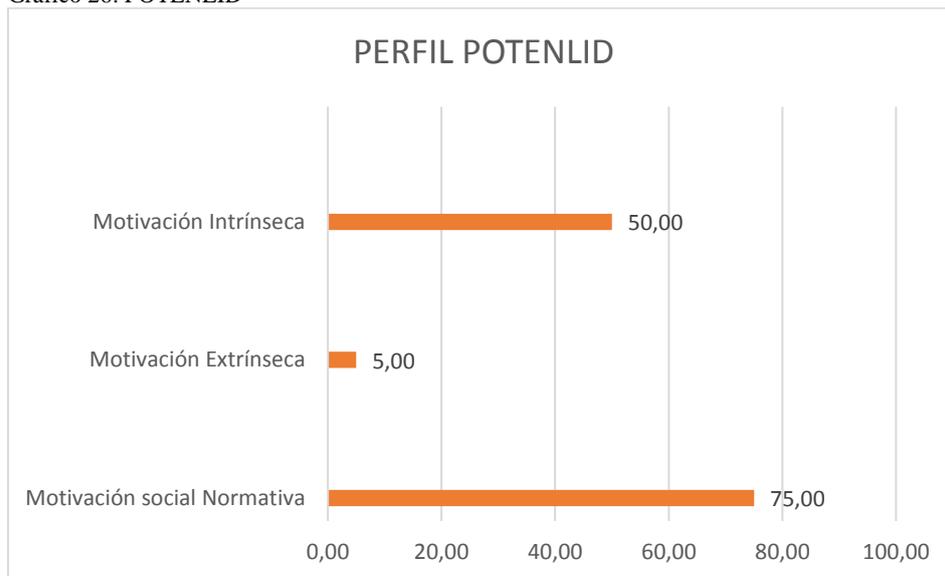
En relación con el cuestionario de conductas de los líderes, la autopercepción de líder es 75% mientras que la percepción de los seguidores es de 90% en la conducta orientada a la tarea, la misma que se caracteriza por organizar el trabajo, dar una estructura al contexto laboral, definir roles entre otros.

En la conducta orientada a las relaciones, el líder obtuvo un puntaje de 75% mientras que los seguidores calificaron este estilo con una puntuación de 95%, reflejando acciones que tienen como objetivo mejorar la relación entre el líder y el seguidor, resaltando el respeto, confianza y buen clima laboral.

En la conducta orientada al cambio, caracterizada por la implementación de estrategias con el objetivo de originar innovaciones constantes, el líder obtuvo un puntaje de 85% en autopercepción mientras que los seguidores otorgaron una puntuación de 95%.

Los puntajes de las conductas evaluadas anteriormente indican la presencia de todas ellas en la manera de liderar que tiene el Gerente de Ventas Cobertura, manifestando que éste es una persona que organiza el trabajo a realizar, se preocupa por la relación que tiene con sus seguidores y trata de implementar nuevas estrategias para innovar su carga laboral.

Gráfico 26: POTENLID



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### **Interpretación**

En relación con el cuestionario de motivación para liderar, la autopercepción de líder es de 50% en Motivación Intrínseca, la misma que hace referencia a la atracción innata que tienen las personas por asumir situaciones de liderazgo y conducir grupos.

Respecto a la Motivación Extrínseca, caracterizada por los beneficios que tiene el líder al conducir grupos, la autopercepción del líder es 5%.

En cuanto a la Motivación social Normativa, caracterizada por la necesidad que siente la persona de liderar, al creer que es su deber y responsabilidad, el líder tuvo un puntaje de 75%.

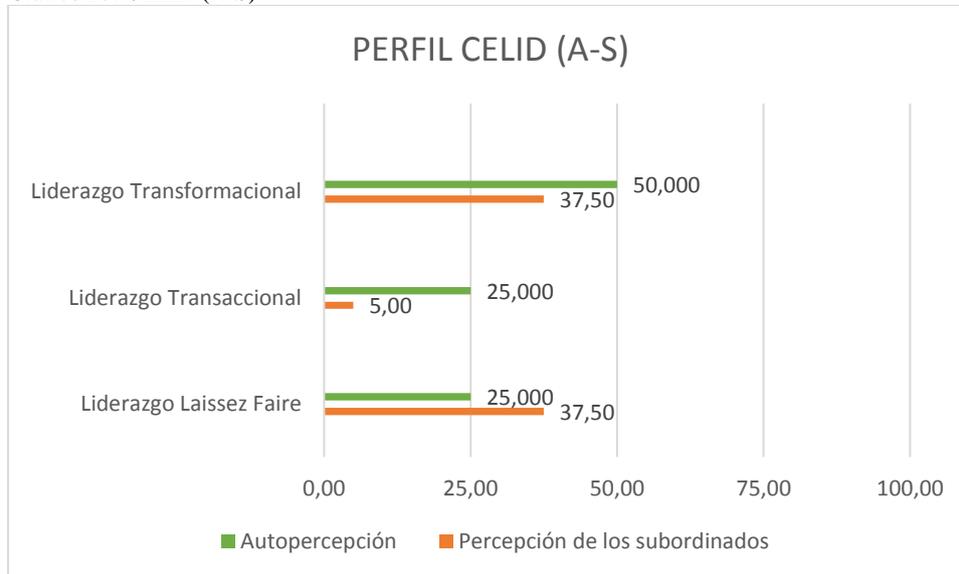
Con eso, podemos definir que el Gerente de Ventas Cobertura tiene una motivación social Normativa para liderar, la misma que indica que este ejerce su liderazgo porque siente que es su obligación, y menor medida, también indica que lo hace porque siente una atracción innata.

Cargo: Gerente de Ventas Corporativo

Edad: 42 años

Ámbito: Empresarial

Gráfico 27: CELID (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

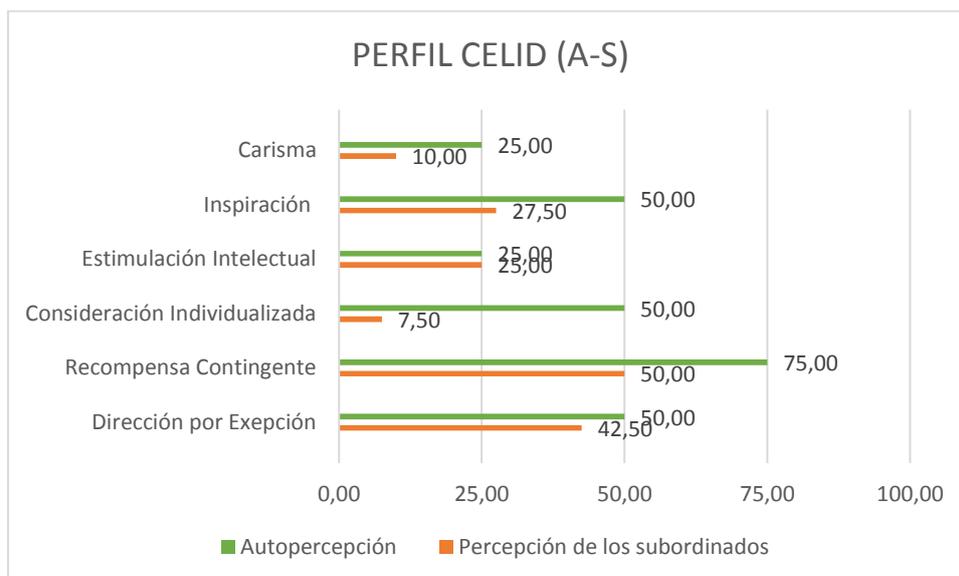
En el estilo de Liderazgo Transformacional, el líder obtiene una puntuación de 50%, mientras que los seguidores califican este parámetro con un 37.50%, percibiendo pocas habilidades de liderazgo e innovación en el líder.

En relación con el cuestionario de estilos de liderazgo, la autopercepción del líder es de 25% y la percepción de los subordinados de 5% respecto al estilo de Liderazgo Transaccional, el mismo que se caracteriza por intercambiar promesas y favores entre el líder y el seguidor, con el fin de alcanzar metas organizacionales.

Respecto al estilo de Liderazgo Laissez Faire, un liderazgo inactivo e ineficaz, el líder obtuvo una puntuación de 25% en la autopercepción, mientras que sus seguidores lo calificaron con un 37.50%.

El Gerente de Ventas Corporativo demuestra bajo puntajes en los estilos de liderazgo evaluados anteriormente, sin embargo, en el estilo en el que más coincide con su equipo de trabajo, es en el liderazgo Transformacional, caracterizado por la preocupación que este tiene sobre el desarrollo de sus seguidores, y el cumplimiento de metas que van más allá del día, sino que se cree un equipo de trabajo que colabore y crezca profesionalmente.

Gráfico 28: CELID (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

En relación con las sub dimensiones que evalúa el cuestionario de estilos de liderazgo, el líder tuvo un puntaje de 25% en autopercepción, mientras que los seguidores otorgaron una puntuación de 10%, en la sub dimensión de Carisma, caracterizada por influir en los demás a través de la creación de una visión compartida.

Respecto a la sub dimensión Inspiración, el líder se otorgó un puntaje de 50% mientras que los subordinados calificaron en un 27.5% en este parámetro caracterizado por la transmisión de la visión del líder hacia los seguidores, involucrándoles en proyectos de cambio.

En la sub dimensión de Estimulación Intelectual, la autopercepción del líder es de un 25%, mientras que la percepción de los seguidores es de 25% en lo que respecta a la iniciativa del líder para pensar nuevas soluciones o mecanismos para la resolución de problemas habituales.

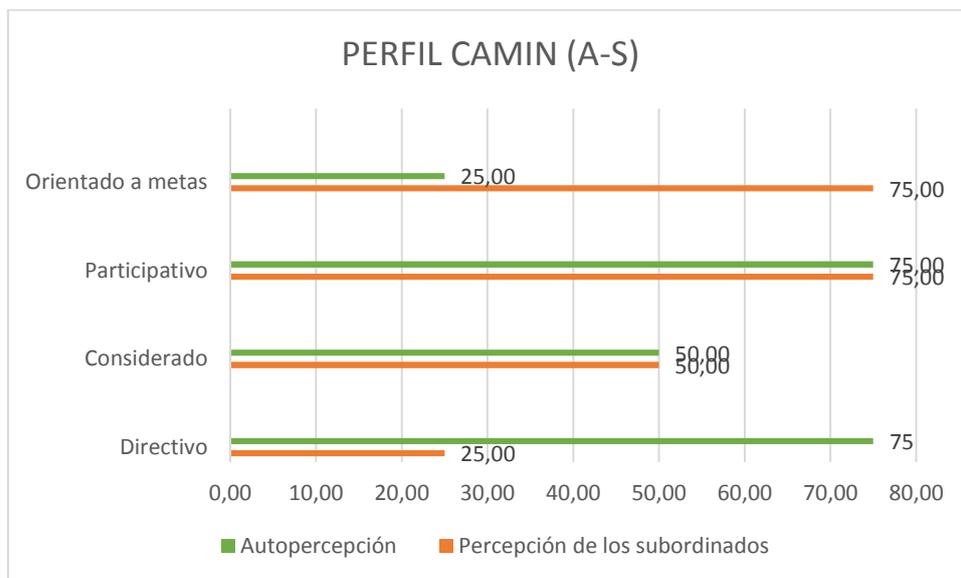
En la sub dimensión Consideración Individualizada, caracterizada por la preocupación que mantiene el líder sobre sus seguidores en cuanto a bienestar, cuidado y protección, el resultado de autopercepción fue de 50% mientras que la percepción de los seguidores fue de 7.5%.

En la sub dimensión de Recompensa Contingente, caracterizada por premiar al seguidor por cumplir con los objetivos que este debía llevar a cabo, el líder se puntuó con un 75%, mientras que los seguidores lo calificaron con un 50%.

En la sub dimensión de Dirección por excepción, caracterizada por tener dos formas guiar a al grupo, la activa y la pasiva, el líder tuvo un 50% en autopercepción mientras que los seguidores le otorgaron un 42.50%.

En todas las subdimensiones evaluadas anteriormente se puede observar que el Gerente de Ventas Corporativo otorga una imagen favorable de sí mismo, ya que sus puntajes sobrepasan la calificación que sus seguidores le otorgan, lo que indica que existe un gran brecha entre lo que él cree proyectar y lo que sus seguidores perciben, Una subdimension que podemos tomar por ejemplo es la subdimension de Inspiración, donde el líder considera orienta los esfuerzos de sus seguidores en función de objetivos comunes, mientras que su equipo de trabajo percibe poca presencia de este aspecto.

Gráfico 29: CAMIN (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

En relación con el cuestionario de estilos de liderazgo según la teoría Camino-Meta, la autopercepción de líder es 75% mientras que la percepción de los seguidores es de 2% en el estilo Orientado a Metas, caracterizado por el establecimiento de estándares exigentes de rendimiento para los seguidores con el fin de elevar la productividad.

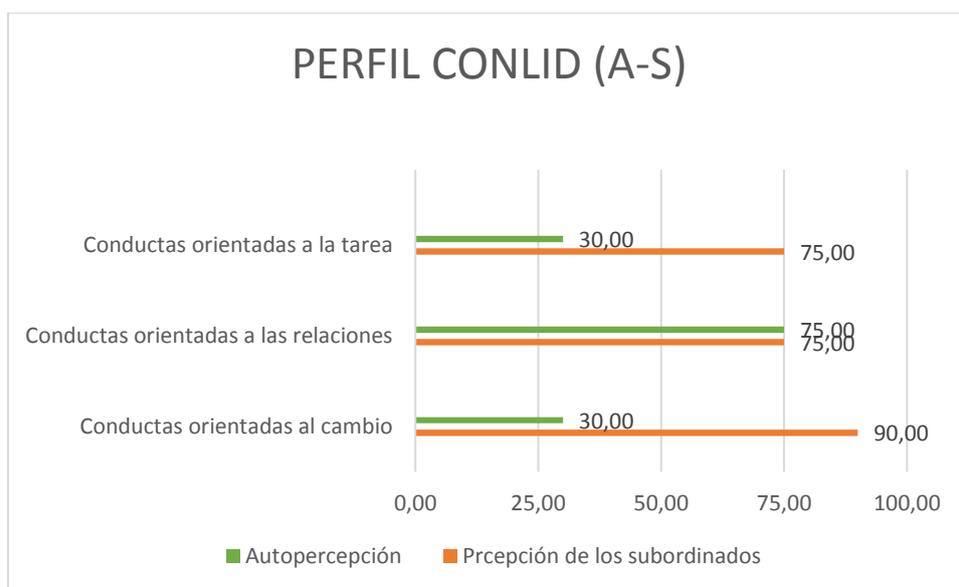
En el estilo de liderazgo Participativo, el líder obtuvo un puntaje de 5% mientras que los seguidores calificaron este estilo con una puntuación de 50%, reflejando las acciones participativas del líder al tomar en cuenta la opinión y sugerencia de los subordinados para la toma de decisiones.

En cuanto al estilo de liderazgo Considerado, caracterizado por la atención individualizada del líder hacia sus seguidores, preocupándose de sus necesidades e inquietudes, el líder obtuvo un puntaje de 75% en autopercepción mientras que los seguidores otorgaron una puntuación de 75%.

En estilo de Liderazgo Directivo, caracterizado por instrucciones que el líder da a sus seguidores acerca de cómo realizar el trabajo en cuanto a tiempo y recursos a utilizar, se obtuvo un 25% en autopercepción por parte del líder, mientras que la percepción de los seguidores refleja un 75%

Con los datos obtenidos, se evidencia que el Gerente de Ventas Corporativo posee dos estilos de liderazgo predominantes, los mismos que coinciden con la percepción de sus seguidores. El uno es el Liderazgo Participativo, y el otro el Liderazgo Considerado, estos dos indican que la persona hace participar a sus seguidores en la toma de decisiones, escucha sugerencias y trata a cada uno de ellos de forma individualizada, atendiendo sus inquietudes.

Gráfico 30: CONLID (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

En relación con el cuestionario de conductas de los líderes, la autopercepción de líder es 30% mientras que la percepción de los seguidores es de 75% en la conducta orientada a la tarea, la misma que se caracteriza por organizar el trabajo, dar una estructura al contexto laboral, definir roles entre otros.

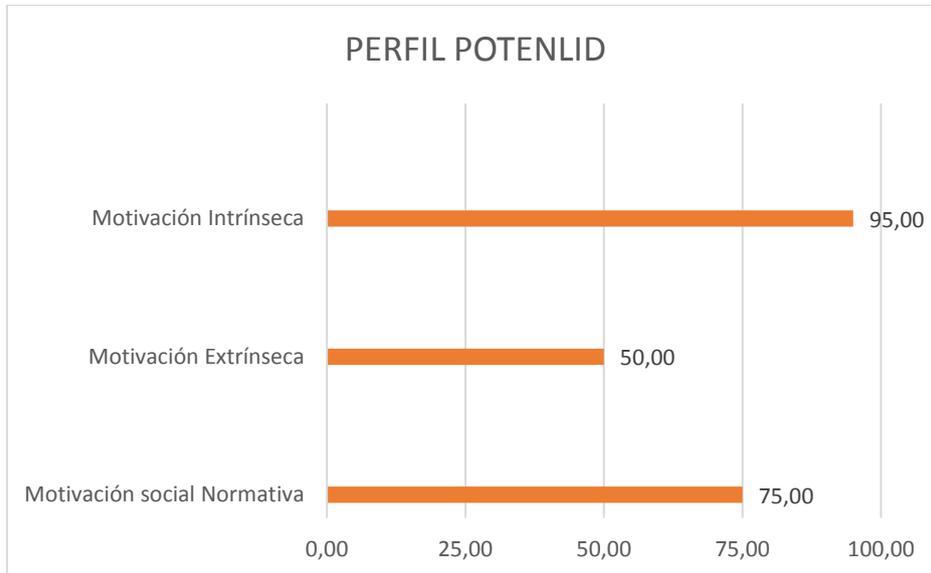
En la conducta orientada a las relaciones, el líder obtuvo un puntaje de 75% mientras que los seguidores calificaron este estilo con una puntuación de 75%, reflejando acciones que tienen como objetivo mejorar la relación entre el líder y el seguidor, resaltando el respeto, confianza y buen clima laboral.

En la conducta orientada al cambio, caracterizada por la implementación de estrategias con el objetivo de originar innovaciones constantes, el líder obtuvo un puntaje de 30% en autopercepción mientras que los seguidores otorgaron una puntuación de 90%.

Respecto a estas conductas se puede evidenciar que tanto el líder como los subordinados coinciden en que éste presenta en su mayoría conductas orientadas a las relaciones, creando un buen clima laboral, caracterizado por el respeto y la camaradería. Sin embargo, por otro lado, existe diferencias entre la percepción que el líder tiene de sí

mismo y la que percepción de los seguidores en las conductas orientadas al cambio y a las tareas, pues el equipo de trabajo manifiesta que si percibe en su seguidor conductas que reflejan la implementación de nuevas estrategias en el ámbito laboral y estructura y definición de roles entre ellos.

Gráfico 31: POTENLID



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

En relación con el cuestionario de motivación para liderar, la autopercepción de líder es de 95% en Motivación Intrínseca, la misma que hace referencia a la atracción innata que tienen las personas por asumir situaciones de liderazgo y conducir grupos.

Respecto a la Motivación Extrínseca, caracterizada por los beneficios que tiene el líder al conducir grupos, la autopercepción del líder es 50%.

En cuanto a la Motivación social Normativa, caracterizada por la necesidad que siente la persona de liderar, al creer que es su deber y responsabilidad, el líder tuvo un puntaje de 75%.

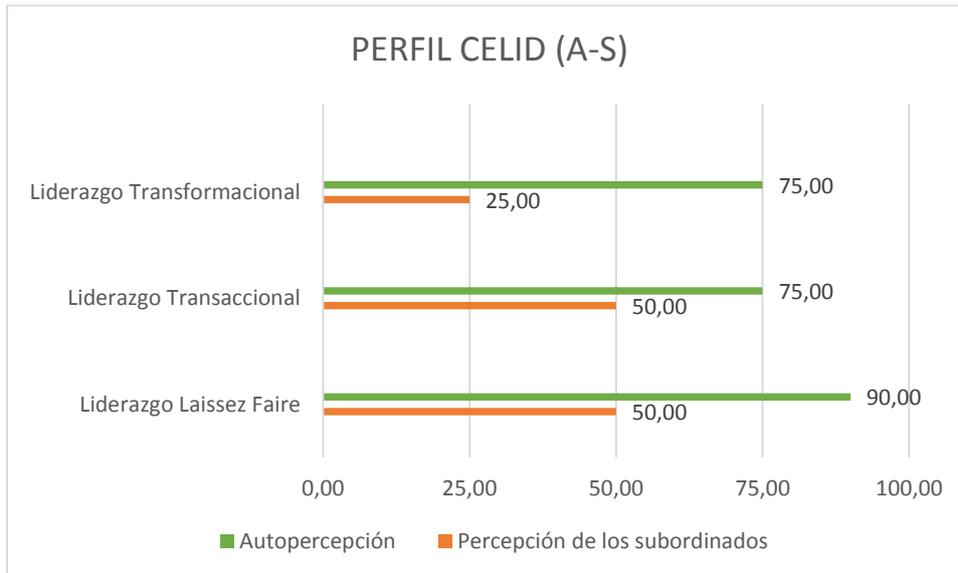
El gerente de Ventas Corporativo, manifiesta tener 2 motivaciones para liderar, una de ellas en la Intrínseca, la misma que indica que la persona siente esa atracción innata por dirigir grupos, y la otra es la social Normativa, esta se caracteriza porque la persona siente que es su obligación liderar y guiar a las personas.

Cargo: Gerente de Ventas Tiendas y Franquicias

Edad: 56 años

Ámbito: Empresarial

Gráfico 32: CELID (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

En el estilo de Liderazgo Transformacional, el líder obtiene una puntuación de 75%, mientras que los seguidores califican este parámetro con un 25%, percibiendo pocas habilidades de liderazgo e innovación en el líder.

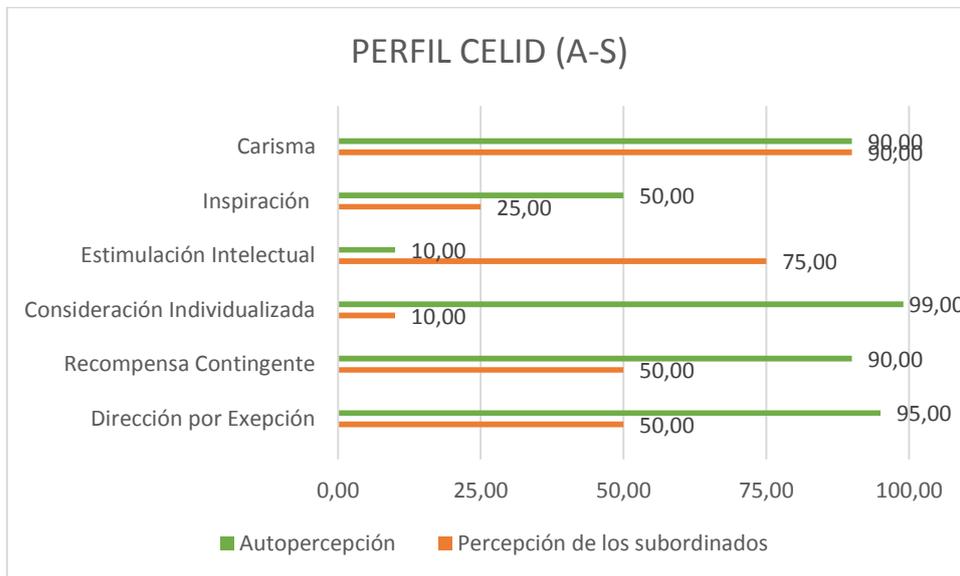
En relación con el cuestionario de estilos de liderazgo, la autopercepción del líder es de 75% y la percepción de los subordinados de 50% respecto al estilo de Liderazgo Transaccional, el mismo que se caracteriza por intercambiar promesas y favores entre el líder y el seguidor, con el fin de alcanzar metas organizacionales.

Respecto al estilo de Liderazgo Laissez Faire, un liderazgo inactivo e ineficaz, el líder obtuvo una puntuación de 90% en la autopercepción, mientras que sus seguidores lo calificaron con un 50%.

Con las puntuaciones obtenidas se puede evidenciar que le Gerente de Ventas Tiendas y Franquicias, posee una imagen favorable de sí mismo respecto a los estilos de liderazgo evaluados, ya que las puntuaciones que este brinda sobre sí mismo sobrepasan los valores otorgados por su equipo de trabajo, sobretodo el estilo Transformacional. Los seguidores

indican que existe poca evidencia de desarrollo profesional con su líder y bastante flexibilidad para realizar sus tareas de la manera en la que ellos consideren necesaria.

Gráfico 33: CELID (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

En relación con las sub dimensiones que evalúa el cuestionario de estilos de liderazgo, el líder tuvo un puntaje de 90% en autopercepción, mientras que los seguidores otorgaron una puntuación de 90%, en la sub dimensión de Carisma, caracterizada por influir en los demás a través de la creación de una visión compartida.

Respecto a la sub dimensión Inspiración, el líder se otorgó un puntaje de 50% mientras que los subordinados calificaron en un 25% en este parámetro caracterizado por la transmisión de la visión del líder hacia los seguidores, involucrándoles en proyectos de cambio.

En la sub dimensión de Estimulación Intelectual, la autopercepción del líder es de un 10%, mientras que la percepción de los seguidores es de 75% en lo que respecta a la iniciativa del líder para pensar nuevas soluciones o mecanismos para la resolución de problemas habituales.

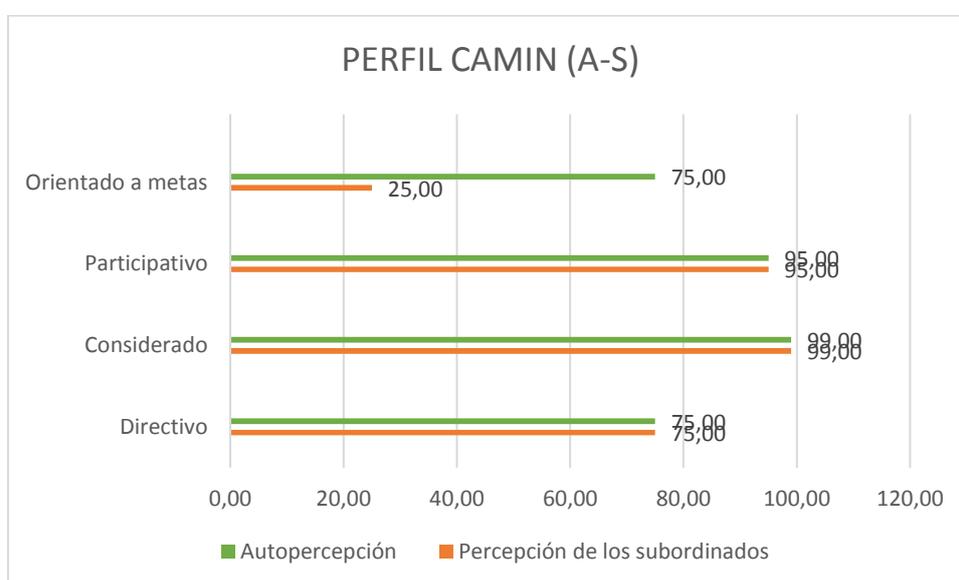
En la sub dimensión Consideración Individualizada, caracterizada por la preocupación que mantiene el líder sobre sus seguidores en cuanto a bienestar, cuidado y protección, el resultado de autopercepción fue de 99% mientras que la percepción de los seguidores fue de 10%.

En la sub dimensión de Recompensa Contingente, caracterizada por premiar al seguidor por cumplir con los objetivos que este debía llevar a cabo, el líder se puntuó con un 90%, mientras que los seguidores lo calificaron con un 50%.

En la sub dimensión de Dirección por excepción, caracterizada por tener dos formas guiar a al grupo, la activa y la pasiva, el líder tuvo un 95% en autopercepción mientras que los seguidores le otorgaron un 50%.

Con toda la información detallada anteriormente se puede observar que el Gerente de Ventas Tiendas y Franquicias y sus seguidores tienen percepciones distintas acerca de las subdimensiones evaluadas anteriormente, ya que el líder considera que posee todas ellas mientras que sus seguidores brindan puntajes más bajos que indican incluso la ausencia de aquellas dimensiones. En la única dimensión en la coinciden es en la de Carisma, la misma que se caracteriza por la influencia que éste tiene sobre los seguidores, compartiendo una visión con objetivos en comunes.

Gráfico 34: CAMIN (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

En relación con el cuestionario de estilos de liderazgo según la teoría Camino-Meta, la autopercepción de líder es 75% mientras que la percepción de los seguidores es de 25% en el estilo Orientado a Metas, caracterizado por el establecimiento de estándares exigentes de rendimiento para los seguidores con el fin de elevar la productividad.

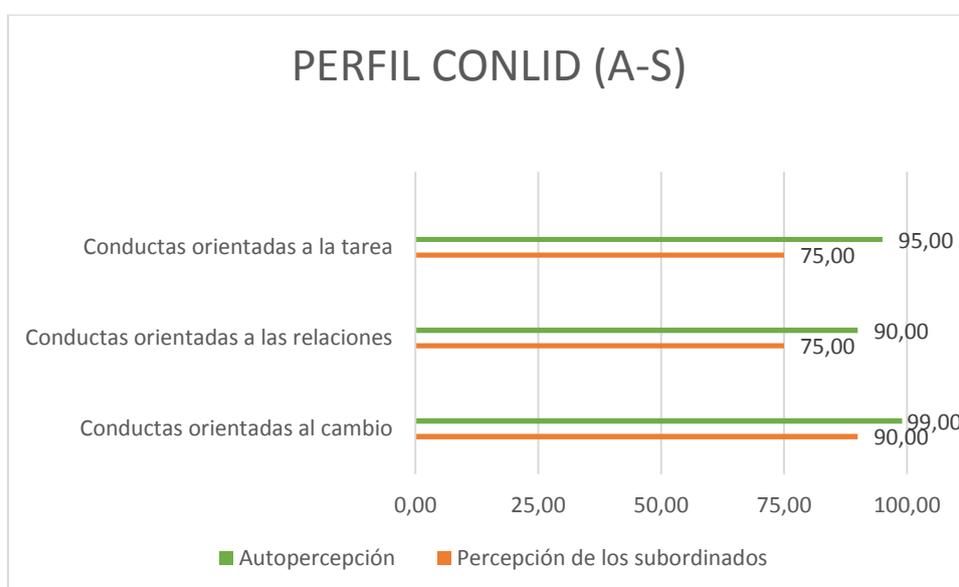
En el estilo de liderazgo Participativo, el líder obtuvo un puntaje de 95% mientras que los seguidores calificaron este estilo con una puntuación de 95%, reflejando las acciones participativas del líder al tomar en cuenta la opinión y sugerencia de los subordinados para la toma de decisiones.

En cuanto al estilo de liderazgo Considerado, caracterizado por la atención individualizada del líder hacia sus seguidores, preocupándose de sus necesidades e inquietudes, el líder obtuvo un puntaje de 99% en autopercepción mientras que los seguidores otorgaron una puntuación de 99%.

En estilo de Liderazgo Directivo, caracterizado por instrucciones que el líder da a sus seguidores acerca de cómo realizar el trabajo en cuanto a tiempo y recursos a utilizar, se obtuvo un 75% en autopercepción por parte del líder, mientras que la percepción de los seguidores reflejó un 75%

El Gerente de Ventas de Tiendas y Franquicias, junto con sus seguidores coinciden en la presencia de tres estilos de liderazgo evidenciados en el día a día. Estos son el liderazgo Participativo, Considerado y Directivo, los mismos que indican que el líder toma en cuenta la opinión de sus seguidores y los hace participar en la toma de decisiones. Sin embargo, en el estilo de liderazgo orientado a metas, existe una brecha entre la percepción de los seguidores y lo que el líder piensa de sí mismo, pues éste último, proyecta una imagen favorable de sí mismo respecto al establecimiento de estándares exigentes de trabajo y aumento del nivel de productividad de su equipo de trabajo.

Gráfico 35: CONLID (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

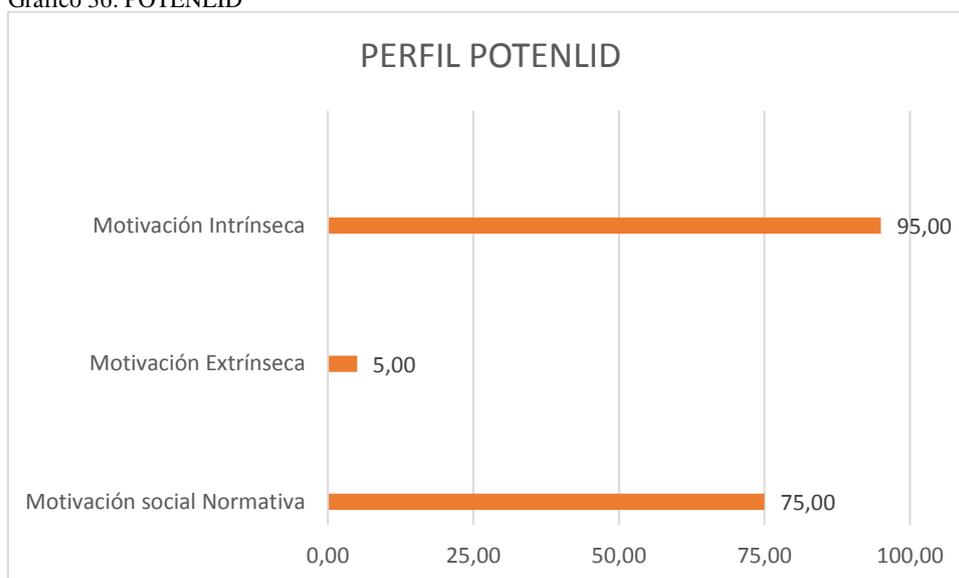
En relación con el cuestionario de conductas de los líderes, la autopercepción de líder es 95% mientras que la percepción de los seguidores es de 75% en la conducta orientada a la tarea, la misma que se caracteriza por organizar el trabajo, dar una estructura al contexto laboral, definir roles entre otros.

En la conducta orientada a las relaciones, el líder obtuvo un puntaje de 90% mientras que los seguidores calificaron este estilo con una puntuación de 75%, reflejando acciones que tienen como objetivo mejorar la relación entre el líder y el seguidor, resaltando el respeto, confianza y buen clima laboral.

En la conducta orientada al cambio, caracterizada por la implementación de estrategias con el objetivo de originar innovaciones constantes, el líder obtuvo un puntaje de 90% en autopercepción mientras que los seguidores otorgaron una puntuación de 90%.

En las conductas evaluadas anteriormente se evidencia puntajes similares entre la percepción que tiene los seguidores sobre el líder y la autopercepción de este último. Ambas partes consideran que se proyecta y se percibe conductas orientadas a las tareas (definición de roles), relaciones (creación de un clima laboral positivo) y cambio (implementación de nuevas estrategias) en la ejecución de sus labores diarias.

Gráfico 36: POTENLID



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

En relación con el cuestionario de motivación para liderar, la autopercepción de líder es de 95% en Motivación Intrínseca, la misma que hace referencia a la atracción innata que tienen las personas por asumir situaciones de liderazgo y conducir grupos.

Respecto a la Motivación Extrínseca, caracterizada por los beneficios que tiene el líder al conducir grupos, la autopercepción del líder es 5%.

En cuanto a la Motivación social Normativa, caracterizada por la necesidad que siente la persona de liderar, al creer que es su deber y responsabilidad, el líder tuvo un puntaje de 75%.

El Gerente de Ventas Tiendas y Franquicias, evidencia tener dos motivaciones para liderar, una de ellas, es la Intrínseca, siente esa atracción innata por dirigir grupos, y la otra, es la social Normativa, la misma que indica que éste ejerce el liderazgo porque considera una obligación.

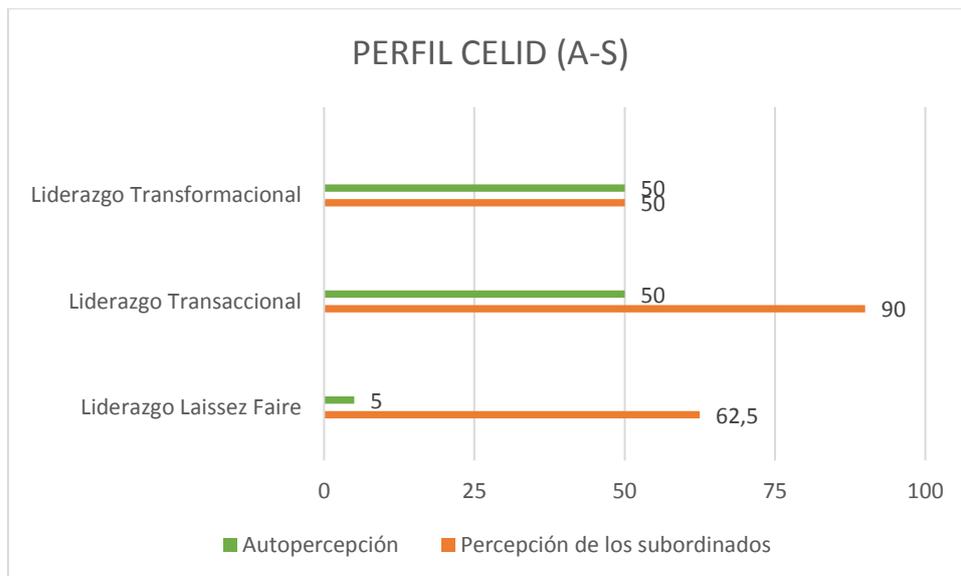
### 4.3 Área de Operaciones

Cargo: Vicepresidente de Operaciones

Edad: 36 años

Ámbito: Empresarial

Gráfico 37: CELID (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

#### Interpretación

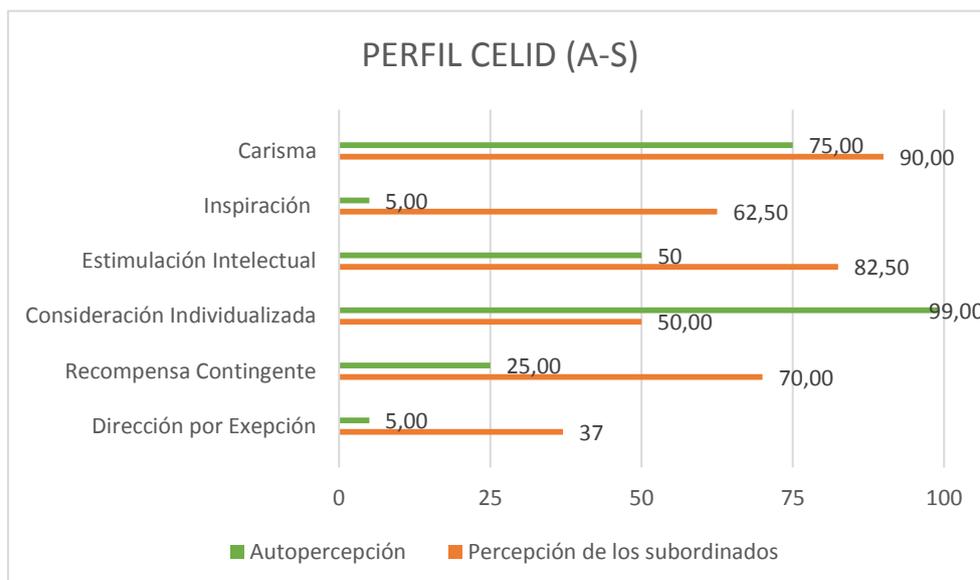
En el estilo de Liderazgo Transformacional, el líder obtiene una puntuación de 50%, mientras que los seguidores califican este parámetro con un 50%, percibiendo pocas habilidades de liderazgo e innovación en el líder.

En relación con el cuestionario de estilos de liderazgo, la autopercepción del líder es de 90% y la percepción de los subordinados de 50% respecto al estilo de Liderazgo Transaccional, el mismo que se caracteriza por intercambiar promesas y favores entre el líder y el seguidor, con el fin de alcanzar metas organizacionales.

Respecto al estilo de Liderazgo Laissez Faire, un liderazgo inactivo e ineficaz, el líder obtuvo una puntuación de 5% en la autopercepción, mientras que sus seguidores lo calificaron con un 62.50%.

Se puede evidenciar que tanto el Vicepresidente de Operaciones como sus seguidores, coinciden en que éste primero, demuestra ser en su mayoría, un Líder transformacional que busca el desarrollo de sus subordinados y procura ir más allá del cumplimiento de metas del día. Por otro lado, su equipo de trabajo también considera que el líder tiene un estilo Laissez Faire, caracterizado por no tratar de intervenir en las conductas de estos.

Gráfico 38: CELID (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

En relación con las sub dimensiones que evalúa el cuestionario de estilos de liderazgo, el líder tuvo un puntaje de 75% en autopercepción, mientras que los seguidores otorgaron una puntuación de 90%, en la sub dimensión de Carisma, caracterizada por influir en los demás a través de la creación de una visión compartida.

Respecto a la sub dimensión Inspiración, el líder se otorgó un puntaje de 5% mientras que los subordinados calificaron en un 62.50% en este parámetro caracterizado por la transmisión de la visión del líder hacia los seguidores, involucrándolos en proyectos de cambio.

En la sub dimensión de Estimulación Intelectual, la autopercepción del líder es de un 50%, mientras que la percepción de los seguidores es de 82.50% en lo que respecta a la iniciativa del líder para pensar nuevas soluciones o mecanismos para la resolución de problemas habituales.

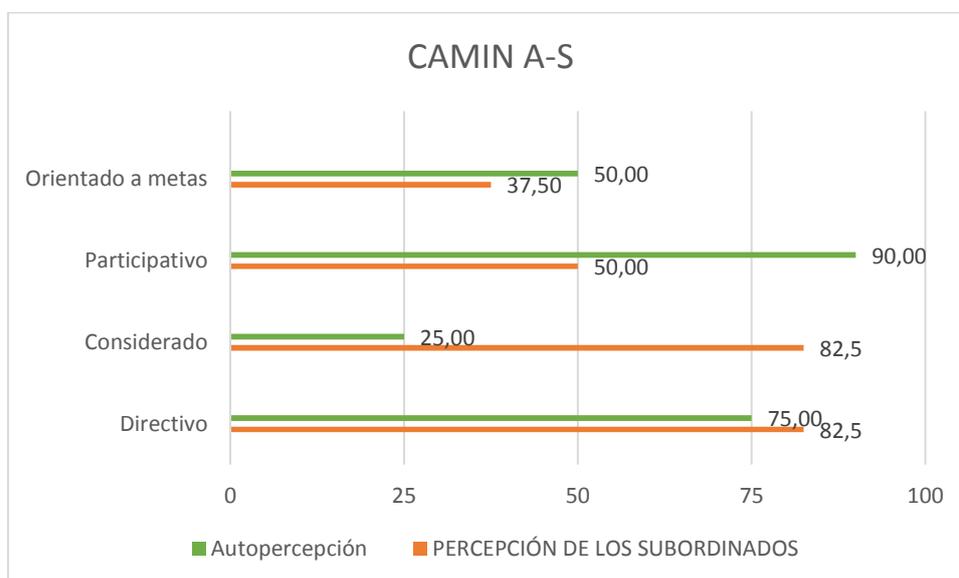
En la sub dimensión Consideración Individualizada, caracterizada por la preocupación que mantiene el líder sobre sus seguidores en cuanto a bienestar, cuidado y protección, el resultado de autopercepción fue de 99% mientras que la percepción de los seguidores fue de 50%.

En la sub dimensión de Recompensa Contingente, caracterizada por premiar al seguidor por cumplir con los objetivos que este debía llevar a cabo, el líder se puntuó con un 25%, mientras que los seguidores lo calificaron con un 70%.

En la sub dimensión de Dirección por excepción, caracterizada por tener dos formas guiar a al grupo, la activa y la pasiva, el líder tuvo un 5% en autopercepción mientras que los seguidores le otorgaron un 37.50%.

En todas las subdimensiones evaluadas podemos encontrar puntajes diferentes brindados por el líder y por los seguidores, sin embargo en algunas de ellas encontramos diferencias significativas, ya sea que el líder oferta una imagen favorable de sí mismo respecto a la percepción de sus seguidores como por ejemplo en la Consideración individualizada (preocuparse por su equipo de trabajo y tratarlos de forma considerada) o por el contrario, el líder considera que no realiza acciones relacionadas a algunas subdimensiones como por ejemplo las de Carisma, Inspiración, Estimulación Intelectual y Recompensa Contingente, que son categorías en los que el equipo de trabajo ha otorgado altas puntuaciones, manifestando la evidencia de estos aspectos en su líder.

Gráfico 39: CAMIN (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

En relación con el cuestionario de estilos de liderazgo según la teoría Camino-Meta, la autopercepción de líder es 50% mientras que la percepción de los seguidores es de 37.50% en el estilo Orientado a Metas, caracterizado por el establecimiento de estándares exigentes de rendimiento para los seguidores con el fin de elevar la productividad.

En el estilo de liderazgo Participativo, el líder obtuvo un puntaje de 90% mientras que los seguidores calificaron este estilo con una puntuación de 50%, reflejando las acciones participativas del líder al tomar en cuenta la opinión y sugerencia de los subordinados para la toma de decisiones.

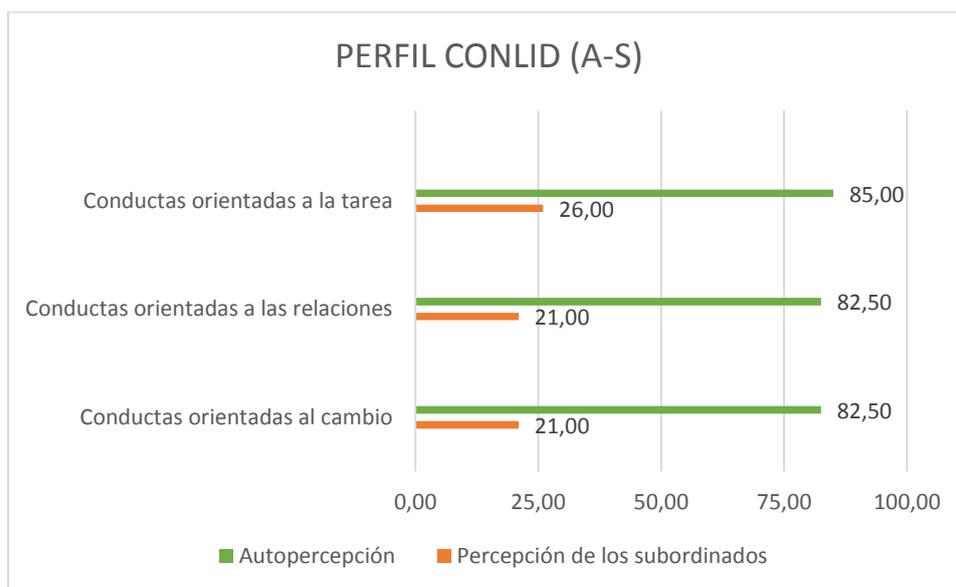
En cuanto al estilo de liderazgo Considerado, caracterizado por la atención individualizada del líder hacia sus seguidores, preocupándose de sus necesidades e inquietudes, el líder obtuvo un puntaje de 25% en autopercepción mientras que los seguidores otorgaron una puntuación de 82.50%.

En estilo de Liderazgo Directivo, caracterizado por instrucciones que el líder da a sus seguidores acerca de cómo realizar el trabajo en cuanto a tiempo y recursos a utilizar, se obtuvo un 75% en autopercepción por parte del líder, mientras que la percepción de los seguidores reflejó un 82.50%.

Respecto a los parámetros evaluados anteriormente, podemos concluir que el Vicepresidente de Operaciones se otorga una puntuación significativamente mayor a la que lo hacen sus subordinados en el estilo de liderazgo Participativo, caracterizado por tomar en cuenta la opinión de sus seguidores y hacerlos participar en la toma de decisiones. Sin embargo, en el estilo de liderazgo Considerado, ocurre lo contrario, pues los seguidores consideran que su líder toma en cuenta sus necesidades e inquietudes.

En los otros estilos de liderazgo, no existe tanta diferencia en los puntajes otorgados por ambas partes, sobretodo en el liderazgo Directivo, que tanto los seguidores como el líder están seguros de que se evidencia instrucciones claras respecto al trabajo en cuanto a tiempo y métodos a utilizar.

Gráfico 40: CONLID (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

En relación con el cuestionario de conductas de los líderes, la autopercepción de líder es 85% mientras que la percepción de los seguidores es de 26% en la conducta orientada a la tarea, la misma que se caracteriza por organizar el trabajo, dar una estructura al contexto laboral, definir roles entre otros.

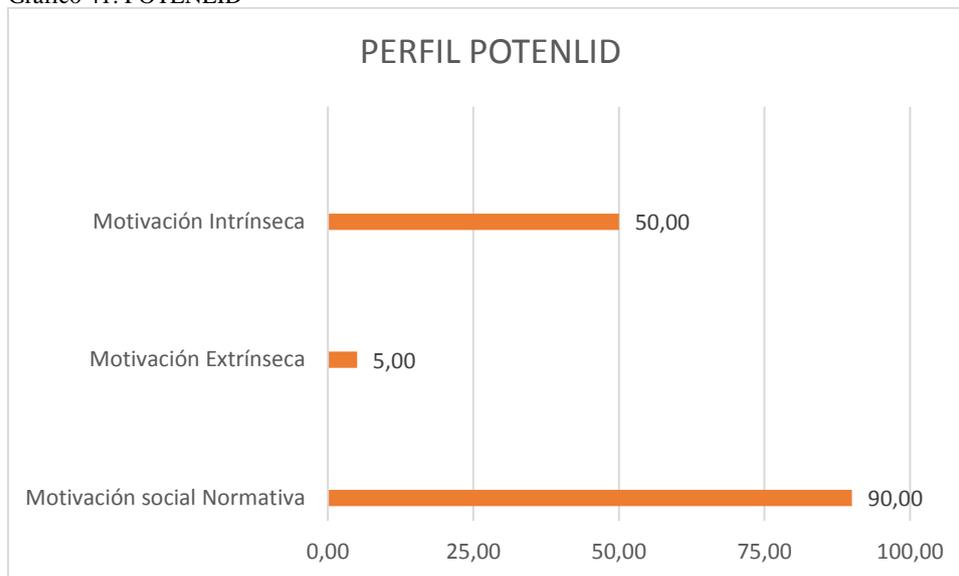
En la conducta orientada a las relaciones, el líder obtuvo un puntaje de 82.50% mientras que los seguidores calificaron este estilo con una puntuación de 21%, reflejando acciones

que tienen como objetivo mejorar la relación entre el líder y el seguidor, resaltando el respeto, confianza y buen clima laboral.

En la conducta orientada al cambio, caracterizada por la implementación de estrategias con el objetivo de originar innovaciones constantes, el líder obtuvo un puntaje de 82.50% en autopercepción mientras que los seguidores otorgaron una puntuación de 21%.

Respecto a todas las conductas evaluadas anteriormente se observa que existe una diferencia entre los puntajes que el Vicepresidente de Operaciones se otorga a sí mismo, y los puntajes brindados por el equipo de trabajo. El líder se puntúa de manera más favorable que lo que lo hacen sus seguidores. Para estos últimos el líder presenta poca evidencia de conductas orientadas a la tarea, relaciones y cambio.

Gráfico 41: POTENLID



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

En relación con el cuestionario de motivación para liderar, la autopercepción de líder es de 50% en Motivación Intrínseca, la misma que hace referencia a la atracción innata que tienen las personas por asumir situaciones de liderazgo y conducir grupos.

Respecto a la Motivación Extrínseca, caracterizada por los beneficios que tiene el líder al conducir grupos, la autopercepción del líder es 5%.

En cuanto a la Motivación social Normativa, caracterizada por la necesidad que siente la persona de liderar, al creer que es su deber y responsabilidad, el líder tuvo un puntaje de 90%.

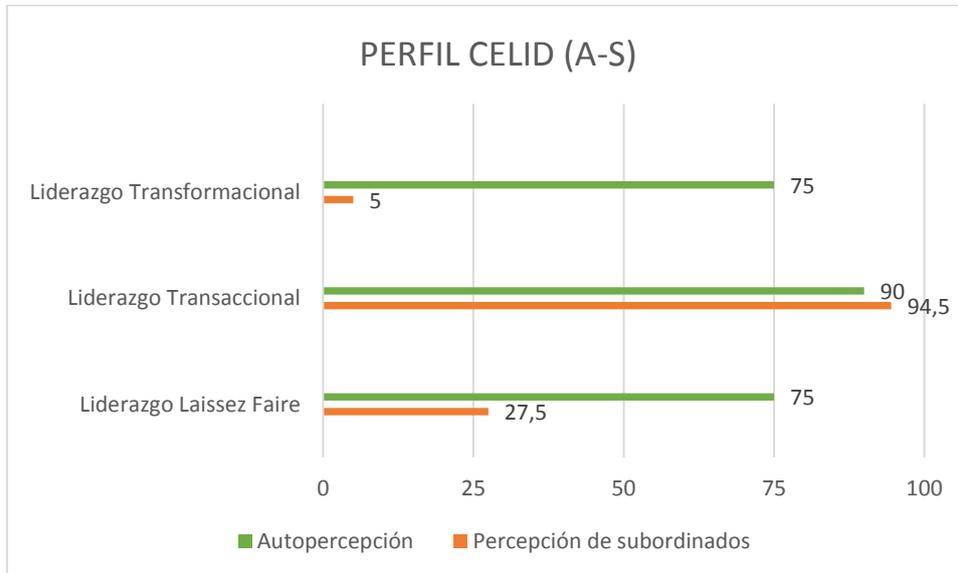
Con las puntuaciones obtenidas, se evidencia que el Vicepresidente de Operaciones tiene una motivación social Normativa que hace ejerza su liderazgo porque siente que es su deber y obligación. Por otro lado, también se evidencia que tiene, aunque en menor medida, una motivación Intrínseca, que indica que la persona ejerce situaciones de liderazgo porque siente esa atracción innata.

Cargo: Gerente de Operaciones

Edad: 39 años

Ámbito: Empresarial

Gráfico 42: CELID (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

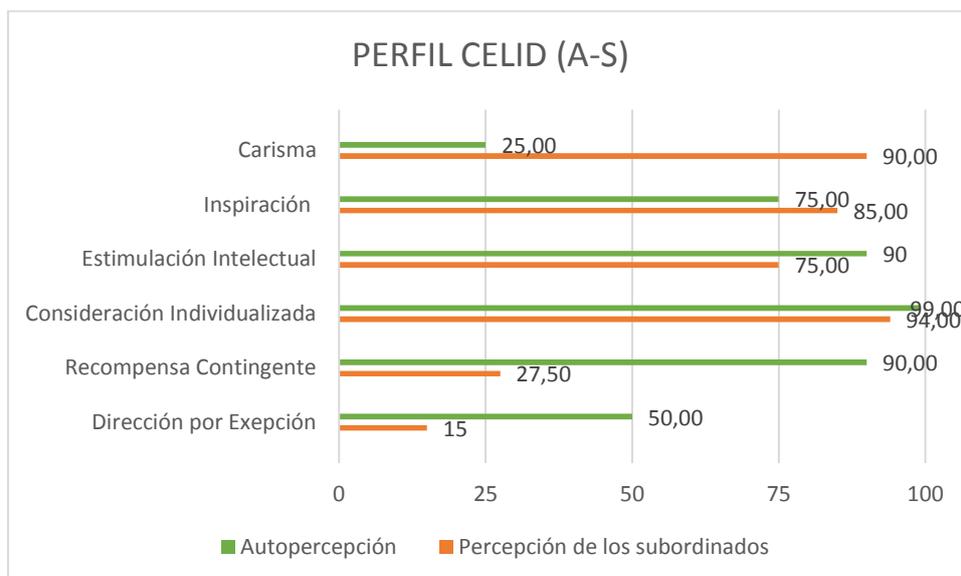
En el estilo de Liderazgo Transformacional, el líder obtiene una puntuación de 90%, mientras que los seguidores califican este parámetro con un 94.5%, percibiendo pocas habilidades de liderazgo e innovación en el líder.

En relación con el cuestionario de estilos de liderazgo, la autopercepción del líder es de 75% y la percepción de los subordinados de 10% respecto al estilo de Liderazgo Transaccional, el mismo que se caracteriza por intercambiar promesas y favores entre el líder y el seguidor, con el fin de alcanzar metas organizacionales.

Respecto al estilo de Liderazgo Laissez Faire, un liderazgo inactivo e ineficaz, el líder obtuvo una puntuación de 75% en la autopercepción, mientras que sus seguidores lo calificaron con un 27.50%.

Con los datos obtenidos se puede concluir que el Gerente de Operaciones posee un estilo de liderazgo Transaccional, caracterizado por negociar con sus colaboradores para alcanzar los objetivos de la empresa e intervenir en el trabajo de estos cuando las personas lo ameriten. Por otro lado, se evidencia que el estilo de liderazgo Transformacional que éste cree proyectar no es percibido por sus seguidores.

Gráfico 43: CELID (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

En relación con las sub dimensiones que evalúa el cuestionario de estilos de liderazgo, el líder tuvo un puntaje de 25% en autopercepción, mientras que los seguidores otorgaron una puntuación de 90%, en la sub dimensión de Carisma, caracterizada por influir en los demás a través de la creación de una visión compartida.

Respecto a la sub dimensión Inspiración, el líder se otorgó un puntaje de 75% mientras que los subordinados calificaron en un 85% en este parámetro caracterizado por la transmisión de la visión del líder hacia los seguidores, involucrándoles en proyectos de cambio.

En la sub dimensión de Estimulación Intelectual, la autopercepción del líder es de un 90%, mientras que la percepción de los seguidores es de 75% en lo que respecta a la iniciativa del líder para pensar nuevas soluciones o mecanismos para la resolución de problemas habituales.

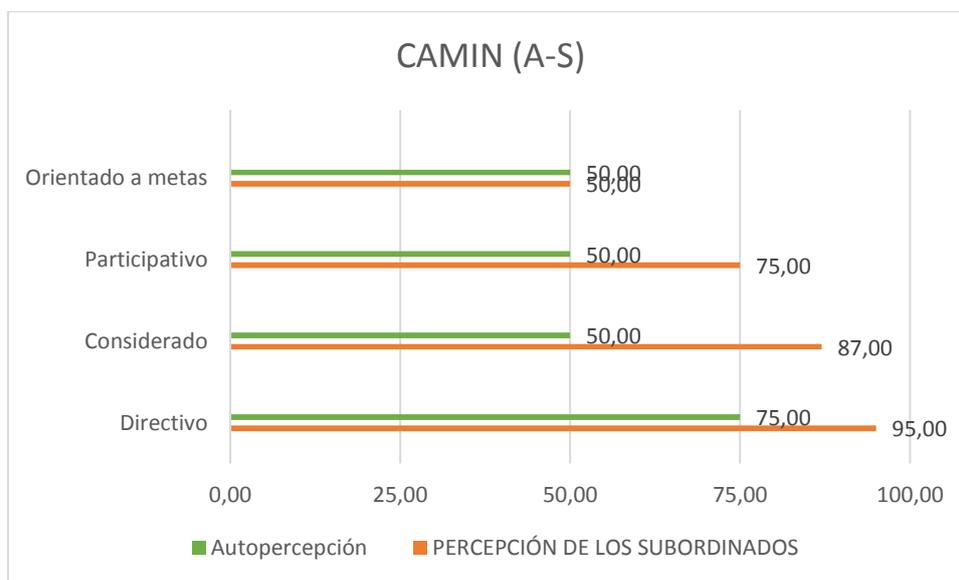
En la sub dimensión Consideración Individualizada, caracterizada por la preocupación que mantiene el líder sobre sus seguidores en cuanto a bienestar, cuidado y protección, el resultado de autopercepción fue de 99% mientras que la percepción de los seguidores fue de 94.00%.

En la sub dimensión de Recompensa Contingente, caracterizada por premiar al seguidor por cumplir con los objetivos que este debía llevar a cabo, el líder se puntuó con un 90%, mientras que los seguidores lo calificaron con un 27.50%.

En la sub dimensión de Dirección por excepción, caracterizada por tener dos formas guiar a al grupo, la activa y la pasiva, el líder tuvo un 50% en autopercepción mientras que los seguidores le otorgaron un 15%.

Con los resultados obtenidos se evidencia que en su mayoría no existe gran diferencia entre lo que líder piensa que proyecta en sus seguidores y lo que estos perciben respecto a las dimensiones Inspiración, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada y Dirección por Excepción. Sin embargo, en las subdimensiones de Carisma y Recompensa Contingente, existe una brecha significativa entre lo que el líder cree proyectar y lo que les seguidores perciben, pues estos últimos consideran que el líder si se preocupa por sus necesidades e inquietudes y que se negocia con ellos para conseguir las metas organizacionales.

Gráfico 44: CAMIN (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

En relación con el cuestionario de estilos de liderazgo según la teoría Camino-Meta, la autopercepción de líder es 50% mientras que la percepción de los seguidores es de 50% en el estilo Orientado a Metas, caracterizado por el establecimiento de estándares exigentes de rendimiento para los seguidores con el fin de elevar la productividad.

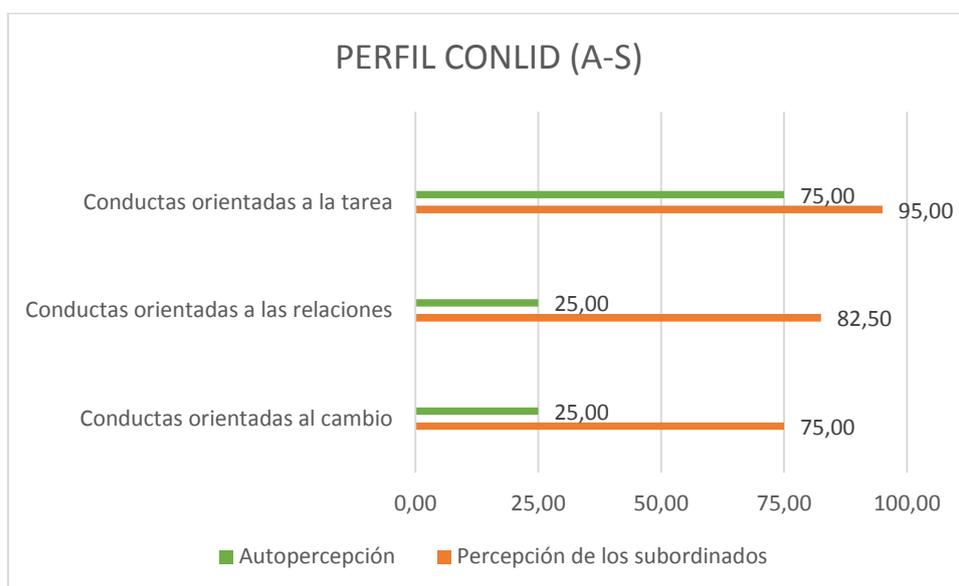
En el estilo de liderazgo Participativo, el líder obtuvo un puntaje de 50% mientras que los seguidores calificaron este estilo con una puntuación de 75%, reflejando las acciones participativas del líder al tomar en cuenta la opinión y sugerencia de los subordinados para la toma de decisiones.

En cuanto al estilo de liderazgo Considerado, caracterizado por la atención individualizada del líder hacia sus seguidores, preocupándose de sus necesidades e inquietudes, el líder obtuvo un puntaje de 50% en autopercepción mientras que los seguidores otorgaron una puntuación de 87%.

En estilo de Liderazgo Directivo, caracterizado por instrucciones que el líder da a sus seguidores acerca de cómo realizar el trabajo en cuanto a tiempo y recursos a utilizar, se obtuvo un 75% en autopercepción por parte del líder, mientras que la percepción de los seguidores reflejó un 95%.

Con los resultados obtenidos se concluye que tanto el Gerente de Operaciones como sus seguidores coinciden en que este primero es un líder orientado a las metas, pues brindan puntajes similares. Sin embargo, en los otros estilos, el líder tiene una proyección menos favorable que la que tienen sus seguidores, pues estos últimos brindan puntajes mucho mayores que lo que el líder se otorga a sí mismo, indicando que su superior ejerce un liderazgo Participativo (escucha sugerencias y opciones), Considerado (atiende necesidades e inquietudes) y Directivo (define roles y carga laboral),

Gráfico 45: CONLID (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

En relación con el cuestionario de conductas de los líderes, la autopercepción de líder es 75% mientras que la percepción de los seguidores es de 95% en la conducta orientada a la tarea, la misma que se caracteriza por organizar el trabajo, dar una estructura al contexto laboral, definir roles entre otros.

En la conducta orientada a las relaciones, el líder obtuvo un puntaje de 25% mientras que los seguidores calificaron este estilo con una puntuación de 82.50%, reflejando acciones que tienen como objetivo mejorar la relación entre el líder y el seguidor, resaltando el respeto, confianza y buen clima laboral.

En la conducta orientada al cambio, caracterizada por la implementación de estrategias con el objetivo de originar innovaciones constantes, el líder obtuvo un puntaje de 25% en autopercepción mientras que los seguidores otorgaron una puntuación de 75%.

Con los resultados obtenidos se concluye que tanto el Gerente de Operaciones como sus seguidores coinciden en que este primero es un líder que presenta conductas a las tareas, pues brindan puntajes similares. Sin embargo, en las otras conductas, el líder tiene una proyección menos favorable que la que tienen sus seguidores, pues estos últimos brindan puntajes mucho mayores que lo que el líder se otorga a sí mismo. Estos indican que su superior posee conductas orientadas a las relaciones (creación de un clima laboral positivo) y conductas orientadas al cambio (implementación de estrategias innovadoras para su trabajo).

Gráfico 46: POTENLID



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

En relación con el cuestionario de motivación para liderar, la autopercepción de líder es de 50% en Motivación Intrínseca, la misma que hace referencia a la atracción innata que tienen las personas por asumir situaciones de liderazgo y conducir grupos.

Respecto a la Motivación Extrínseca, caracterizada por los beneficios que tiene el líder al conducir grupos, la autopercepción del líder es 50%.

En cuanto a la Motivación social Normativa, caracterizada por la necesidad que siente la persona de liderar, al creer que es su deber y responsabilidad, el líder tuvo un puntaje de 75%.

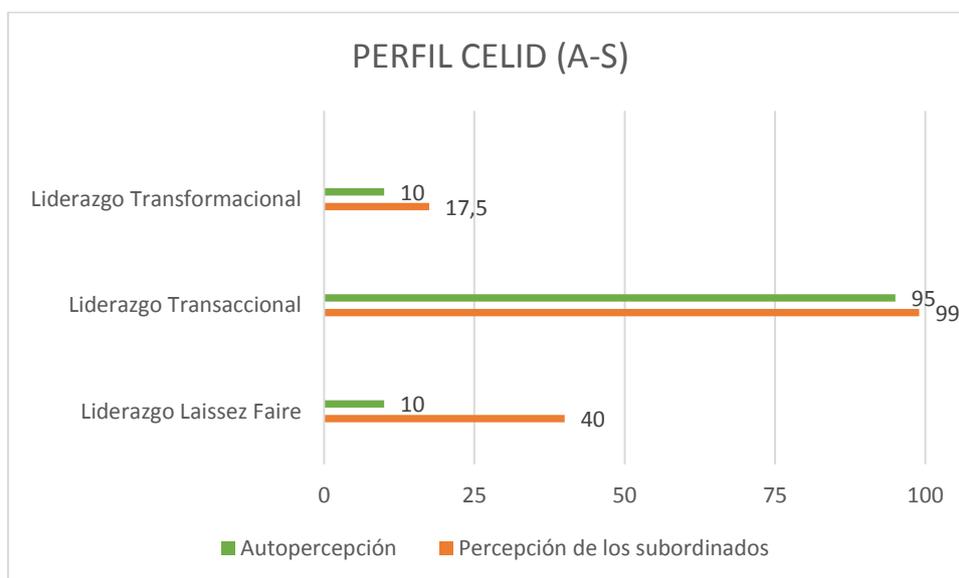
Con los resultados obtenidos se concluye que el Gerente de Operaciones siente una motivación social Normativa por liderar, es decir, siente que es su obligación, aunque por otro lado también presenta, aunque en menor medida, una motivación Intrínseca (necesidad por liderar) y una motivación extrínseca (por los beneficios que este otorga).

Cargo: Gerente de SAC – Pos Venta

Edad: 38 años

Ámbito: Empresarial

Gráfico 47: CELID (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

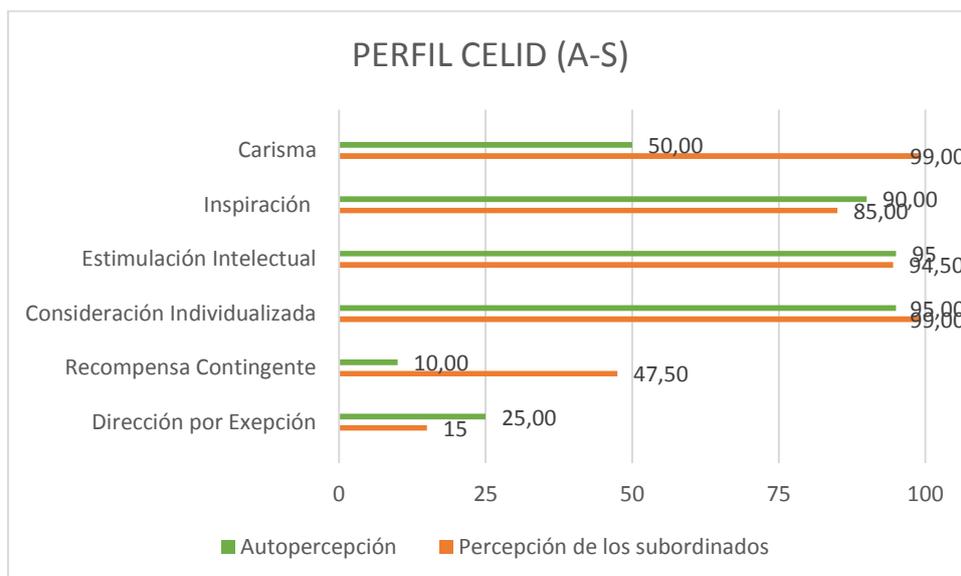
En el estilo de Liderazgo Transformacional, el líder obtiene una puntuación de 10%, mientras que los seguidores califican este parámetro con un 17.50%, percibiendo pocas habilidades de liderazgo e innovación en el líder.

En relación con el cuestionario de estilos de liderazgo, la autopercepción del líder es de 95% y la percepción de los subordinados de 99% respecto al estilo de Liderazgo Transaccional, el mismo que se caracteriza por intercambiar promesas y favores entre el líder y el seguidor, con el fin de alcanzar metas organizacionales.

Respecto al estilo de Liderazgo Laissez Faire, un liderazgo inactivo e ineficaz, el líder obtuvo una puntuación de 10% en la autopercepción, mientras que sus seguidores lo calificaron con un 40%.

Con los resultados obtenidos se concluye que el Gerente de SAC – POS VENTA, tiene un estilo de liderazgo transaccional, caracterizado por cumplir con los objetivos de la empresa, recompensar en caso de que sea así y castigar en caso de que no. Por otro lado, también presenta, aunque en menor medida, un estilo de liderazgo Laissez Faire, el mismo que se caracteriza por intervenir en la ejecución de tareas de los seguidores cuando estos lo ameriten.

Gráfico 48: CELID (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

## Interpretación

En relación con las sub dimensiones que evalúa el cuestionario de estilos de liderazgo, el líder tuvo un puntaje de 50% en autopercepción, mientras que los seguidores otorgaron una puntuación de 99%, en la sub dimensión de Carisma, caracterizada por influir en los demás a través de la creación de una visión compartida.

Respecto a la sub dimensión Inspiración, el líder se otorgó un puntaje de 90% mientras que los subordinados calificaron en un 85% en este parámetro caracterizado por la transmisión de la visión del líder hacia los seguidores, involucrándoles en proyectos de cambio.

En la sub dimensión de Estimulación Intelectual, la autopercepción del líder es de un 95%, mientras que la percepción de los seguidores es de 94.50% en lo que respecta a la iniciativa del líder para pensar nuevas soluciones o mecanismos para la resolución de problemas habituales.

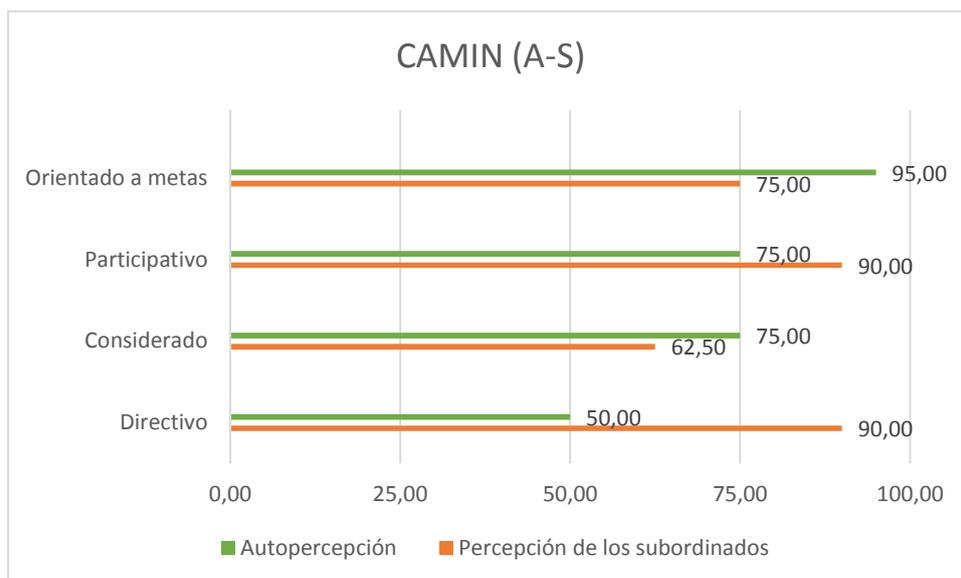
En la sub dimensión Consideración Individualizada, caracterizada por la preocupación que mantiene el líder sobre sus seguidores en cuanto a bienestar, cuidado y protección, el resultado de autopercepción fue de 95% mientras que la percepción de los seguidores fue de 99%.

En la sub dimensión de Recompensa Contingente, caracterizada por premiar al seguidor por cumplir con los objetivos que este debía llevar a cabo, el líder se puntuó con un 10%, mientras que los seguidores lo calificaron con un 47.50%.

En la sub dimensión de Dirección por excepción, caracterizada por tener dos formas guiar a al grupo, la activa y la pasiva, el líder tuvo un 25% en autopercepción mientras que los seguidores le otorgaron un 15%.

Con los resultados obtenidos se observa que en su mayoría los puntajes dados por el Gerente de SAC – POS VENTA, son similares, como por ejemplo en las subdimensiones de Inspiración, Consideración individualizada y Estimulación, las mismas que indican que el líder es una persona que trasmite una visión a sus seguidores, se preocupa por sus necesidades y hace pensar a sus seguidores nuevas formas de hacer el trabajo. Sin embargo, en otras dimensiones como en Carisma y Recompensa Contingente, el líder tiene una percepción más favorable de sí mismo, que la percepción que tienen sus seguidores.

Gráfico 49: CAMIN (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

En relación con el cuestionario de estilos de liderazgo según la teoría Camino-Meta, la autopercepción de líder es 95% mientras que la percepción de los seguidores es de 75% en el estilo Orientado a Metas, caracterizado por el establecimiento de estándares exigentes de rendimiento para los seguidores con el fin de elevar la productividad.

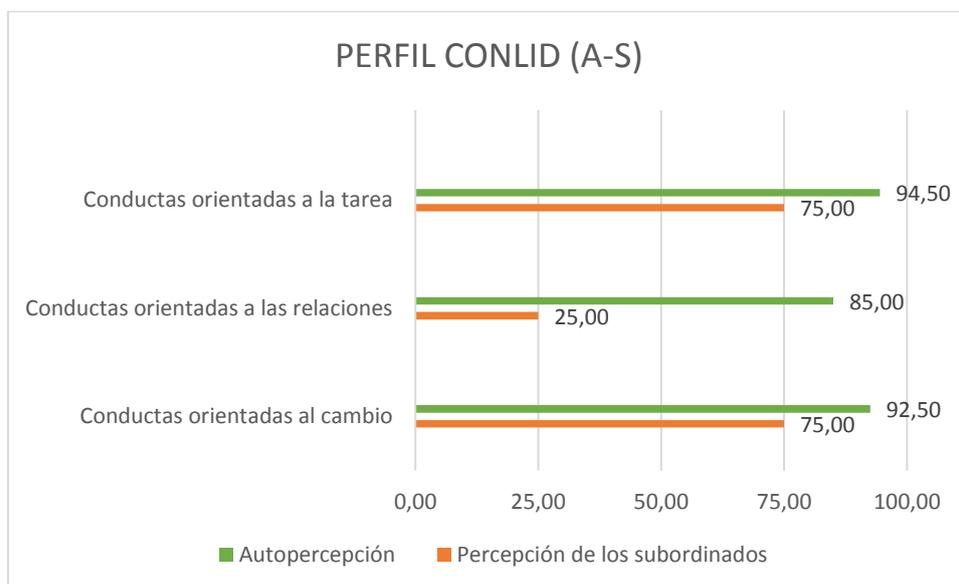
En el estilo de liderazgo Participativo, el líder obtuvo un puntaje de 75% mientras que los seguidores calificaron este estilo con una puntuación de 90%, reflejando las acciones participativas del líder al tomar en cuenta la opinión y sugerencia de los subordinados para la toma de decisiones.

En cuanto al estilo de liderazgo Considerado, caracterizado por la atención individualizada del líder hacia sus seguidores, preocupándose de sus necesidades e inquietudes, el líder obtuvo un puntaje de 75% en autopercepción mientras que los seguidores otorgaron una puntuación de 62.50%.

En estilo de Liderazgo Directivo, caracterizado por instrucciones que el líder da a sus seguidores acerca de cómo realizar el trabajo en cuanto a tiempo y recursos a utilizar, se obtuvo un 50% en autopercepción por parte del líder, mientras que la percepción de los seguidores reflejo un 90%.

Con los resultados obtenidos se evidencia que no existe gran diferencia en los puntajes obtenidos en las teorías evaluadas anteriormente, pues ambas partes consideran que el líder es una persona Considerada (atiende inquietudes y necesidades), Participativa (escucha sugerencias y opiniones) y Directiva (establece orden en el trabajo y define roles). Sin embargo, en el estilo con mayor puntuación por ambas partes es el orientado a las metas, el mismo que indica que el líder establece estándares de rendimiento exigentes para elevar el nivel de productividad de sus seguidores.

Gráfico 50: CONLID (A-S)



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

En relación con el cuestionario de conductas de los líderes, la autopercepción de líder es 94.50% mientras que la percepción de los seguidores es de 75% en la conducta orientada a la tarea, la misma que se caracteriza por organizar el trabajo, dar una estructura al contexto laboral, definir roles entre otros.

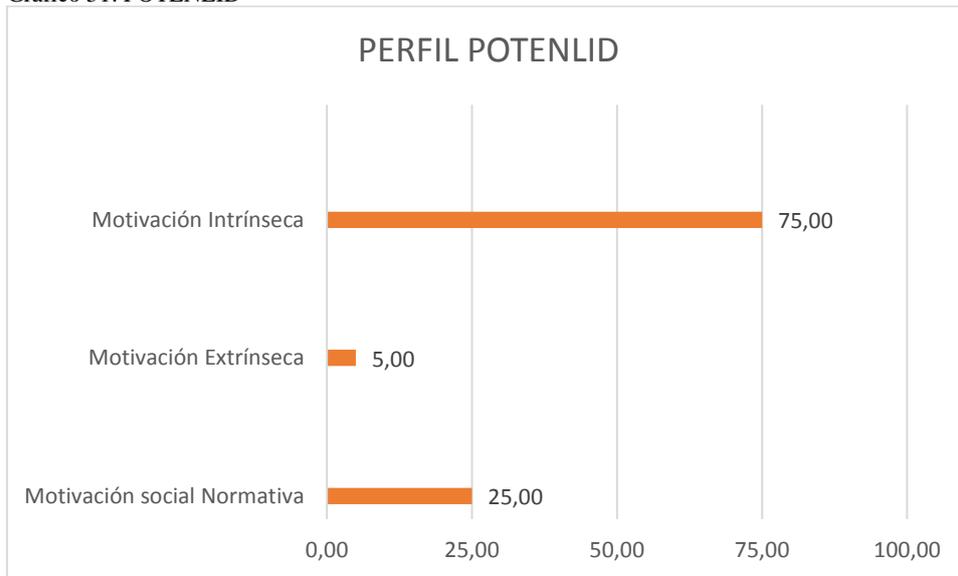
En la conducta orientada a las relaciones, el líder obtuvo un puntaje de 85% mientras que los seguidores calificaron este estilo con una puntuación de 25%, reflejando acciones que tienen como objetivo mejorar la relación entre el líder y el seguidor, resaltando el respeto, confianza y buen clima laboral.

En la conducta orientada al cambio, caracterizada por la implementación de estrategias con el objetivo de originar innovaciones constantes, el líder obtuvo un puntaje de 92.50% en autopercepción mientras que los seguidores otorgaron una puntuación de 75%.

Con los resultados obtenidos se concluye que tanto el Gerente de SAC – POS VENTA como sus seguidores coinciden en que este primero es un líder que presenta conductas a

las tareas (organizar el trabajo y definir roles) y al cambio (implementación de estrategias innovadoras para su trabajo), sin embargo, en la conducta orientadas las relaciones (creación de un clima laboral positivo) según los subordinados, esta no es tan común ni frecuente.

Gráfico 51: POTENLID



Elaborado por Ordóñez C. (2017)

### Interpretación

En relación con el cuestionario de motivación para liderar, la autopercepción de líder es de 75% en Motivación Intrínseca, la misma que hace referencia a la atracción innata que tienen las personas por asumir situaciones de liderazgo y conducir grupos.

Respecto a la Motivación Extrínseca, caracterizada por los beneficios que tiene el líder al conducir grupos, la autopercepción del líder es 5%.

En cuanto a la Motivación social Normativa, caracterizada por la necesidad que siente la persona de liderar, al creer que es su deber y responsabilidad, el líder tuvo un puntaje de 25%.

Con los resultados obtenidos se concluye el Gerente de SAC – POS VENTA, tiene una motivación intrínseca, caracterizada por la necesidad que tiene la personas de liderar.

## **DISCUSIÓN**

En el presente estudio hemos podido apreciar la percepción que tienen y que se tiene en cuanto al estilo de liderazgo de los altos mandos de la empresa comercial agrícola, objeto de la investigación. Es importante señalar que la metodología utilizada es totalmente válida y confiable ya que ha sido empleada en estudios anteriores, como por ejemplo en una investigación realizada en el 2014 por una alumna de la Universidad del Azuay, Jennifer Carchi, cuyo proyecto se titulaba “Estudio comparativo de los estilos de liderazgo y la percepción de los seguidores, caso empresa INDUGLOB”. En este estudio, la autora cumple con el propósito de su investigación, determinando que el estilo de liderazgo predominante entre los directivos es el transformacional y que este es resultado de la percepción de ellos mismos y de su equipo de trabajo. De igual manera, en el mismo estudio, la autora obtiene en sus resultados, una discrepancia entre la percepción que tienen los líderes y sus seguidores, uno de esos casos, es la percepción del Gerente de Talento Humano, quien se considera una persona caracterizada por el liderazgo Laissez Faire, mientras que sus seguidores consideran que posee un estilo de liderazgo Transformacional.

Este mismo caso podemos encontrar en la presente investigación, ya que, a través de los resultados obtenidos por la aplicación de los test psicológicos, (CAMIN, CELID, CONLID Y POTENLID), hemos obtenidos varios casos en los que se obtuvieron puntajes similares entre el líder y el seguidor, sin embargo, en otros casos, se obtuvieron puntajes que evidenciaban inconformidad con el estilo de liderazgo de su superior.

## CONCLUSIONES

La investigación “Análisis de los estilos de liderazgo de los altos mando y la percepción de sus equipos de trabajo, caso empresa comercial agrícola” realizada en el primer y segundo semestre del año, ha cumplido con los objetivos planteados en el diseño de tesis, utilizando la metodología propuesta en el mismo.

Los resultados obtenidos a través de esta investigación han sido muy fructíferos, pues han brindado la información necesaria para poder cumplir con el objetivo general y objetivos específicos de este estudio, los mismos que buscaban analizar el estilo de liderazgo que presentan los altos mandos de la empresa comercial agrícola, a través de la autopercepción y percepción de su equipo de trabajo.

Como se mencionó anteriormente en la discusión, podemos observar que los resultados obtenidos en el estudio muestran que la mayoría de seguidores están de acuerdo con el liderazgo que perciben en sus jefes, incluso, algunos tienen una mejor percepción que la que el líder tiene de sí mismo, esto no quita que el líder también se otorgue puntuaciones mayores a las que recibe por parte de su equipo de trabajo.

Por otro lado, el estudio también muestra que, en dos de las áreas evaluadas, se evidencia inconformidad con el estilo de liderazgo de algunos Gerentes, pues por lo que sus seguidores manifiestan en sus tests, se puede inferir que no se sienten motivados, escuchados, tomados en cuenta, y estancados en su desarrollo profesional, debido a la falta de liderazgo de sus superiores.

Un dato que es importante resaltar, es que los estilos de liderazgo predominantes en los altos mandos de la empresa, son el Transaccional y Transformacional. Estos estilos caracterizados por la guía, apoyo, orientación, atención a sus seguidores e intervención en el desarrollo de tareas de los mismos cuando presentan inconvenientes, aparecen con mayor frecuencia que los otros estilos y conductas en las personas evaluadas, mostrando en su mayoría, la conformidad que tienen los seguidores con el estilo de liderazgo ejercido sobre ellos.

Partiendo de una visión amplia e integral, se observa que la mayoría de líderes poseen conductas y estilos de liderazgo que encajan con el cargo que desempeñan en la organización, obteniendo una favorable acogida por parte de sus seguidores, tanto en la

parte enfocada a las tareas, como en las necesidades y desarrollo de sí mismos. Por otra parte, existen casos puntuales que indican la inconformidad que estos tienen respecto a su desarrollo profesional y participación en la toma de decisiones, señalando que estos directivos deberán prestar mayor atención a la forma en la que lideran a sus equipos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Carchi, J. (2014). Estudio comparativo de los estilos de liderazgo y la percepción de los seguidores. Caso Empresa Industrial INDUGLOB. (Tesis inédita de maestría) Universidad del Azuay, Cuenca – Ecuador.
- Carvajal, S. W. (2011). Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la universidad icesi1. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 67-84. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/893714073?Accountid=36552>
- Cuadra-Peralta, A., & Veloso-Besio, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional/degree of supervision as a moderating variable of the relation between leadership and satisfaction, motivation and organizational climate. *Ingeniare : Revista Chilena De Ingenieria*, 18(1), 15-25. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/670777803?Accountid=36552>
- Escandon-Barbosa, D. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas/Influence of leadership styles in the performance of colombian export companies/Influência dos estilos de liderança no desempenho das empresas de exportação colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137-145. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1822463796?Accountid=36552>
- Guerrero, A. (2017). Los Estilos de Liderazgo en Empresas Ecuatorianas y su influencia en el desempeño laboral. Universidad Internacional del Ecuador, Guayaquil – Ecuador.
- Hernández, Fernandes y Baptista. (2010). Metodología de la Investigación. México: INTERAMERICANA EDITORES.
- Langreo, J. L., Palomino, P. R., & Hortelano, D. E. (2014). Creando capital social interno a través de la función directiva: un enfoque basado en el liderazgo servidor/creating organizational social capital through directive function: an approach based on servant leadership. *Boletín De Estudios Económicos*, 69(211), 43-65. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1537380497?Accountid=36552>
- Peralta, A. C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum*, 22(2), 42-58. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/748442254?Accountid=36552>
- Peralta, Y. F. S. (2010). Aplicación del MLQ a formadores de RRHH: Un estudio descriptivo/MLQ application to HR trainers: A descriptive study. *Cuadernos De Estudios Empresariales*, 20, 127-144. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1020165134?Accountid=36552>

- Pleite, F. M. (2013). Estrategias, estilos de dirección, compromiso de los trabajadores, responsabilidad social y desempeño de las pequeñas y medianas empresas de economía social de la región de murcia. *Revesco : revista de estudios cooperativos*, (111), 108-136. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1501741335?Accountid=36552>
- Torres, F. V. C. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional/Leadership, power and, organizational mobilization/Liderança, poder e mobilização organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 72-76. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1436980664?Accountid=36552>
- Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: Conceptual exploration. *The Journal of Management Development*, 34(10), 1246-1261. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1724864650?Accountid=36552>

## **ANEXOS**

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

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

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

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



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

**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 basamos 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 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	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.

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





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

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

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

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

	Nunca							Siempre
	1	2	3	4	5	6	7	
1. 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: .....

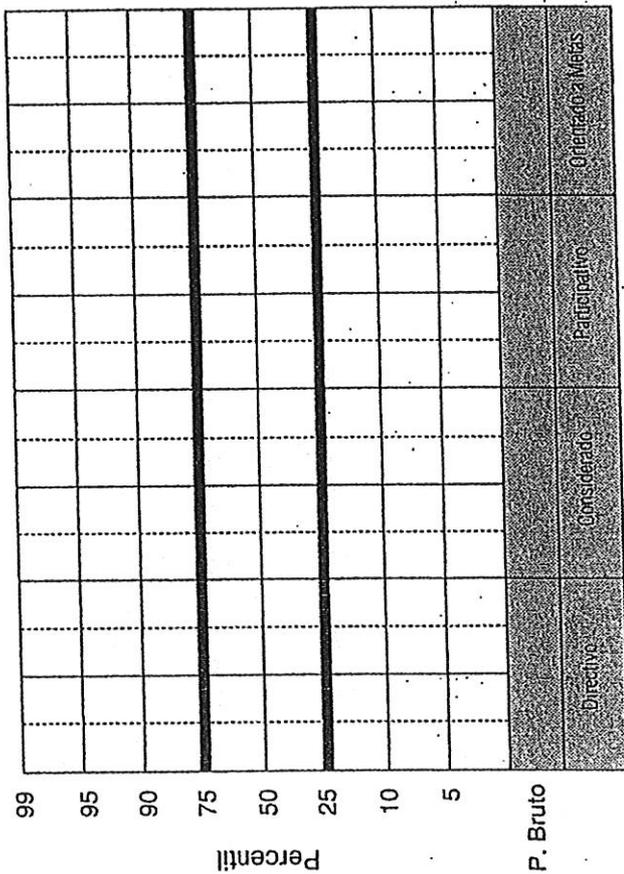
*Instrucciones.* A continuación se presentan una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique en una escala de 1 (Nunca) a 7 (Siempre), cuán frecuentemente se presenta en SU SUPERIOR la conducta o actitud listada en el trato con sus subordinados. Marque una cruz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

	Nunca							Siempre
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Les hace saber a sus subordinados qué es lo que 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.								



## Perfil CAMIN Forma A

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







**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 claras 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.					

