



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación

Escuela de Psicología Organizacional

**“Propuesta de perfil de liderazgo para ejecutivos empresariales de
agencias comerciales de automotores en la ciudad de Cuenca”**

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

Autor: Paul Vicuña Serrano

Tutora: Mónica Corral Chacón

Cuenca, Ecuador

2017

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a las personas que siempre han estado presentes, aunque ya no están, y a quienes siguen estando, por su apoyo incondicional, su ejemplo y aliento. Estas personas son mis abuelos, padres, hermanas, familia, amigos y profesores.

Dedico también mi trabajo a quien me ha puesto trabas en el camino o me ha dicho que no puedo, pues aquí está el resultado, para mi admirada e inquieta mente.

Agradecimientos

El esfuerzo y compromiso invertidos en esta tesis son el resultado del apoyo y la perseverancia que he adquirido de los mejores ejemplos.

Gracias al apoyo de la Universidad, de las empresas y todas las personas que participaron en el proyecto.

Un agradecimiento especial a mi tribunal, pues han sido quienes me han apoyado, a pesar de la urgencia, para poder seguir un camino de estudio y desarrollo profesional, Muchas gracias a mi tutora Mónica Corral, por su acompañamiento, a la Profesora Mónica Rodas por su entusiasmo y apoyo, y a la Profesora Paulina Cueva por su aliento.

Finalmente agradezco a quien me ayudó a desarrollar y terminar en tiempo record mi tesis, un gran amigo Gerardo Beltrán.

INDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
INDICE GENERAL	iii
INDICE DE TABLAS	vii
INDICE DE GRÁFICOS	viii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
CAPITULO I	
Características de las empresas objeto de estudio	1
1. Antecedentes empresariales	1
1.1 ASIACAR S.A. (Hyundai)	1
1.2 Citroën (Grupo MAVESA)	2
1.3 Great Wall	3
1.4 Importadora Tomebamba (Toyota)	3
1.5 JAC Motors	4
1.6 KIA	4
1.7 MARESA (Mazda, Fiat, Chrysler, Jeep, etc.)	5
1.8 Mirasol (Chevrolet)	5
1.9 MOSUMI Mitsubishi	6
1.10 Nissan (Renault)	6
CAPITULO II	
Recopilación y fundamentación teórica sobre liderazgo	7
2. Base Teórica del Liderazgo	7
2.1 Definición de Liderazgo	7
2.1.1 Tipos de Liderazgo	9
2.1.1.1 Teoría de los Rasgos	10
2.1.1.2 Teoría Conductista (1950) y el modelo de Contingencias (1960 y 1970)	11
a. El modelo Fiedler	11
b. La teoría situacional de Hersey y Blanchard	12

c. La teoría del intercambio líder – miembro	13
d. Teoría del Camino – meta.	13
e. Modelo de la participación del Líder.	14
2.1.1.3 Liderazgo Transformacional y Transaccional.	14

CAPITULO III

Desarrollo metodológico y Resultados	17
3. Desarrollo metodológico y Resultados	17
3.1 Desarrollo Metodológico	17
3.1.1 Instrumentos para evaluación del Liderazgo	17
3.1.1.1 CELID (Forma A y Forma S)	18
a) Descripción	18
b) Base Teórica	19
c) Administración, Evaluación e Interpretación	20
3.1.1.2 CONLID (Forma A y Forma S)	22
a) Descripción	22
b) Base Teórica	22
c) Administración, Evaluación e Interpretación	23
3.1.1.3 CAMIN (Forma A y Forma S)	24
a) Descripción	24
b) Base Teórica	25
c) Administración, Evaluación e Interpretación	26
3.1.1.4 POTENLID	27
a) Descripción	27
b) Base Teórica	27
c) Administración, Evaluación e Interpretación	28
3.2 Resultados.	29
3.2.1 Resultados obtenidos	29
3.2.1.1 Caso 1. Informe de Evaluación de liderazgo	30
ASIACAR S.A. (Hyundai) – Líder / Subalterno	
3.2.1.2 Caso 2. Informe de Evaluación de liderazgo	36
Citroën (Grupo MAVESA) – Líder / Subalterno	

3.2.1.3 Caso 3. Informe de Evaluación de liderazgo Great Wall – Líder / Subalterno	39
3.2.1.4 Caso 4. Informe de Evaluación de liderazgo Importadora Tomebamba (Toyota) – Líder / Subalterno	48
3.2.1.5 Caso 5. Informe de Evaluación de liderazgo JAC Motors – Líder / Subalterno	53
3.2.1.6 Caso 6. Informe de Evaluación de liderazgo KIA – Líder / Subalterno	62
3.2.1.7 Caso 7. Informe de Evaluación de liderazgo MARESA (Mazda, Fiat, Jeep) – Líder / Subalterno	71
3.2.1.8 Caso 8. Informe de Evaluación de liderazgo Mirasol (Chevrolet) – Líder / Subalterno	79
3.2.1.1Caso 9. Informe de Evaluación de liderazgo MOSUMI Mitsubishi – Líder / Subalterno	87
3.2.1.10 Caso 10. Informe de Evaluación de liderazgo Nissan (Renault) – Líder / Subalterno	90
CAPITULO IV	
Desarrollo metodológico y Resultados	96
4. Análisis Resultados y elaboración de la propuesta	96
4.1 Análisis de Resultados	97
4.2 Propuesta	
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES	101
BIBLIOGRAFIA	106
ANEXOS	109
Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID	110
Protocolo de Administración	111
Clave de Corrección	113
Baremos A	114

Baremos B	115
Cuestionario de Conductas CONLID	116
Protocolo de Administración	117
Clave de Corrección	119
Baremos A y S	120
Cuestionario de Estilos de Liderazgo CAMIN	121
Protocolo de Administración	122
Clave de Corrección	124
Baremos A y S	125
Cuestionario de Motivación para liderar POTENLID	126
Protocolo de Administración	127
Clave de Corrección	128
Baremos A y S	129
Cuestionarios Aplicados	130

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Esquema conceptual de las principales teorías del liderazgo.	16
Tabla 2. Resumen de las pruebas y características básicas relevantes.	18
Tabla 3. Definición Conceptual de los estilos de Liderazgo según Bass.	20
Tabla 4. Características de las Dimensiones Teóricas del CONLID.	23
Tabla 5. Características de las Dimensiones Teóricas del CAMIN.	26
Tabla 6. Características de las Dimensiones Teóricas del POTENLID.	28
Tabla 7: Tabla de Características de Liderazgo Propuestas.	99

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Jefe de Agencia Hyundai, Resultado del cuestionario POTENLID.	30
Gráfico 2: Jefe de Agencia Hyundai, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)	30
Gráfico 3: Jefe de Agencia Hyundai, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)	31
Gráfico 4: Jefe de Agencia Hyundai, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)	32
Gráfico 5: Gerente Comercial Hyundai, Resultado del cuestionario POTENLID	33
Gráfico 6: Gerente Comercial Hyundai, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)	33
Gráfico 7: Gerente comercial Hyundai, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)	34
Gráfico 8: Gerente comercial Hyundai, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)	35
Gráfico 9: Jefe de Agencia Citroën, Resultado del cuestionario POTENLID	36
Gráfico 10: Jefe de Agencia Citroën, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)	36
Gráfico 11: Jefe de Agencia Citroën, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)	37
Gráfico 12: Jefe de Agencia Citroën, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)	38
Gráfico 13: Gerente General Great Wall, Resultado del cuestionario POTENLID	39
Gráfico 14: Gerente General Great Wall, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)	39
Gráfico 15: Gerente General Great Wall, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)	40
Gráfico 16: Gerente General Great Wall, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)	41
Gráfico 17: Gerente Comercial Great Wall, Resultado del cuestionario POTENLID	42

Gráfico 18: Gerente Comercial Great Wall, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)	42
Gráfico 19: Gerente Comercial Great Wall, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)	43
Gráfico 20: Gerente Comercial Great Wall, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)	44
Gráfico 21: Gerente de Gestión de Talento Humano Great Wall, Resultado del cuestionario POTENLID	45
Gráfico 22: Gerente de Gestión de Talento Humano Great Wall, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)	45
Gráfico 23: Gerente de Gestión de Talento Humano Great Wall, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)	46
Gráfico 24: Gerente de Gestión de Talento Humano Great Wall, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)	47
Gráfico 25: Representante de Agencia Importadora Tomebamba, Resultado del cuestionario POTENLID	48
Gráfico 26: Representante de Agencia Importadora Tomebamba, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)	48
Gráfico 27: Representante de Agencia Importadora Tomebamba, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)	49
Gráfico 28: Representante de Agencia Importadora Tomebamba, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)	50
Gráfico 29: Gerente de Ventas Importadora Tomebamba, Resultado del cuestionario POTENLID	51
Gráfico 30: Gerente de Ventas Importadora Tomebamba, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)	51
Gráfico 31: Gerente de Ventas Importadora Tomebamba, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)	52
Gráfico 32: Gerente de Ventas Importadora Tomebamba, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)	52
Gráfico 33: Gerente General JAC Motors, Resultado del cuestionario POTENLID	53

Gráfico 34: Gerente General JAC Motors, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)	54
Gráfico 35: Gerente General JAC Motors, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)	54
Gráfico 36: Gerente General JAC Motors, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)	55
Gráfico 37: Gerente Comercial JAC Motors, Resultado del cuestionario POTENLID	56
Gráfico 38: Gerente Comercial JAC Motors, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)	57
Gráfico 39: Gerente Comercial JAC Motors, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)	57
Gráfico 40: Gerente Comercial JAC Motors, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)	58
Gráfico 41: Gerente de Gestión de Talento Humano JAC Motors, Resultado del cuestionario POTENLID	59
Gráfico 42: Gerente de Gestión de Talento Humano JAC Motors, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)	60
Gráfico 43: Gerente de Gestión de Talento Humano JAC Motors, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)	60
Gráfico 44: Gerente de Gestión de Talento Humano JAC Motors, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)	61
Gráfico 45: Gerente General KIA, Resultado del cuestionario POTENLID	62
Gráfico 46: Gerente General KIA, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)	63
Gráfico 47: Gerente General KIA, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)	63
Gráfico 48: Gerente General KIA, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)	64
Gráfico 49: Gerente Comercial KIA, Resultado del cuestionario POTENLID	65
Gráfico 50: Gerente Comercial KIA, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)	65

Gráfico 51: Gerente Comercial KIA, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)	66
Gráfico 52: Gerente Comercial KIA, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)	67
Gráfico 53: Gerente de Gestión de Talento Humano KIA, Resultado del cuestionario POTENLID	68
Gráfico 54: Gerente de Gestión de Talento Humano KIA, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)	68
Gráfico 55: Gerente de Gestión de Talento Humano KIA, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)	69
Gráfico 56: Gerente de Gestión de Talento Humano KIA, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)	70
Gráfico 57: Gerente General MARESA, Resultado del cuestionario POTENLID	71
Gráfico 58: Gerente General MARESA, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)	71
Gráfico 59: Gerente General MARESA, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)	72
Gráfico 60: Gerente General MARESA, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)	72
Gráfico 61: Gerente Comercial MARESA, Resultado del cuestionario POTENLID	73
Gráfico 62: Gerente Comercial MARESA, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)	74
Gráfico 63: Gerente Comercial MARESA, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)	74
Gráfico 64: Gerente Comercial MARESA, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)	75
Gráfico 65: Gerente de Gestión de Talento Humano MARESA, Resultado del cuestionario POTENLID	76
Gráfico 66: Gerente de Gestión de Talento Humano MARESA, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)	76
Gráfico 67: Gerente de Gestión de Talento Humano MARESA, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)	77

Gráfico 68: Gerente de Gestión de Talento Humano MARESA, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)	78
Gráfico 69: Gerente General Mirasol, Resultado del cuestionario POTENLID	79
Gráfico 70: Gerente General Mirasol, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)	79
Gráfico 71: Gerente General Mirasol, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)	80
Gráfico 72: Gerente General Mirasol, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)	81
Gráfico 73: Gerente Comercial Mirasol, Resultado del cuestionario POTENLID	82
Gráfico 74: Gerente Comercial Mirasol, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)	82
Gráfico 75: Gerente Comercial Mirasol, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)	83
Gráfico 76: Gerente Comercial Mirasol, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)	83
Gráfico 77: Gerente de Gestión de Talento Humano Mirasol, Resultado del cuestionario POTENLID	84
Gráfico 78: Gerente de Gestión de Talento Humano Mirasol, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)	85
Gráfico 79: Gerente de Gestión de Talento Humano Mirasol, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)	85
Gráfico 80: Gerente de Gestión de Talento Humano Mirasol, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)	86
Gráfico 81: Jefe de Agencia MOSUMI, Resultado del cuestionario POTENLID	87
Gráfico 82: Jefe de Agencia MOSUMI, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)	87
Gráfico 83: Jefe de Agencia MOSUMI, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)	88
Gráfico 84: Jefe de Agencia MOSUMI, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)	89

Gráfico 85: Jefe de Ventas Nissan, Resultado del cuestionario POTENLID	90
Gráfico 86: Jefe de Ventas Nissan, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)	90
Gráfico 87: Jefe de Ventas Nissan, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)	91
Gráfico 88: Jefe de Ventas Nissan, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)	91
Gráfico 89: Jefe de Ventas Renault, Resultado del cuestionario POTENLID	92
Gráfico 90: Jefe de Ventas Renault, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)	93
Gráfico 91: Jefe de Ventas Renault, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)	93
Gráfico 92: Jefe de Ventas Renault, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)	94
Gráfico 93: Gerencia General, Resultados generales de los líderes de todas las agencias, Cuestionario POTENLID	100
Gráfico 94: Gerencia Comercial, Resultados generales de los líderes de todas las agencias, Cuestionario POTENLID	100
Gráfico 95: Gerencia de Gestión de Talento Humano, Resultados generales de los líderes de todas las agencias, Cuestionario POTENLID	101

Resumen

El objetivo de este trabajo consistió en elaborar una propuesta de perfil de liderazgo para ejecutivos empresariales de las agencias comerciales de automotores que presentan servicios en la ciudad de Cuenca, para ello se tuvo que identificar el tipo de liderazgo predominante en los gerentes de gerencia general, gerencia comercial y gerentes de gestión del talento humano, encontrándose los estilos de Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional como los mayormente representativos en el manejo del personal.

Luego de ello se elaboró la propuesta de liderazgo general para el manejo de las empresas de autos, tomando en cuenta las dimensiones significativas encontradas en la aplicación de la batería de liderazgo: CELID, CONLID, CAMIN (Dirigidos a la autoevaluación del líder y la de sus subalternos) y POTENLID (Autopercepción del líder).

Palabras Clave: Perfil de Liderazgo, ejecutivos empresariales, Liderazgo Transformacional y Transaccional, Propuesta.

ABSTRACT

The objective of this work was to elaborate a proposal of a leadership profile for business executives of the automotive commercial agencies of Cuenca. For this, the predominant type of leadership in general management, commercial management and human talent management had to be identified. It was found that Transformational and Transactional leadership styles were the most representative in the management of personnel. Then, the general leadership proposal was developed for the management of car companies, taking into account the significant dimensions found in the leadership battery application such as: CELID, CONLID, CAMIN (Directed to the self-evaluation of the leader and his subordinates) and POTENLID (Self-perception of the leader).

Keywords: Leadership profile, business executives, Transformational and Transactional leadership, proposal.



Translated by

Ing. Paul Arpi

CAPÍTULO I

EVALUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES OBJETO DE ESTUDIO.

Para el desarrollo de la tesis se consideraron a las agencias comerciales de automotores de la ciudad de Cuenca como un Universo de estudio, ya que al tener una similitud en cuanto al rol que desempeñan, se buscará determinar si es que existe algún estilo de liderazgo predominante de igual manera. En este capítulo se da a conocer una breve historia y los objetivos que cumple cada empresa dentro de su ámbito.

1. Antecedentes empresariales

1.1 ASIACAR S.A(Hyundai)

- Empresa presente en el mercado de la ciudad de Cuenca desde el año 2000, es decir por más de 18 años, que se caracteriza por brindar productos y servicios de la marca HYUNDAI, diferenciados y exclusivos de ventas y posventas enfocándose siempre en la calidad y atención al cliente actual y potencial. Generando un marco empresarial que privilegie los valores éticos y morales.

Cada uno de los modelos de los vehículos en su concesionaria están orientados a brindar un alto rendimiento, confort y un diseño atractivo, conocen lo significativo que es para sus clientes adquirir un vehículo, de ahí su interés por ofrecer una sólida estructura que los respalde, que les permita contar con repuestos oportunamente así como con técnicos especializados, todo esto con fin de mantener su vehículo en óptimas condiciones.

Su misión es consolidar a ASIACAR S.A. Como uno de los primeros concesionarios automotrices a nivel nacional en venta y Posventa de vehículos Hyundai.

Asiacar.ec. (2018). *ASIACAR*. Available at: <http://asiacar.ec/asiacar.html> [Accessed 12 Nov. 2017].

Y su visión, generar un marco empresarial que privilegie los valores éticos y morales, asegurando una adecuada rentabilidad para los accionistas y un ambiente de trabajo estimulante y de desarrollo profesional y personal.

Su misión es ser una empresa comercializadora de vehículos de pasajeros y vehículos comerciales, repuestos y servicio de mecánica para la marca Hyundai, enfocada al servicio, plena satisfacción y fidelización de sus clientes.

Todo esto lleva a que cumplan con su filosofía de trabajo, la cual es cumplir con los sueños de sus clientes al crear condiciones de servicio que les permitan satisfacer sus necesidades con un alto sentido de responsabilidad, agilidad y respeto por cada persona.

Es una de las marcas más vendidas en la ciudad y algo que la caracteriza es que son una de las pocas marcas que mantiene la importación.

1.2 Citroën (Grupo MAVESA)

- Fundada en 1.932 y tras 85 años de trayectoria, Maquinarias y Vehículos S.A., parte de Grupo Mavesa junto con Ecuatoriana de Motores Cía. Ltda. se ha convertido en el líder del mercado automotor ecuatoriano. Posicionados en 10 ciudades del país, en más de 25 sucursales ofrece una amplia gama de productos de sus líneas de distribución Hino, Bridgestone, Citroën John Deere, Atlas Copco y Marangoni, todas complementadas con servicios posventa dirigidos a los segmentos del transporte pesado, liviano y de trabajo con: Talleres Especializados Hino y Citroën, Repuestos Genuinos, Talleres de Enderezado y Pintura, Centros de Servicios para vehículos multimarca, livianos y pesados y una moderna Planta de Reencauche.

Grupomavesa.com.ec. (2018). *Historia Grupo Mavesa*. Available at: <http://grupomavesa.com.ec/contenido/historia> [Accessed 12 Nov. 2017].

1.3 Great Wall

- Great Wall Cuenca es representante exclusivo de la marca de vehículos Great Wall para el Austro y tiene ya 3 años en el mercado, su misión es ser uno de los tres principales distribuidores de vehículos en el país.

Los vehículos Great Wall se destacan por la gran cantidad de sus componentes, equipamiento de lujo y su motor de tecnología japonesa.

Actualmente la empresa tiene una amplia red de distribuidores en todo el país, lo que ha reforzado la presencia de la marca, siendo una de las marcas líderes en el mercado gracias a la excelente calidad y servicio que se da a los distribuidores y clientes. Además para el cierre del 2017 están ubicados en cuarta posición en cuanto a ventas en la ciudad y continúan avanzando.

1.4 Importadora Tomebamba (Toyota)

- En 1964 cinco empresarios cuencanos liderados por Guillermo Vázquez Astudillo decidieron formar la compañía Importadora Tomebamba S.A. emprendiendo el reto de convertirla, a través de la distribución de vehículos, en una de las empresas más importantes del país. El paso del tiempo permitió que este objetivo se convirtiera en realidad, puesto que al momento, la empresa se encuentra catalogada entre las más importantes del Ecuador por el volumen de ventas, nivel de activos, resultados y valor patrimonial.

Desde su inicio, Importadora Tomebamba S.A. se caracterizó por representar vía distribución y comercialización marcas líderes en el mercado mundial. Con mucho orgullo y satisfacción, la empresa inició sus actividades con la representación de vehículos TOYOTA para luego ir ampliando sus líneas. Desde un primer momento se quiso diferenciar de la competencia no solo por las marcas que ofrece sino sobre todo por la calidad en la atención al cliente, constituyéndose el servicio en la prioridad de nuestras actividades.

Toyota.tomebamba.com.ec. (2018). *Quienes Somos | Importadora Tomebamba*. Available at: <http://toyota.tomebamba.com.ec/web-toyota/quienes-somos/> [Accessed 13 Nov. 2017].

1.5 JAC Motors

- JAC Motors es una prestigiosa marca que está posicionada en el mercado desde 1970, en Ecuador Comercial Roldán adquirió la representación exclusiva en el año 2007, desde el inicio el principal objetivo ha sido brindar la mejor atención a nuestros clientes.

El rendimiento de los vehículos es un éxito y cada vez su tecnología avanza buscando siempre satisfacer las necesidades del mercado Ecuatoriano.

Además JAC Ecuador cuenta con un amplio stock de repuestos originales.

Jacecuador.com. (2018). *Red de Concesionarios a nivel del país / JAC Ecuador*.

Available at: <http://www.jacecuador.com/jac-ecuador/> [Accessed 13 Nov. 2017].

1.6 KIA

- La filosofía de gestión de negocios define la razón de ser de una empresa, y al mismo tiempo sirve como guía fundamental que determina la mentalidad y el comportamiento de los empleados. Las siguientes frases clave hace resumen de la filosofía de gestión de Kia. "Construir un nuevo futuro y realizar los sueños de nuestros clientes pensando con creatividad y abordando los Nuevos Retos de frente". Kia Motors Ecuador. (2017). *Filosofía Operativa*, Kia Motors Ecuador. Available at: <http://www.kia.com/ec/experience/about-kia/philosophy.html> [Accessed 13 Nov.2017].

Su misión es proporcionar las técnicas necesarias que aumentan la eficacia de la empresa, logrando así un desempeño óptimo, mejorando el posicionamiento e imagen de la empresa a través de su departamento de marketing, ofreciendo alternativas comerciales que ayudarán a llegar a cumplir los objetivos planteados.

Y su visión es lograr que sus clientes confíen en su empresa gracias a un buen servicio y a una gestión transparente y eficaz.

Eso es lo que ha mantenido a KIA por más de 10 años en el mercado.

1.7 MARESA (Mazda, Fiat, Chrysler, Jeep, etc.)

- Corporación *Maresa* Holding es un fuerte y sólido conglomerado de empresas que se ha convertido rápidamente en un símbolo de la Industria Ecuatoriana. Establecido en el año de 1997, con la agrupación de empresas vinculadas a MARESA y que relacionan sus actividades con el ensamblaje automotriz, distribución, comercialización, posventa y el arrendamiento de vehículos.

MARESA, empresa de mayor trayectoria de la Corporación, cuenta con más de 30 años de trayectoria en el mercado Ecuatoriano.

Hoy en día, las empresas que conforman este Holding son: Mareauto, Maresa Ensambladora, Autosharecorp, Distrivehic, Mazmotors, Mareadvisor.

Entre las marcas que representa están: *Mazda, Fiat, Chrysler, Jeep, Dodge, RAM, Orgu Ford y Avis.*

En rankings publicados por revistas reconocidas a nivel nacional durante el año 2013, Corporación Maresa Holding se encuentra mencionada dentro de las 145 empresas más grandes del Ecuador ocupando el puesto 33. Y entre las mejores empresas del país, en puesto 57.

Corpmaresa.com.ec. (2018). *Center - Corporación Maresa*. Available at: http://www.corpmaresa.com.ec/index.php?option=com_content&view=category&id=9&Itemid=112&lang=es [Accessed 13 Nov. 2017].

1.8 MIRASOL (Chevrolet)

- Presente 39 años en el mercado ecuatoriano, siendo líderes en el sector automotor. Es una muestra tangible de su solidez, ofreciendo altos estándares de calidad, ética y responsabilidad en los negocios.

Metrocar brinda al país los mejores productos y servicios en procura de la máxima satisfacción de sus clientes, a través de un equipo humano altamente capacitado y motivado, que maneja de forma responsable cada uno de los procesos.

De la misma manera, Metrocar ofrece asistencia integral a su clientela. Empieza con la venta de vehículos livianos y pesados, pasando por el servicio Post Venta, ofreciendo la mejor oferta en repuestos originales, talleres especializados, sistema de rastreo satelital e incluso brindan el mejor sistema de compra programada para

adquirir su auto en base a la capacidad de ahorro y con el mejor plazo a través de Chevyplan.

Metrocar sigue avanzando a paso firme en beneficio de sus clientes, proveedores y del país.

chevrolet.com.ec. (2018). *Chevrolet Sitio Oficial | Autos, SUV, Camionetas, Pick Up y Camiones*. Available at: <http://www.chevrolet.com.ec/> [Accessed 14 Nov. 2017].

1.9 MOSUMI Mitsubishi

- Mosumi es una empresa Ecuatoriana que pertenece al grupo Morisaenz, perteneciendo a la red global de Mitsubishi Motors, siendo el representante para el Ecuador de vehículos y camiones Mitsubishi desde 1965.

Vende vehículos y camiones Mitsubishi, repuestos originales y complementado por un servicio post – venta, el cual cuenta con un talento humano capacitado en cada una de sus áreas, buscando siempre la satisfacción del cliente en todas sus necesidades e inquietudes, entregando así productos y/ o servicio con altos estándares de calidad.

1.10 Nissan (Renault)

- Nissan, es reflexivamente audaz y establece sus propios estándares.

Es corporación automotriz en constante crecimiento que trabaja con pasión para ofrecer soluciones inteligentes de movilidad, presentes en el mercado por 53 años ya, desde 1965, tienen como meta llegar a ser una corporación líder de presencia internacional.

Se aseguran de conocer las necesidades de sus clientes para así proveerles productos y servicios que reflejan la imaginativa fusión de la mejor tecnología y el mejor diseño.

Proveen productos y servicios automotrices únicos e innovadores que ofrecen valores medibles y superiores, en alianza con Renault, a todos sus acreedores.

Nissan. (2018). *Nissan*. Available at: <https://www.nissan.com.ec/corporativo/nissan-corporativo.html> [Accessed 14 Nov. 2017]

Capítulo II

RECOPIACIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE LIDERAZGO.

Introducción:

A lo largo de este capítulo se hará una recopilación de las diferentes teorías del liderazgo con el objetivo de conocer sus definiciones, orígenes, historia e incidencia del liderazgo en el área laboral.

"El liderazgo es la capacidad de transformar la visión en realidad".
Warren Bennis, gurú en los estudios de liderazgo modernos. Staff, E. (2017). *10 grandes frases de liderazgo*. Entrepreneur. Available at: <https://www.entrepreneur.com/article/269008>. [Acced 18 Nov. 2017]

2. Base Teórica del Liderazgo

2.1 Definición del liderazgo.

El liderazgo no tiene una sola definición por su comprensión y complejidad, sin embargo John Kotter (2008), profesor de la Harvard Business School, define: “no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”. Para David Archer, el liderazgo es la “habilidad humana que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas”. El blog sobre el desarrollo profesional. (2018). *Concepto de liderazgo por autores | Desarrollo Profesional*. Available at: <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores#> [Acced 22 Nov. 2017].

Con un pensamiento similar en los que hacen referencia a la capacidad de influir en las personas a través de la comunicación, Idalberto Chiavenato, refiere al liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de

comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”, Oocities.org. (2018). *Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:* refiere al liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” Available at: <http://www.oocities.org/favm4/gc/liderfzo.htm> [Acceced 23 Nov.2017]. Y José Alberto Santos concibe el liderazgo como “el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil”. El blog sobre el desarrollo profesional. (2018). *Concepto de liderazgo por autores | Desarrollo Profesional*. Available at: <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores> [Accessed 23 Nov. 2017].

Keith Davis, desde su punto de vista, define el liderazgo como “la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos”. El blog sobre el desarrollo profesional. (2018). *Concepto de liderazgo por autores | Desarrollo Profesional*. Available at: <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores> [Accessed 24 Nov. 2017].

Desde un panorama más objetivo, Rallph M. Stogdill, afirma que existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han pensado en el concepto, sin embargo la más exacta sería que se trata del proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen. Definición.de. (2017). *Definición de liderazgo – Defeinición. de*. Availble at: <https://definicion.de/liderazgo/> [Acceced 24 Nov.2017].

Podemos decir que los estudios sobre el liderazgo han cambiado el enfoque del basado en las características del líder o la búsqueda de respuestas a la pregunta "¿cómo es el líder?" a otro basado en las conductas apropiadas para dirigir a los subordinados (Bass, 1981). Bass (1981) y Kouzes y Posner (1993).

Es de considerar que en la mayoría de las investigaciones como la Pérez V. et al. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo: su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología (PUCP)*, 31(1), 151-169. En la cual se concluye que el eje de análisis de los estilos de liderazgo ha cambiado al centrar atención en las acciones que realiza el líder que logra los

objetivos y a su vez genera satisfacción laboral, deja fuera la evaluación de estrategias de dirección y de resolución de conflictos que se utiliza en las organizaciones.

A su vez, Aparecida M. y Guimaraes R. (2017). *Performance and leadership style: When do leaders and followers disagree? RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 18(2), 104-129. Remarcan como los líderes transaccionales mejoran el rendimiento del equipo, siendo, según el estudio, el mejor estilo de liderazgo. De todas maneras se encontró una contradicción a la teoría de estilos de liderazgo y rendimiento.

Y Cuadra Peralta, A. and Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum* (Talca), 22(2). Exponen como las Variables entre el estilo de liderazgo y el clima laboral influye en la satisfacción laboral, y además como la correlación entre los componentes individuales de los estilos de liderazgo llegan a ser difíciles de diferenciar por su alta similitud, sin embargo se puede decir que, “esta investigación (además de las ya existentes) constituye una evidencia más que demuestra que la afirmación que -los mejores líderes son los que exhiben estrategias transformacionales y transaccionales-, es empíricamente cierta”.

En términos generales podemos definir al liderazgo, como el conjunto de habilidades de una persona enfocados a influir en los demás para el cumplimiento de objetivos específicos a través de buenas relaciones y conductas adecuadas que se adapten a cada situación.

2.1.1 Tipos de liderazgo

Existen diversas teorías que han pretendido explicar el liderazgo, no obstante algunos autores como Bass, Kirkpatrick, Locke y Yukl, por mencionar algunos de ellos, diferencian tres marcos teóricos principales que han sido dominantes en la investigación sobre el liderazgo a lo largo del siglo XX: teoría de los rasgos (1930s), teoría conductista (1950s) y el modelo de contingencias (1960s y 1970s). Luego de 1980 surgen nuevas concepciones que apuntan a un tipo de liderazgo denominado transformacional (Silva Peralta, 2011; Lupano Perugini, & Castro Solano, 2013; Murati Ruiz, & Pozo Rodríguez, 2013).

Las mismas se explicarán a continuación.

Carchi, J. (2014). *Estudio comparativo de los estilos de liderazgo y la percepción de los seguidores. Caso Empresa Industrial INDUGLOB*. Mestría. Universidad del Azuay.

2.1.1.1 Teoría de los Rasgos.

Esta Teoría ha tenido un auge muy importante en el período comprendido entre los años 1920 y 1950. Tuvo, a sí mismo, un resurgimiento a partir de la década del '90 hasta la actualidad tras un período de casi total inactividad. Se enmarca dentro de las denominadas teorías del gran hombre que sugieren que ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son (Bass, 1990). Esta aproximación se basa en diferentes teorías de la personalidad que apuntan a la identificación de las diferencias individuales entre las personas. Algunos de los atributos personales que caracterizan a los líderes son: *altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión.*

Según Yukl (1992) este enfoque permite decir que tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo, pero no indica si el líder será exitoso o no. Sin embargo se proponen algunos rasgos característicos que parecieran estar relacionados con el liderazgo efectivo: *altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza.* (Bass, 1990; Kirkpatrick & Locke, 1991; Yukl, 1992)

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

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

Existen pocos estudios que relacionen rasgos con conductas efectivas de los líderes. Los mismos no han esclarecido el grado en que la posesión de estos rasgos por parte de los líderes afecta al grupo de trabajo y la tarea que tienen que llevar a cabo. Además no podemos determinar con claridad si es posible tener un estilo de liderazgo efectivo pues no se están considerando las dos partes, es decir en esta teoría se considera solo los rasgos del líder pero no los de sus seguidores, clima laboral, entre otras variables.

2.1.1.2 Teoría Conductista (1950) y el modelo de Contingencias (1960 y 1970)

Se enfoca concretamente en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre éstas y el liderazgo efectivo.

Las investigaciones sobre esta teoría comenzaron por estimar la frecuencia con la que los líderes mostraban conductas tales como iniciación, membrecía, representación, integración, organización, dominancia, comunicación, reconocimiento y orientación hacia la producción. (Hemphill y Coons, 1957; Stogdill, 1963). A través de la técnica de análisis factorial, los investigadores observaron que estas conductas se agrupan en cuatro categorías, las cuales fueron denominadas consideración, iniciación de estructura, énfasis en la tarea y sensibilidad (Bass, 1990). Posteriormente se redujeron a dos: *consideración e iniciación de estructura*.

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

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

Esta teoría identifica cuatro comportamientos de estilos de liderazgo: directivo, considerado, participativo y orientado a metas.

Para aislar las variables situacionales, varios planteamientos desembocaron en resultados que tuvieron mayor reconocimiento. A continuación consideraremos brevemente cinco de ellos: a) el modelo de Fiedler, b) la teoría situacional de Hersey y Blanchard, c) la teoría del intercambio de miembro a líder, d) modelos de camino-meta y e) participación del líder.

a) **El modelo de Fiedler**

El primer modelo amplio de contingencia para el liderazgo fue desarrollado por Fred de Fiedler, quien propone que el desempeño eficaz de grupo depende del ajuste

adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y a su vez, la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder.

El modelo de Fiedler es resultado de la teoría de las características. Sin embargo, va significativamente más allá de las características y de los enfoques del comportamiento al tratar de aislar situaciones, relacionando la medición de la personalidad con la clasificación situacional y prediciendo de este modo la eficacia del liderazgo como una función de ambas.

b) **La teoría situacional de Hersey y Blanchard**

Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron un modelo de liderazgo que ha obtenido gran cantidad de partidarios entre los especialistas del desarrollo gerencial. Este modelo llamado teoría del liderazgo situacional, se ha utilizado como una herramienta eficaz de entrenamiento en empresas como las mencionadas en la revista Fortune 500: Bank of America, Caterpillar, IBM, Mobil y Xerox; también ha sido ampliamente aceptada, en todos los servicios militares.

El liderazgo situacional es una teoría que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra al escoger un estilo adecuado, el cual, sostienen Hersey y Blanchard, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores.

El liderazgo situacional utiliza las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: comportamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard avanzan al considerar cada dimensión como alta o baja, y las combina en cuatro comportamientos específicos de líder: comunicar, vender, participar y delegar. Éstas se describen a continuación:

- Comunicar (tarea alta-relación baja). El Líder define los papeles y señala a la gente que, cómo, cuándo y dónde hacer varias tareas. Hace énfasis en el comportamiento directivo.
- Vender (tarea alta-relación alta). El Líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.
- Participar (tarea baja-relación alta). El Líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, siendo el principal papel del líder facilitar y comunicar.
- Delegar (tarea baja-relación baja). El Líder proporciona poca dirección o apoyo.

Eoi.es. (2018). *TEORIA DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD*. Available at: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/06/02/teoria-de-liderazgo-situacional-de-hersey-y-blanchard/> [Accessed 27 Nov. 2017].

c) La teoría del intercambio líder – miembro

La teoría sostiene que debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados. Los mismos que forman el grupo interno o de internos, obtiene desproporcionada cantidad de atención por parte del líder y es más probable que reciban privilegios especiales.

La teoría propone que al principio de la interacción entre un líder y un subordinado específico, el líder categoriza implícitamente al subordinado como un “interno” o un “externo” y esa relación es relativamente estable con el tiempo. No sé sabe de qué manera el líder elige quien cae en cada categoría, pero existe evidencia de que los líderes tienden a escoger a los miembros del grupo interno debido a que tienen características personales similares a las de él, un nivel de competencia mayor que el de los miembros del grupo externo y/o una personalidad extrovertida. Miranda Narváez, B. (2016). *Influencia del Liderazgo en la cultura Organizacional del Colegio de Ciencias LORD KELVIN*. Grado de Maestro en Educación. Universidad Privada Antenor Orrego. Pág. 8-26.

La investigación para probar la teoría ha sido generalmente de apoyo, específicamente hablando, la teoría y la investigación que la rodean proporcionan evidencia valiosa de que los líderes hacen diferencia entre los subordinados y estas no son aleatorias, dado que los estatus del grupo interno y externo están relacionados con el desempeño del empleado y su satisfacción.

Carchi, J. (2014). *Estudio comparativo de los estilos de liderazgo y la percepción de los seguidores. Caso Empresa Industrial INDUGLOB*. Maestría. Universidad del Azuay.

d) Teoría del Camino – meta.

Este es uno de los enfoques más respetados del liderazgo actualmente. Desarrollada por Rober House, esta teoría es un modelo de contingencia del liderazgo que presenta los elementos clave de la investigación del liderazgo realizada por la Universidad Estatal

de Ohio sobre la estructura inicial y la consideración, y la teoría motivacional de la expectativa.

La particularidad de la teoría es explicar cómo los líderes motivan a sus seguidores para que rindan mejor y estén más satisfechos con su trabajo.

El término camino - meta se deriva de la idea de que los líderes eficaces revelan el camino para ayudar a sus seguidores a avanzar desde donde están hacia el logro de sus metas de trabajo y, por ende, hacer más fácil el trayecto a lo largo de este camino reduciendo los obstáculos y peligros.

De acuerdo a la Teoría del camino-meta, el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados a tal grado que es visto por ellos como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura. Por lo tanto en este modelo se busca relacionar al líder con sus subordinados y el ambiente laboral.

e) Modelo de la participación del Líder.

Victor Vroom y Phillip Yetton (1973), este modelo relaciona el comportamiento y la participación del liderazgo en la toma de decisiones. Reconoce que la estructura de la tarea tiene exigencias variadas para actividades rutinarias y no rutinarias, estos investigadores sostenían que el comportamiento del líder debía ser ajustado para que reflejara la estructura de la tarea.

2.1.1.3 Liderazgo Transformacional y Transaccional.

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

La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, lo que da lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descriptivas (Yulk y Van Fleet, 1992).

Podemos decir que son aquellos líderes que guían o motivan a sus seguidores en dirección de las metas establecidas al aclarar el rol y los requerimientos de la tarea. (Robbins Stephen P., 2009)

Bass (1985) y sus colaboradores (Avolio, Waldman y Yammarino, 1991; Bass y Avolio, 1994) construyeron su propia teoría del liderazgo transformacional a partir de los planteos anteriormente detallados (House, 1977; Burns 1978). Los autores consideran que este tipo de liderazgo resulta un recurso efectivo en diferentes ámbitos.

Bass describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales producen cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor de los resultados obtenidos después de realizar las tareas asignadas. Además incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales por los objetivos de la organización.

Se considera que el liderazgo transformacional es más amplio que el de tipo carismático. El mismo que solo constituye uno de los componentes del liderazgo transformacional.

Por último el liderazgo transformacional también se diferencia del denominado *Laissez faire*, el cual implica de alguna manera la ausencia del liderazgo, dado que las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas. Por lo tanto es considerado un estilo de liderazgo ineficaz.

A continuación se presenta una tabla resumen de los modelos antes mencionados:

Tabla 1: Esquema conceptual de las principales teorías del liderazgo.

TEORÍA	AUTORES	CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Teoría de los Rasgos	<ul style="list-style-type: none"> • Stodgill (1984) • Mann (1959) • Lord, De Vader y Alliger (1986) • Kirkpatrick y Locke (1991) 	<ul style="list-style-type: none"> • Se mencionan características estables que diferencian quienes pueden ser líderes y quiénes no. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si un líder cuenta con rasgos específicos sabemos que puesto podría ocupar en la empresa y cuáles son sus oportunidades de mejora. • Como un punto negativo, este enfoque no toma en cuenta a los seguidores ni a las situaciones. No se sabe con certeza que rasgos puntuales hacen a un líder eficaz.
Teoría Conductista	<ul style="list-style-type: none"> • Hemphill y Coons (1957) • Stodgill (1963) • Cartwright y Zander (1960) 	<ul style="list-style-type: none"> • Básicamente se enfoca en el análisis de las conductas de los líderes y la correlación con el liderazgo efectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conociendo las características que predominan en un líder, podemos saber si será exitoso o no. • Como un punto negativo, la mayoría de resultados resultaron contradictorios y poco claros. Además el análisis de factores deja fuera muchas variables que influyen en el proceso de liderazgo.
Liderazgo Transformacional y Transaccional.	<ul style="list-style-type: none"> • Bass (1985, 1998) 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo Transformacional: Buscan influir en sus seguidores a través del ejemplo, persuasión y búsqueda alternativa de resolución de conflictos. • Líderes Transaccionales: Utilizan recompensas a cambio de cumplimiento de objetivos a tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay estudios que apoyan este modelo así como el test para evaluar los estilos de liderazgo (MLQ). • Líderes Transformacionales son muy útiles en situaciones de crisis, y los Transaccionales en situaciones de calma. • Los estilos no son excluyentes, un mismo líder puede presentar su estilo según la situación.

Castro Solano, A. (2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. 1st ed. Buenos Aires: Paidós, pp.39, 40.

CAPÍTULO III

DESARROLLO METODOLÓGICO Y RESULTADOS.

Introducción:

Para el desarrollo del presente trabajo se ha tenido que estudiar la batería de Liderazgo, para luego proceder a la aplicación y obtener los resultados sobre los diferentes estilos de liderazgo.

3. Desarrollo metodológico y resultados

3.1 DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1.1 Instrumentos para evaluación del liderazgo.

Para esta trabajo de tesis, se utilizará como herramienta un conjunto de cuatro cuestionarios adquiridos en la Universidad del Azuay (UDA), Escuela de Psicología Organizacional de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación que se relacionan a un mismo estudio denominado “Teoría y Evaluación del liderazgo”, Alejandro Castro Solano (2007), que se encuentra en el centro de valoración psicológica de la UDA.

Se seleccionaron estos cuestionarios, por los diferentes métodos que utilizan para determinar el estilo de liderazgo, dado que el liderazgo es estudiado desde diferentes enfoques y perspectivas.

A continuación se muestra un cuadro que resume brevemente las características básicas de las pruebas que se aplicarán:

Tabla 2: Resumen de las pruebas y características básicas relevantes.

CUESTIONARIO	BASE TEORICA	EVALUA	FORMATO
CELID (Cuestionario de rasgos)	Bass (1985)	Estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez faire).	Autopercepción (Forma A) y evaluación del superior (Forma S)
CONLID (Cuestionario de conducta de los líderes)	Yulk (2002)	Conductas de los líderes (orientadas hacia la tarea, hacia las relaciones y hacia el cambio).	Autopercepción (Forma A) y evaluación del superior (Forma S)
CAMIN (Cuestionario de estilo de liderazgo Camino-Meta)	Evans (1970) House (1971)	Estilos de liderazgo (directivo, considerado participativo, orientado a metas).	Autopercepción (Forma A) y evaluación del superior (Forma S)
POTENLID (Escala de potencia para liderar)	Chan y Drasgow (2001)	Potencial para liderar, según la motivación del líder para ocupar cargos de conducción (motivación extrínseca, intrínseca y social normativa).	Autopercepción.

Castro Solano, A. (2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. 1st ed. Buenos Aires: Paidós, pp.166.

3.1.1.1 CELID (Forma A y Forma S)

a) Descripción

El Cuestionario CELID, deriva de la prueba MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). Es especialmente útil en tareas de investigación o en evaluaciones psicológicas donde resulta necesario evaluar a gran cantidad de personas en poco tiempo. Ofrece una idea acerca de los estilos de liderazgo predominantes y de las dimensiones que lo componen (véase Tabla 3). El Cuestionario consta de 34 ítems. Es Autoadministrable, puede administrarse de forma individual o colectiva y se responde en 15 minutos.

El CELID cuenta con dos formas. En la Forma A (Auto percepción), el sujeto debe responder de acuerdo a su auto percepción, es decir debe contestar sobre sí mismo. Por otro lado, en la Forma S (Superior) el encuestado tiene que

indicar cuáles de las características listadas acerca del acto de liderar percibe en su Superior (Jefe).

b) Base Teórica

En la teoría del liderazgo carismático de House (1977), cobran especial importancia las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto a sus líderes. Aquellos no sólo confían y respetan a su líder sino que lo idealizan como a una figura con características excepcionales.

En 1978 Burns construye su teoría sobre el liderazgo transaccional que entiende al liderazgo como un proceso de influencia en el cuál los líderes influyen en sus seguidores y de la misma manera ellos se ven afectados según el apoyo o resistencia que reciban de sus subalternos.

El enfoque de Bass (1985) sobre el liderazgo transformacional se construye a partir de las teorías anteriormente explicadas.

Bass considera el liderazgo transformacional con cuatro componentes: Carisma, Inspiración, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada.

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

Tabla 3: Definición conceptual de los estilos de liderazgo según Bass.

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

Castro Solano, A. (2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. 1st ed. Buenos Aires: Paidós, pp.169.

c) Administración, Evaluación e Interpretación

En la forma A (Autopercepción) el sujeto debe leer una serie de 34 afirmaciones sobre el liderazgo y responder en una escala del 1 (Total desacuerdo) a 5 (Total

Acuerdo) con respecto al estilo liderar que posee. En la forma S (Superior) de igual manera debe responder a 34 ítems, en la misma escala de 1 a 5, según la correlación que considere entre las afirmaciones y el estilo de liderazgo que posee su superior.

La prueba permite obtener una puntuación para cada uno de los tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez faire, y para las dimensiones que lo componen.

A continuación se detallan los pasos para la administración de la prueba.

1. Administrar las 34 afirmaciones y que el evaluado responda cuán frecuentemente percibe en sí mismo (Forma A) o en su Superior (Forma S) la actitud señalada por el ítem.
2. Revisar si hay respuestas en blanco. Devolver el protocolo e intentar que el ítem sea contestado; caso contrario, reemplazar el blanco por el valor 3.
3. Sumar los ítems correspondientes a cada dimensión.
4. Dividir la suma por el número de los ítems de cada dimensión. Para esto utilizar la tabla de corrección.
5. Transformar la puntuación obtenida en valores percentilares utilizando el baremo correspondiente Forma A o Forma S.
6. Para calcular la puntuación de cada estilo de liderazgo se deberán obtener las puntuaciones brutas correspondientes a cada una de las dimensiones que integran el estilo.
7. Sumar las puntuaciones de cada dimensión y dividir por la cantidad de dimensiones que componen el estilo. Transformar a percentiles utilizando el baremo correspondiente (Forma A o Forma S).
8. Graficar las puntuaciones brutas y percentilares del perfil CELID.
9. Interpretar las puntuaciones transformadas en términos de una escala percentilar, tomando en cuenta las puntuaciones de corte: percentil 25 y 75.

3.1.1.2 CONLID (Forma A y Forma S)

a) Descripción

Perfilado sobre la base del modelo Yukl (2002), con el objetivo de evaluar los diferentes tipos de conductas percibidas en los líderes. El instrumento consta de 18 ítems que se responden de manera autoadministrable (ya sea individual o colectiva) en aproximadamente 10 minutos.

Los sujetos deben responder, sobre la base de un formato de respuesta tipo Likert con 5 opciones, en las cuales deberán marcar en qué grado las frases describen a sus superiores o a sí mismos.

Las dimensiones se basan en los ítems redactados por Yulk (2002), estas 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 a su autopercepción, es decir, debe contestar sí mismos. En cambio, la Forma S (Superior) consiste en que el sujeto evaluado indique cuales de las características listadas, percibe en su superior (jefe).

b) Base Teórica

El instrumento de evaluación se basa en el enfoque conductual propuesto por Yulk (2002).

El enfoque conductual se centra en el análisis de las conductas de los líderes. Inicialmente se agruparon las conductas en cuatro categorías, que se denominaron Consideración, Iniciación de estructura, Énfasis en la tarea y Sensibilidad (Bass, 1990). Las cuales posteriormente se redujeron a dos principales, Iniciación de la estructura (conductas orientadas a la tarea) y Consideración (conductas orientadas hacia las relaciones).

En general los resultados de esta escuela han sido inconsistentes debido al criterio que se ha utilizado para determinar la efectividad de liderazgo (Fisher y

Edwards, 1988). Yulk (2002) destaca que el único hallazgo consistente fue la correlación positiva encontrada entre la dimensión consideración y la satisfacción de los subordinados, por lo tanto considera que las conductas de los líderes pueden ser diferenciadas a partir de una tercera dimensión que se suma a las mencionadas anteriormente: Conductas orientadas hacia el cambio: Es decir acciones implementadas por el líder, encaminadas a generar nuevas y diferentes estrategias con el fin de promover la innovación.

A continuación se listan las características correspondientes a las dimensiones evaluadas en el CONLID.

Tabla 4: Caracterización de las dimensiones teóricas del CONLID.

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

Castro Solano, A. (2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. 1st ed. Buenos Aires: Paidós, pp.178.

c) Administración, Evaluación e Interpretación

Tanto en la Forma A (Autopercepción) como en la Forma S (Superior) el sujeto debe leer una serie de 18 afirmaciones sobre el liderazgo y el acto de liderar, a las cuales deben responder en una escala de 1 a 5.

Con estos resultados la prueba permite obtener una puntuación de cada una de las tres dimensiones: Conductas orientadas hacia la tarea, Conductas orientadas hacia las relaciones y Conductas orientadas hacia el cambio.

A continuación se presentan los pasos que se deben seguir para la administración, evaluación e interpretación del CONLID.

1. Administrar las 18 afirmaciones y el evaluado responda en qué grado describen dichas frases las conductas que él percibe en sí mismo (Forma A) o en sus superiores (Forma S) respecto del trato con los subalternos.
2. Revisar si hay respuestas en blanco. Devolver el protocolo e intentar que el ítem sea contestado; caso contrario, reemplazar la respuesta en blanco por el valor 3.
3. Sumar los ítems correspondientes a cada dimensión.
4. Transformar la puntuación obtenida (chequear que sea una puntuación entre 6 y 30, de lo contrario, hay una suma mal hecha) en valores percentilares, utilizando el baremo correspondiente (Baremo Forma A o Forma S).
5. Graficar las puntuaciones brutas y percentilares del perfil CONLID.
6. Interpretar las puntuaciones transformadas (dimensiones) en términos de una escala percentil tomando en cuenta las puntuaciones de corte: percentiles 25 y 75.

3.1.1.3 CAMIN (Forma A y Forma S)

a) Descripción.

Esta herramienta consiste en la adaptación del instrumento original creado por Indvik

(1995,1988): *Path Goal Questionnaire* (PGQ). Dicha prueba fue elaborada con el propósito de evaluar los estilos de liderazgo de acuerdo a la Teoría de Camino-Meta. Según esta teoría los líderes motivan a sus subordinados para que logren ciertos objetivos. A diferencia de otros enfoques, este abordaje propone relacionar el estilo de liderazgo, las características de los subordinados y las características del ambiente. Brinda información acerca de cuatro estilos de liderar: Directivo, Considerado, Participativo y Orientado a Metas.

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

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

b) Base Teórica

El modelo conductual que sustenta el CONLID dominó la literatura del liderazgo hasta mediados de los años ochenta, época en las que surgieron modelos alternativos dentro de los cuales se encuentra el modelo Camino-Meta. Como antecedentes tiene los estudios de Evans (1970), House (1971) y House y Mitchell (1974), este modelo surge como una alternativa al modelo conductual del liderazgo.

En el modelo Camino – Meta se relaciona el estilo del líder, las características de los subordinados y el tipo de ambiente laboral. Según (Huertas, 1997) este modelo está basado en la teoría motivacional de expectativa-valor, según la cuál los seguidores estarán motivados si creen que son capaces de llevar a cabo la tarea, si sus esfuerzos resultan en un determinado producto y si consideran que la retribución por su trabajo será adecuada. El desafío que tiene el líder es poder utilizar un estilo de liderazgo que se adapte mejor a las necesidades motivacionales de sus seguidores y a las características del ambiente de trabajo. Desde este modelo las conductas se agrupan en cuatro estilos de liderazgo diferenciados: directivo, considerado, participativo y orientado a metas.

House y Mitchell plantean que un líder puede mostrar alguno o todos los estilos de acuerdo con al tipo de situación.

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

Tabla 5: Caracterización de las dimensiones teóricas del CAMIN.

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

Castro Solano, A. (2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. 1st ed. Buenos Aires: Paidós, pp.186.

c) Administración, Evaluación e Interpretación

En la Forma A (Autopercepción), tanto como en la Forma S (Superior), el sujeto debe leer 12 afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar e indicar cuánto se ajusta a cada una de ellas de acuerdo a su experiencia como líder o en el caso de los subalternos, como percibe la actitud listada en su jefe. Deben responder en una escala de 1 (Nunca) a 7 (Siempre).

En caso de haber respuestas en blanco, se devuelve el protocolo al evaluado pidiéndole que se complete. Caso contrario, se deberá evaluar la frase en blanco con la puntuación neutral (4 Puntos)

De acuerdo al modelo propuesto existirían cuatro estilos de liderazgo: Directivo, Considerado, Participativo y Orientado a Metas, las cuales, a su vez, varían de acuerdo a la situación frente a la cual se expone el líder. Por lo tanto esta prueba permite obtener una puntuación para cada una de estas dimensiones.

A continuación se resumen los pasos de administración, evaluación e interpretación del CAMIN.

1. Administrar las 12 frases y que el evaluado responda en qué grado describen dichas frases, las actitudes que ellos perciben en sí mismo (Forma A) o en sus Superiores (Forma S) respecto del trato con los subalternos.
2. Revisar si existe respuestas en blanco. Devolver el protocolo e intentar que el ítem sea contestado. Caso contrario, reemplazar la respuesta en blanco por el valor 4.
3. Sumar los ítems correspondientes a cada dimensión.
4. Transformar la puntuación obtenida (Puntuación válida entre 3 y 21) en valores percentilares, utilizando el baremo correspondiente (Forma A o Forma S).
5. Graficar la puntuaciones brutas y percentilares del perfil CAMIN.
6. Interpretar las puntuaciones transformadas (Dimensiones) en términos de una escala percentilar tomando en cuenta las puntuaciones de corte: percentiles 25 y 75.

3.1.1.4 **POTENLID**

a) **Descripción**

Este instrumento es la adaptación de la herramienta original elaborada por Chan y Drasgow (2001). El propósito es evaluar la motivación para liderar a partir de tres dimensiones: Motivación Intrínseca, Motivación Extrínseca y Motivación Social o Normativa.

Consta de nueve ítems, se contesta de manera autoadministrable y en formato tipo *Likert* con 5 opciones de respuesta. Se responde en aproximadamente en 5 minutos.

b) **Base Teórica**

Chan y Drasgow (2001) consideran que el liderazgo es un fenómeno sumamente complejo y, por lo tanto, se encuentra multideterminado. Por este motivo resulta imposible explicarlo solamente por un rasgo psicológico particular.

Desde este modelo se afirma que los constructos de personalidad y valores están relacionados con la motivación para liderar. A través de la práctica de estos roles se adquieren las habilidades sociales y el conocimiento de dominio específico para ser un líder (Lord y Maher 1991; Zaccaro, Gilbert, Thor y Mumford, 1991).

Consideran los autores a la motivación para liderar, *Motivation to Lead* (MTL), como un constructo específico que afecta las decisiones de los líderes, tanto durante su entrenamiento o en el ejercicio del rol específico. La MTL afecta la persistencia, la intensidad, y el esfuerzo que las personas ponen en sus acciones como líderes.

Por lo tanto al depender de tantas variables, la motivación en los líderes va a oscilar.

En este modelo se establecen tres dimensiones que caracterizan al factor MTL y que diferencia a los sujetos entre sí. En la tabla a continuación se listan dichas dimensiones evaluadas por el POTENLID.

Tabla 6: Caracterización de las dimensiones teóricas del POTENLID.

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

Castro Solano, A. (2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. 1st ed. Buenos Aires: Paidós, pp.194

c) **Administración, Evaluación e Interpretación**

El sujeto evaluado debe leer nueve frases en las que se enumeran una serie de frases que hacen referencia a algunas de las motivaciones que lleva a una persona a liderar a otras. Al igual que en los otros instrumentos, la respuesta es de tipo

Likert con 5 opciones de respuesta que van de 1 (Totalmente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo), la persona expresara su grado de acuerdo o desacuerdo con cada ítem de acuerdo a su experiencia.

De acuerdo con este modelo existirán tres tipos de motivación: Intrínseca, Extrínseca y Social Normativa.

A continuación los pasos para la administración, evaluación e interpretación del POTENLID.

1. Administrar las 9 frases y que el evaluado responda en qué grado describen dichas afirmaciones las actitudes que perciben en sí mismos.
2. Revisar si existen respuestas en blanco. Devolver el protocolo e intentar que el ítem sea contestado. Caso contrario remplazar la respuesta en blanco por el valor de 3.
3. Sumar los ítems correspondientes a cada dimensión.
4. Transformar la puntuación obtenida (revisar que la puntuación esté entre 3 y 15) en valores percentilares, utilizando el baremo correspondiente.
5. Graficar la puntuaciones brutas y percentilares en el perfil POTENLID.
6. Interpretar las puntuaciones transformadas en términos de una escala percentilar, tomando en cuenta las puntuaciones de corte: percentiles 25 y 75.

3.2 Resultados

A continuación se expondrán los resultados obtenidos con la batería de liderazgo en el estudio realizado en 10 empresas automotrices de la ciudad de Cuenca, tanto en líderes como subalternos.

Los informes solamente llevan el cargo analizado, los nombres y edad de los sujetos no se presenta por motivos de confidencialidad en la información.

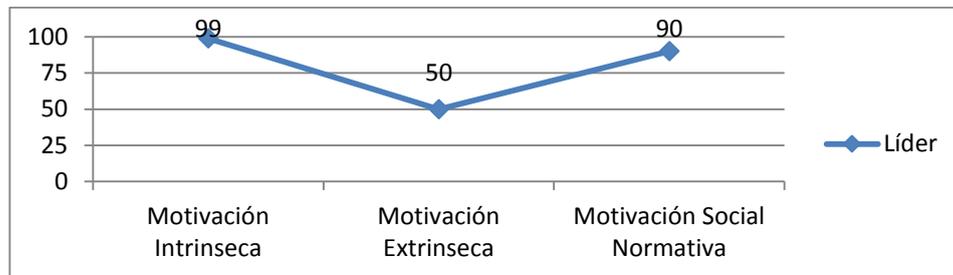
3.2.1 Resultados obtenidos

Técnicas Administradas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID, Forma A y S); Cuestionario de Liderazgo Camino – Meta (CAMIN Forma A y S); Cuestionario de

Conductas del Líder (CONLID Forma A y S); Cuestionario de Motivación para liderar (POTENLID).

3.2.1.1 Caso 1. Informe de Evaluación de liderazgo ASIACAR S.A. (Hyundai) – Líder/ Subalterno.

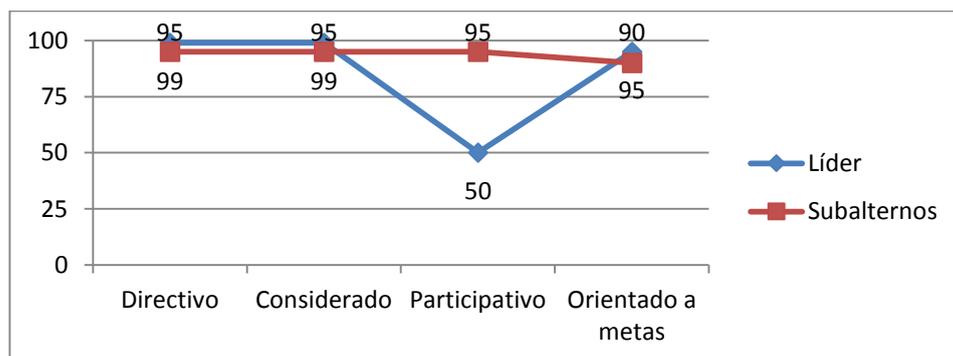
Gráfico 1: Jefe de Agencia Hyundai, Resultado del cuestionario POTENLID.



Fuente: Aplicación del test POTELID al Jefe de Agencia de la Empresa Hyundai. Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Jefe de Agencia se percibe a sí mismo con alta motivación Intrínseca lo que muestra su atracción por asumir posiciones de liderazgo, además de una Motivación Social Normativa, la que caracteriza al líder por su sentimiento de responsabilidad en liderar a los demás. Para él no son relevantes los beneficios económicos que pueda obtener.

Gráfico 2: Jefe de Agencia Hyundai, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)



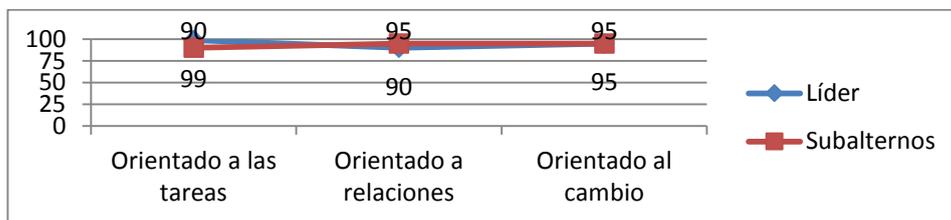
Fuente: Aplicación del test CAMIN al Jefe de Agencia y 1 subalterno de la Empresa Hyundai.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Jefe de Agencia establece estándares de rendimiento exigentes para sus subalternos con el objetivo de mejorar su productividad; se ve directivo, pues da instrucciones a sus subordinados sobre cómo realizar su trabajo, tiempos a cumplir y expectativas que se

tienen con respecto a los resultados; se siente considerado por preocuparse de forma personalizada de su bienestar, atender sus necesidades e inquietudes, lo cual va de acuerdo con las respuestas de sus seguidores, quienes acotan, que su líder es participativo por involucrar a sus seguidores en la toma de decisiones, escuchar sus sugerencias e involucrándolos en el conjunto de decisiones que se toman diariamente en la empresa, a pesar de que él no se considera a sí mismo como tal.

Gráfico 3: Jefe de Agencia Hyundai, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)

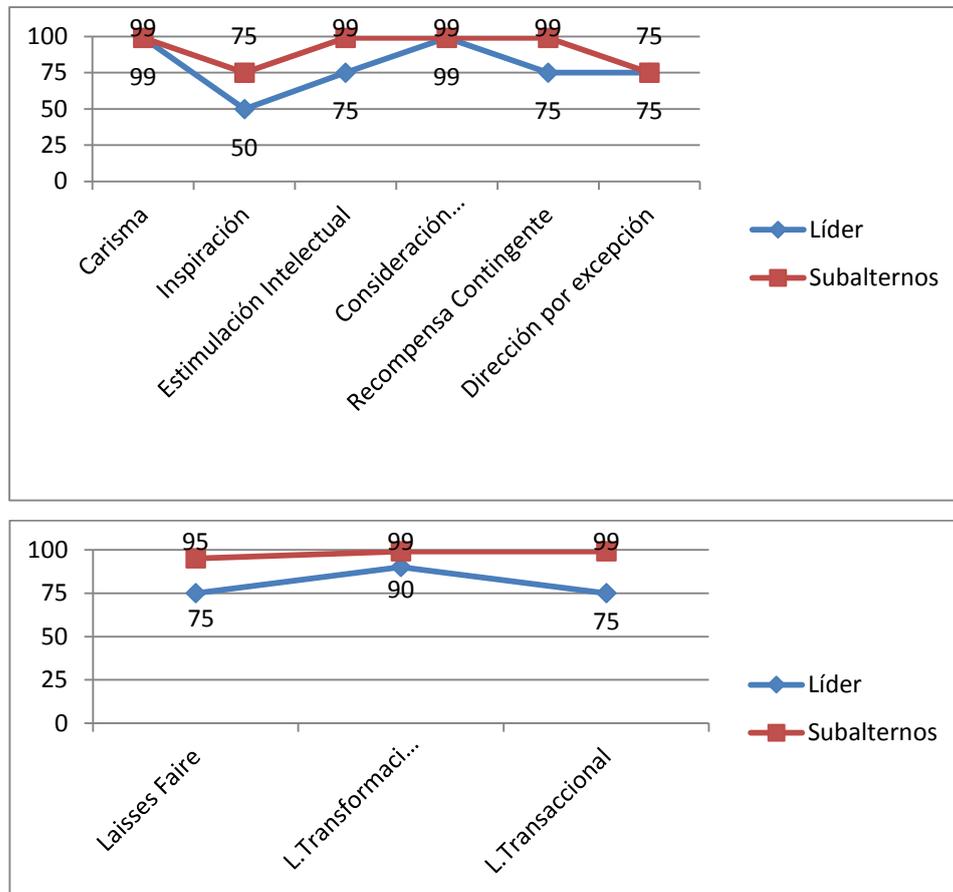


Fuente: Aplicación del test CONLID al Jefe de Agencia y 1 subalterno de la Empresa Hyundai.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Jefe de Agencia muestra niveles altos en las tres dimensiones, según su autopercepción y sus seguidores, Orientado al cambio, ya que busca generar nuevas y diferentes estrategias buscando promover la innovación. Orientado a la tarea dado que busca cumplir con los objetivos, organizando el trabajo, dando roles y generando estrategias. Y Orientado a Relaciones, buscando mantener y mejorar las relaciones entre él y sus subalternos a través de respeto, confianza y creación de un buen clima laboral.

Gráfico 4: Jefe de Agencia Hyundai, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)



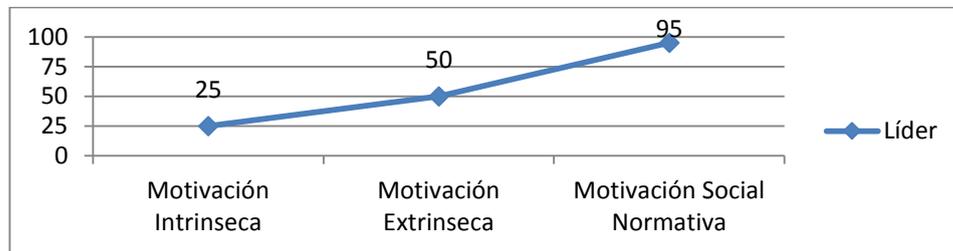
Fuente: Aplicación del test CELID al Jefe de Agencia y 1 subalterno de la Empresa Hyundai.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El líder, al igual que sus seguidores, percibe valores altos en los tres estilos de liderazgo. Al ser Transformacional, promueve el cambio e innovación en la empresa, incitando a sus subalternos a que trasciendan sus objetivos personales con el fin de lograr cambios y alcanzar niveles de producción superando las expectativas. En este estilo, sus características más fuertes son el carisma, ya que busca influir en los demás para crear visión y proyectos para el crecimiento de la organización y la consideración individualizada ya que se preocupa personalmente del bienestar de cada uno de ellos. Al ser Transaccional, negocia y genera intercambio de promesas y favores entre él y sus seguidores para conseguir los objetivos de la empresa. Y al ser *Laissez Faire* no se

percibe liderazgo, por lo tanto al tener alto los tres valores encontramos una contradicción que se pudo haber presentado por un sesgo.

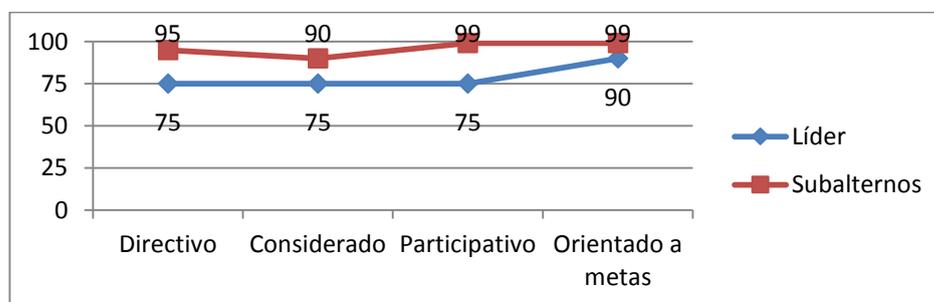
Gráfico 5: Gerente Comercial Hyundai, Resultado del cuestionario POTENLID



Fuente: Aplicación del test POTENLID al Gerente Comercial de la Empresa Hyundai.
Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Jefe de Agencia posee una alta Motivación Social Normativa siente como una responsabilidad y deber liderar a los demás, posee un nivel de Motivación Extrínseca lo que quiere decir que el Jefe de Agencia lidera a su equipo después de haber calculado costos y beneficios que sus responsabilidades generarán.

Gráfico 6: Gerente Comercial Hyundai, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)



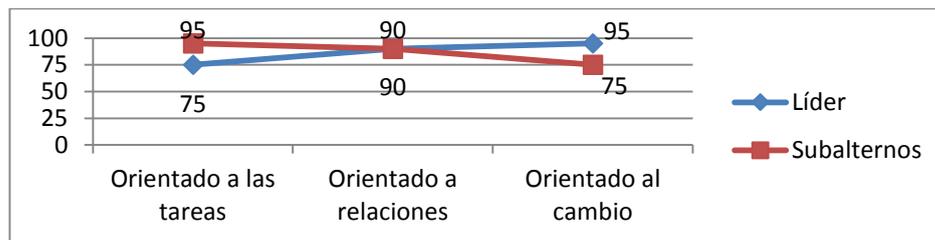
Fuente: Aplicación del test CAMIN al Gerente Comercial y 1 subalterno de la Empresa Hyundai.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El líder, desde su autopercepción, establece estándares de rendimiento exigentes para sus subalternos con el objetivo de que tengan un mayor nivel de productividad, lo que sus seguidores respaldan. También se ve como directivo, pues da instrucciones a sus subordinados sobre cómo realizar su trabajo, tiempos a cumplir y sus expectativas con respecto a los resultados que espera, lo cual va de acuerdo con las respuestas de sus

seguidores, también líder como subalternos, piensan que su líder es considerado por preocuparse de forma personalizada de su bienestar y atender sus necesidades y por último lo reconocen como participativo por involucrar a sus seguidores en la toma de decisiones, escuchar sus sugerencias e involucrándolos en el conjunto de decisiones que se toman diariamente en la empresa.

Gráfico 7: Gerente comercial Hyundai, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)

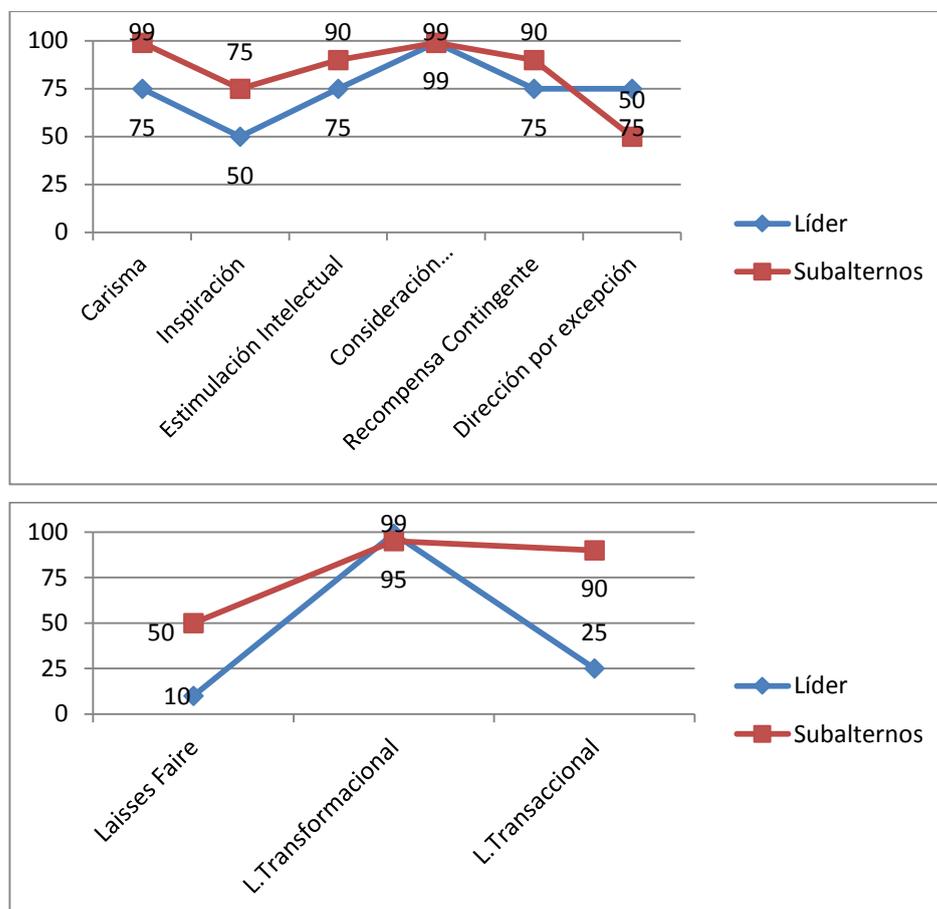


Fuente: Aplicación del test CONLID al Gerente Comercial y 1 subalterno de la Empresa Hyundai.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

Se puede observar que tiene una tendencia a conductas orientadas al cambio por las acciones que implementa como líder que se encaminan a generar nuevas y diferentes estrategias con la meta de promover la innovación; muestra Orientación a las Relaciones ya que busca mantener e implementar el clima laboral a través de la mejora de las relaciones interpersonales; finalmente tiene una inclinación a las Conductas Orientadas a las tareas porque se centra en orientar las conductas a la realización del trabajo, para ello busca organizar, dar una estructura al trabajo, definir roles y obligaciones. Por otro lado la apreciación de los subalternos es contraria, lo ven con una orientación mayor a las tareas y una menor al cambio, de todas maneras, siguen siendo valores altos en las 3 dimensiones.

Gráfico 8: Gerente comercial Hyundai, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (A y S)



Fuente: Aplicación del test CELID al Gerente Comercial y 1 subalterno de la Empresa Hyundai.

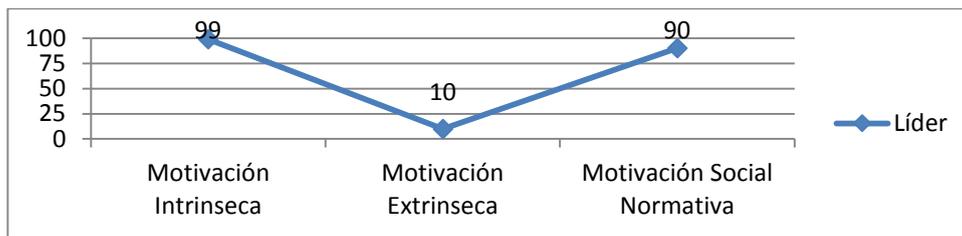
Elaborado por: Vicuña. P (2018)

En cuanto a su estilo de liderazgo el Jefe de agencia muestra una tendencia transformacional tanto como lo ven sus subalternos, promoviendo el cambio e innovación en la organización, incitando a sus subalternos a que trasciendan sus objetivos personales con el fin de lograr cambios y alcanzar niveles de producción que superen las expectativas. Dentro de este estilo, sus características más fuertes son el carisma, pues busca influir en demás para crear una visión y proyectos para el crecimiento de la empresa; la estimulación Intelectual ya que invita a sus seguidores a pensar nuevas soluciones o nuevas maneras de solucionar problemas habituales, siendo este un componente fundamental en situaciones de crisis y la consideración individualizada pues se preocupa personalmente del bienestar de cada uno de ellos.

No obstante a pesar de que el líder percibe en sí mismo un nivel bajo de estilo Transaccional, sus subalternos lo ven con un nivel elevado, indicando que genera promesas y favores entre ellos con el objetivo de cumplir los objetivos de la empresa. Y lo ven con un nivel medio de *Laissez Faire* que revela ausencia de liderazgo.

3.2.1.2 Caso 2. Informe de Evaluación de liderazgo Citroën (Grupo MAVESA) – Líder / Subalterno.

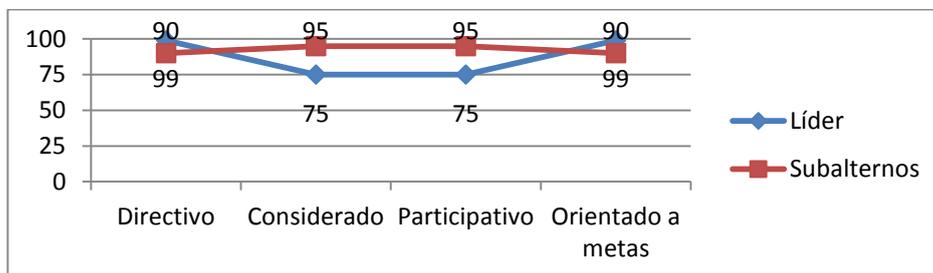
Gráfico 9: Jefe de Agencia Citroën, Resultado del cuestionario POTENLID



Fuente: Aplicación del test POTENLID al Jefe de Agencia de la Empresa Citroën. Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Gerente Comercial se percibe a sí mismo con una alta motivación Intrínseca lo que revela su atracción por asumir posiciones de liderazgo, además de una Motivación Social Normativa, la cual refiere al líder por su sentimiento de responsabilidad en liderar a los demás. Para él no es relevante los beneficios que pueda obtener sino más bien su aporte a sus seguidores.

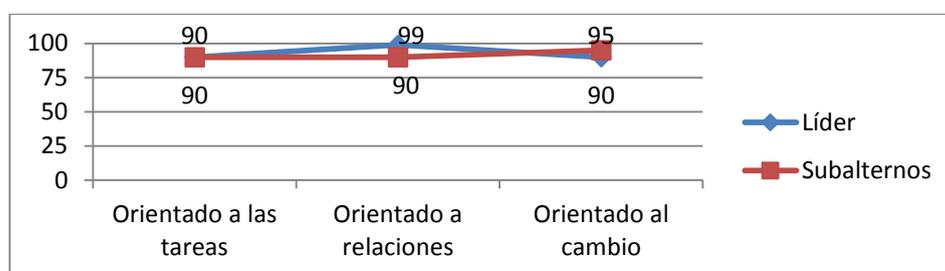
Gráfico 10: Jefe de Agencia Citroën, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)



Fuente: Aplicación del test CAMIN al Jefe de Agencia y 5 subalternos de la Empresa Citroën. Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El líder, desde su autopercepción, tanto como sus subalternos perciben niveles altos en las cuatro dimensiones, es directivo, pues da instrucciones a sus subordinados sobre cómo realizar su trabajo, tiempos a cumplir y sus expectativas con respecto a los resultados que espera; es considerado por preocuparse de forma personalizada de su bienestar y atender sus necesidades; es participativo por involucrar a sus seguidores en la toma de decisiones, escuchar sus sugerencias e involucrándolos en el conjunto de decisiones que se toman diariamente en la empresa y está orientado a metas porque establece estándares de rendimiento exigentes para sus subalternos con el objetivo de que tengan un mayor nivel de productividad.

Gráfico 11: Jefe de Agencia Citroën, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)

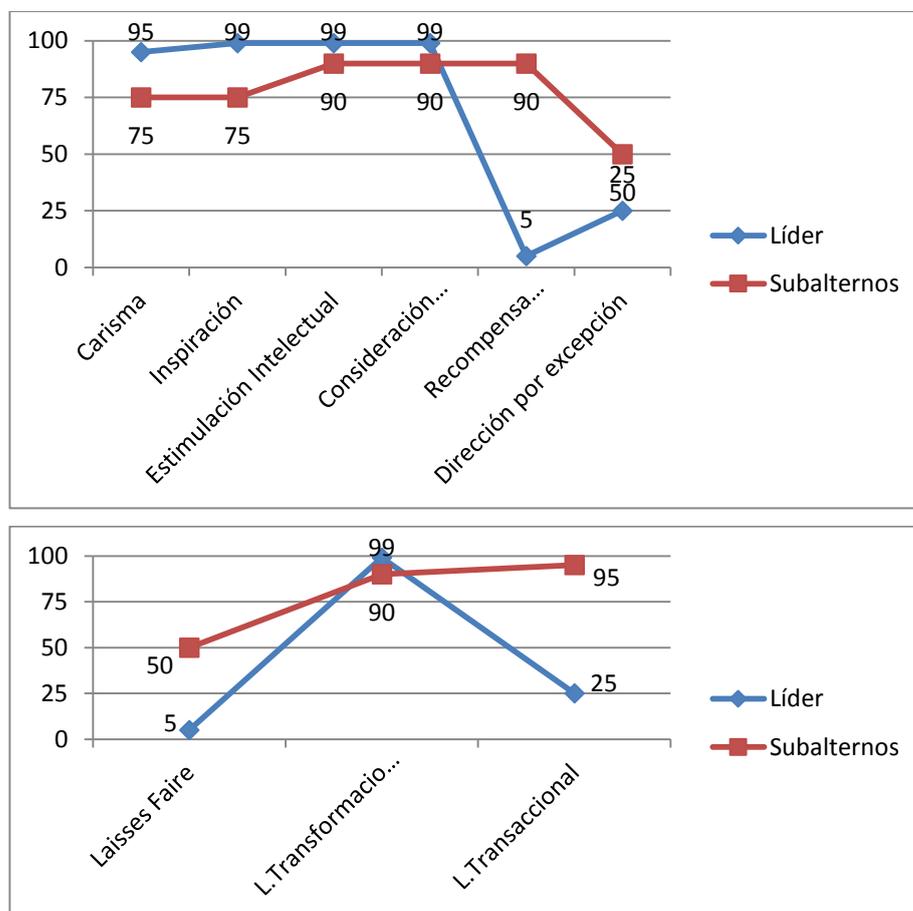


Fuente: Aplicación del test CONLID al Jefe de Agencia y 5 subalternos de la Empresa Citroën.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Gerente Comercial siente que su orientación se inclina principalmente hacia el cambio ya que busca generar nuevas y diferentes estrategias buscando promover la innovación. También siente que sus conductas se orientan a la tarea dado que busca cumplir con los objetivos organizando el trabajo dando roles y generando estrategias. Finalmente aprecia que sus conductas se orientan hacia las relaciones, pues busca mantener e implementar un buen clima laboral a través de la mejora de sus relaciones. A lo que los seguidores concuerdan totalmente.

Gráfico 12: Jefe de Agencia Citroën, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (A y S)



Fuente: Aplicación del test CELID al Jefe de Agencia y 5 subalternos de la Empresa Citroën.

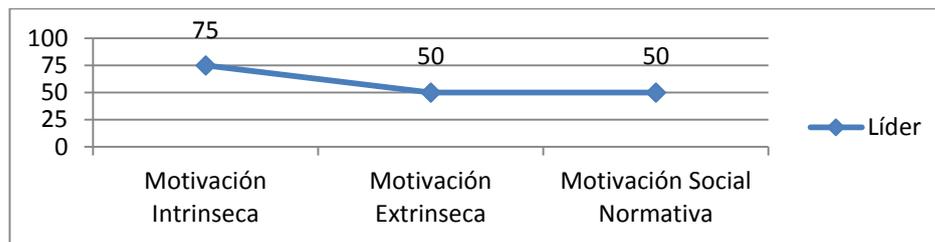
Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El estilo de liderazgo el Jefe de agencia tiene una tendencia transformacional tanto como lo ven sus subalternos, promoviendo el cambio e innovación en la organización, incitando a sus subalternos a que trasciendan sus objetivos personales con el fin de lograr cambios y alcanzar niveles de producción que superen las expectativas. Dentro de este estilo, sus características más fuertes son el carisma, pues busca influir en demás para crear una visión y proyectos para el crecimiento de la empresa; la inspiración, dado que busca transmitir a sus seguidores su visión de futuro, la estimulación ya que lleva a pensar nuevas soluciones o maneras de solucionar problemas habituales y finalmente la consideración individualizada pues se preocupa personalmente del bienestar de cada uno de ellos. Al igual que el Líder, sus subalternos

revelan valores altos en todas las dimensiones, con una diferencia en la apreciación del estilo de liderazgo Transaccional, en el cual se generan intercambio de favores entre líder y seguidores con el objetivo de cumplir con las metas de la empresa. Para finalizar se muestra con un nivel medio de *Laissez Faire* que es la ausencia de liderazgo que se podría presentar en algunas ocasiones.

3.2.1.3 Caso 3. Informe de Evaluación de liderazgo Great Wall – Líder / Subalterno

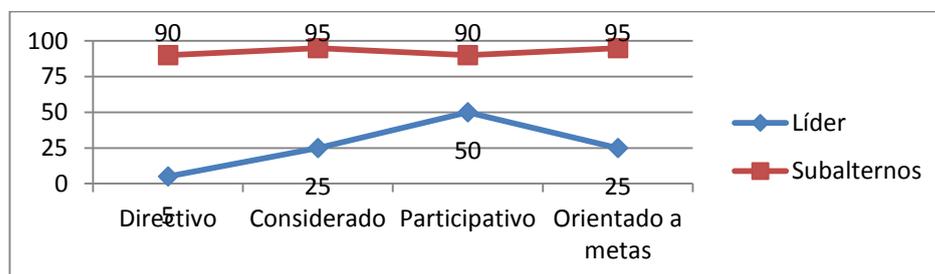
Gráfico 13: Gerente General Great Wall, Resultado del cuestionario POTENLID



Fuente: Aplicación del test POTENLID al Gerente General de la Empresa Great Wall. Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Gerente General percibe una alta motivación Intrínseca en sí mismo, lo que evidencia su atracción de asumir posiciones de liderazgo, y un nivel medio de Motivación Social Normativa, que se refiere a la responsabilidad por liderar a los demás y Motivación Extrínseca que revela para liderar el líder revisa primero los beneficios que puede obtener con el puesto.

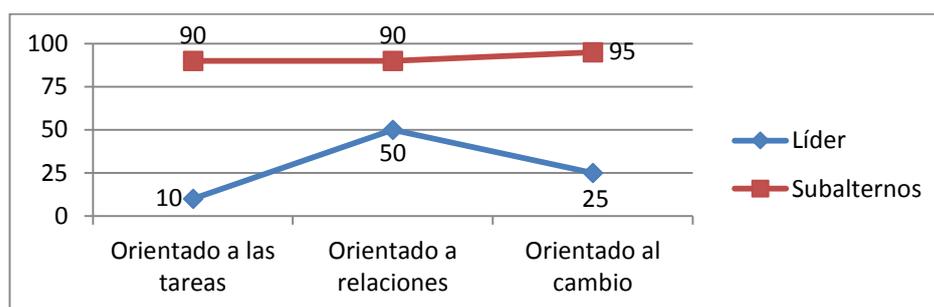
Gráfico 14: Gerente General Great Wall, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)



Fuente: Aplicación del test CAMIN al Gerente General y 4 subalternos de la Empresa Great Wall. Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El líder muestra un valor medio en la dimensión de Participativo que involucra en la toma de decisiones a sus seguidores, escucha sus sugerencias y los involucra en el conjunto de decisiones que se toman diariamente en la empresa. En cuanto a las demás dimensiones muestra valores muy bajos según su percepción. Sus subalternos, por otro lado, lo ven con valores altos en todas las dimensiones, incluyendo la ya mencionada, lo ven como directivo, pues da instrucciones a sus subordinados sobre cómo realizar su trabajo, los tiempos a cumplir y las expectativas que tiene con respecto a los resultados que espera, además piensan que su líder es considerado por preocuparse de forma personalizada de su bienestar y atender sus necesidades; por último ven una conducta orientada a las metas por lo que establece estándares de rendimiento muy exigentes para sus subalternos con el objetivo de que tengan un mayor nivel de productividad.

Gráfico 15: Gerente General Great Wall, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)



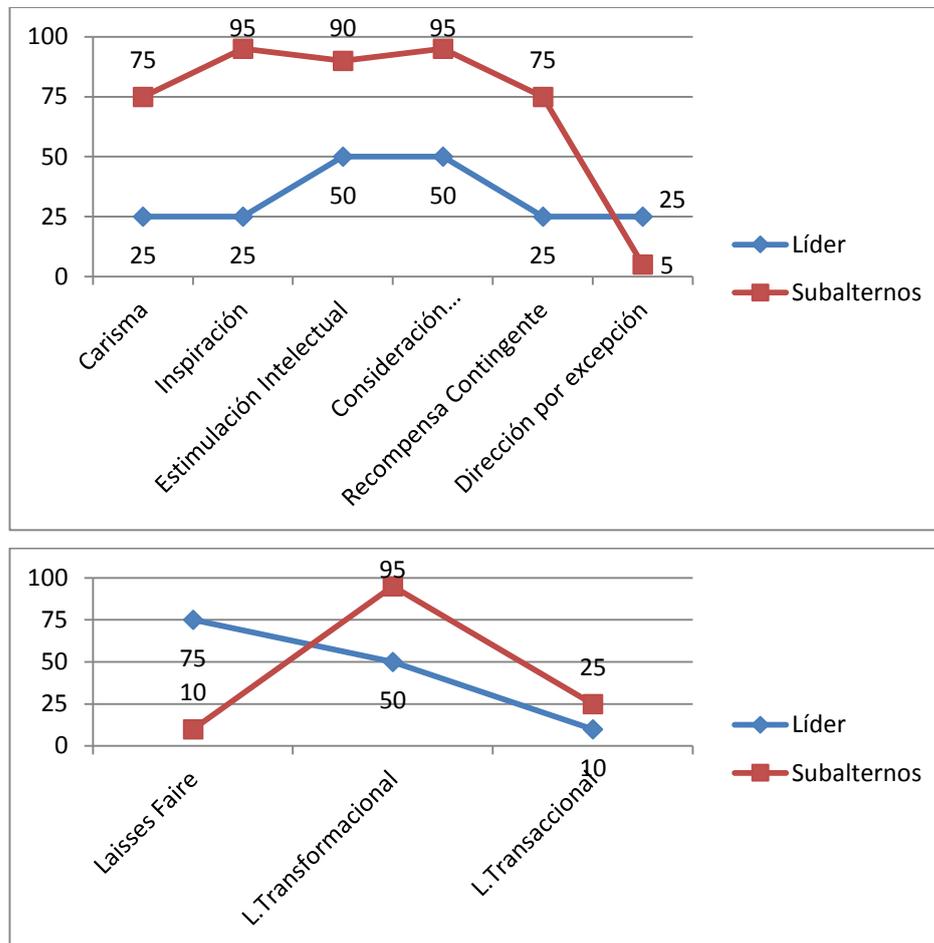
Fuente: Aplicación del test CONLID al Gerente General y 4 subalternos de la Empresa Great Wall.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Gerente General siente una mediana orientación hacia las relaciones, buscando mantener y mejorar sus diplomacias a través de respeto, confianza y creación de un buen clima laboral; muestra un nivel bajo en cuanto a su Orientación al Cambio y Tareas, contrario a lo que ven sus seguidores, pues creen que su líder tiene una orientación hacia el cambio, que busca generar nuevas y diferentes estrategias buscando promover la innovación y una orientación a la tarea pues busca cumplir con los objetivos organizando el trabajo, dando roles y generando estrategias.

Aquí podemos observar una gran diferencia entre la autopercepción del líder comparado con la percepción de los subalternos.

Gráfico 16: Gerente General Great Wall, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (A y S)



Fuente: Aplicación del test CELID al Gerente General y 4 subalternos de la Empresa Great Wall.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

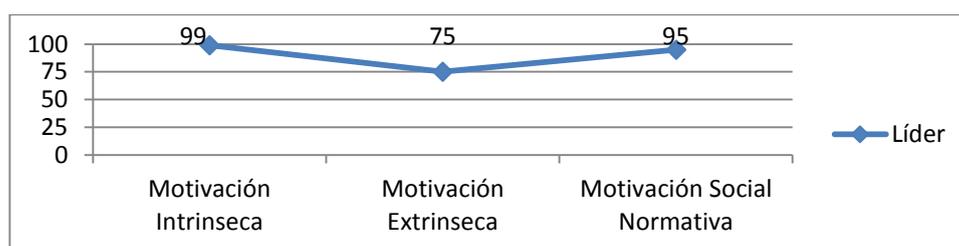
Según el Gerente General tiene un alto nivel del estilo *Laissez Faire*, es decir carece de liderazgo, posee un nivel medio del estilo transformacional, promoviendo el cambio e innovación en la organización, incitando a sus seguidores a que trasciendan sus objetivos personales con el fin de lograr cambios y alcanzar niveles de producción que superen las expectativas. En este estilo, sus características de nivel medio son la Consideración Individualizada pues se preocupa personalmente del bienestar de cada uno de ellos y la Estimulación Intelectual ya que lleva a sus seguidores a pensar en nuevas soluciones para solucionar problemas habituales. A pesar de que la percepción del líder es baja en cuanto a su estilo de liderazgo, sus subalternos lo observan como un

líder Transformacional totalmente, teniendo todos los valores de las dimensiones altos como el carisma, pues busca influir en los demás para crear una visión y proyectos para el crecimiento de la empresa; la inspiración, dado que busca transmitir a sus seguidores su visión de futuro, además de los dos estilos mencionados anteriormente.

Gerente Comercial

Gráfico 17: Gerente Comercial Great Wall, Resultado del cuestionario

POTENLID

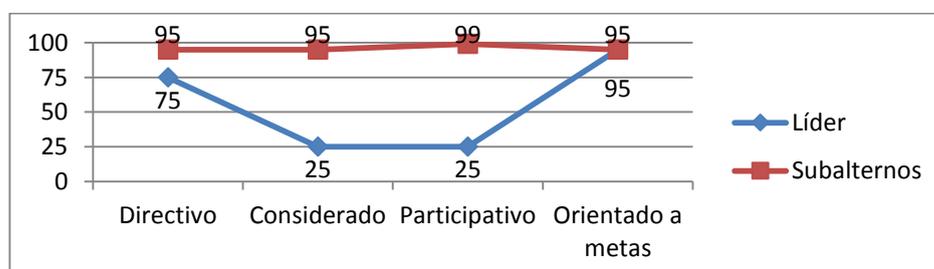


Fuente: Aplicación del test POTENLID al Gerente Comercial de la Empresa Great Wall.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Gerente Comercial se percibe a sí mismo con una Motivación Social Normativa, la cual refiere al líder por su sentimiento de responsabilidad en liderar a los demás, conjuntamente aprecia una alta motivación Intrínseca, que revela su atracción por asumir posiciones de liderazgo. Finalmente tiene una Motivación Extrínseca, lo que quiere decir que su estilo de liderazgo viene de un interés basado en los beneficios que podría obtener.

Gráfico 18: Gerente Comercial Great Wall, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)

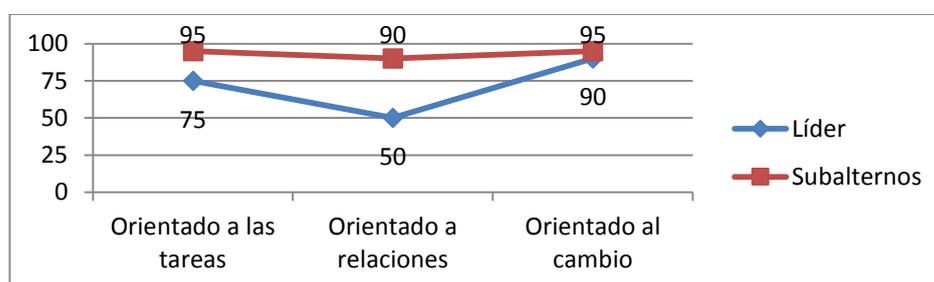


Fuente: Aplicación del test CAMIN al Gerente Comercial y 5 subalternos de la Empresa Great Wall.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

En este caso el Gerente Comercial, desde su autopercepción, difiere mucho de sus seguidores, percibe que establece estándares de rendimiento exigentes para sus subalternos con el objetivo de que tengan un mayor nivel de productividad, se ve como directivo, por dar instrucciones a sus subordinados sobre cómo realizar su trabajo, tiempos a cumplir y sus expectativas con respecto a los resultados que espera, no se percibe con un nivel alto de consideración y menos aun participativo. Sin embargo sus seguidores ven a su líder con altos niveles en las cuatro dimensiones, están de acuerdo con él en que se orienta a las metas al igual con su enfoque directivo pero también piensan que su líder es considerado por preocuparse de forma personalizada de su bienestar y atender sus necesidades y finalmente lo reconocen como participativo por involucrar a sus seguidores en la toma de decisiones, escuchar sus sugerencias e involucrándolos en el conjunto de decisiones que se toman diariamente en la empresa.

Gráfico 19: Gerente Comercial Great Wall, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)

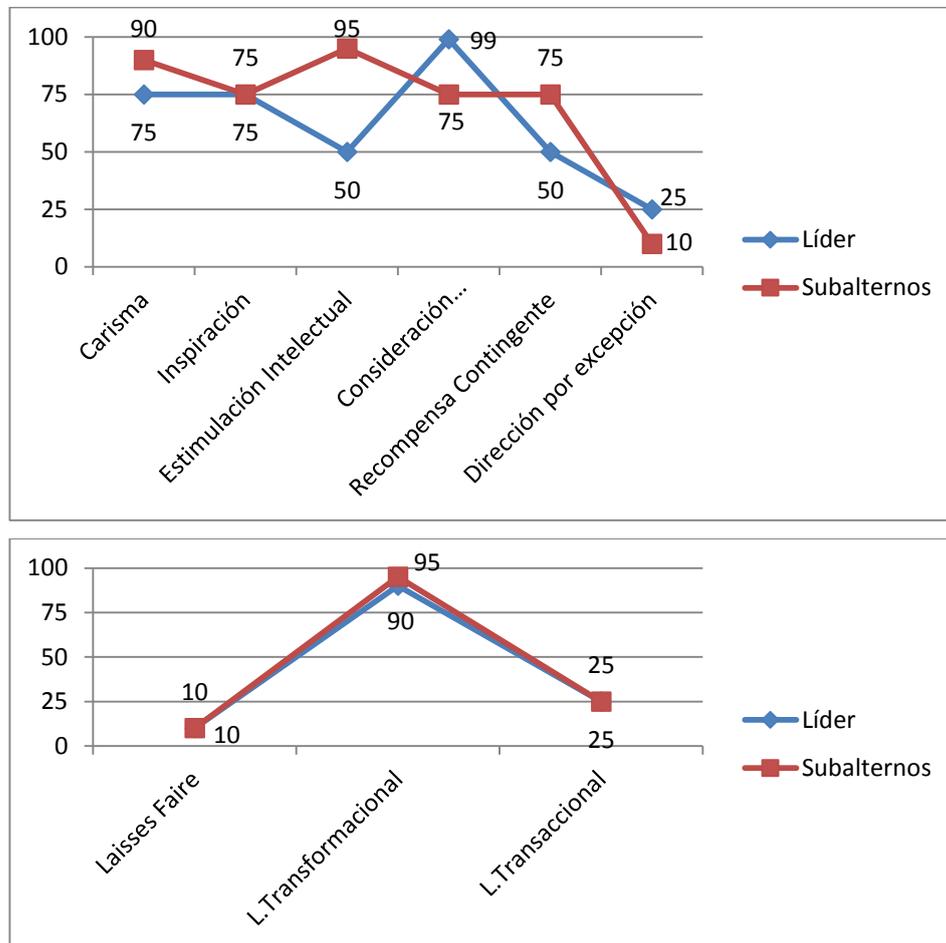


Fuente: Aplicación del test CONLID al Gerente Comercial y 5 subalternos de la Empresa Great Wall.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Gerente Comercial aprecia en él su orientación hacia el cambio ya que busca generar nuevas y diferentes estrategias buscando promover la innovación. También siente que sus conductas se orientan a la tarea dado que busca cumplir con los objetivos organizando el trabajo, dando roles y generando estrategias. Además de estar de acuerdo con su líder, los subalternos observan que se orienta hacia las relaciones, pues busca mantener y mejorar sus relaciones a través de respeto, confianza y creación de un buen clima laboral.

Gráfico 20: Gerente Comercial Great Wall, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)



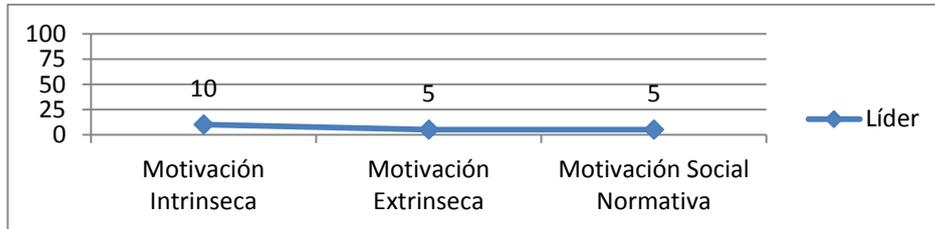
Fuente: Aplicación del test CELID al Gerente Comercial y 5 subalternos de la Empresa Great Wall.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

En cuanto al estilo de liderazgo del Gerente Comercial, según su autopercepción y la de los subalternos, coinciden en que posee un estilo transformacional, promoviendo el cambio e innovación en la organización, incitando a sus seguidores a que trasciendan sus objetivos personales con el fin de lograr cambios y mejorar los niveles de producción. Sus características más fuertes, dentro de este estilo, son el carisma, pues busca influir en demás para crear una visión y proyectos para el crecimiento de la empresa; la consideración individualizada pues se preocupa personalmente del

bienestar de cada uno de ellos. Y según sus seguidores la Estimulación Intelectual en el que se lleva a pensar nuevas soluciones a problemas habituales de la organización.

Gráfico 21: Gerente de Gestión de Talento Humano Great Wall, Resultado del cuestionario POTENLID

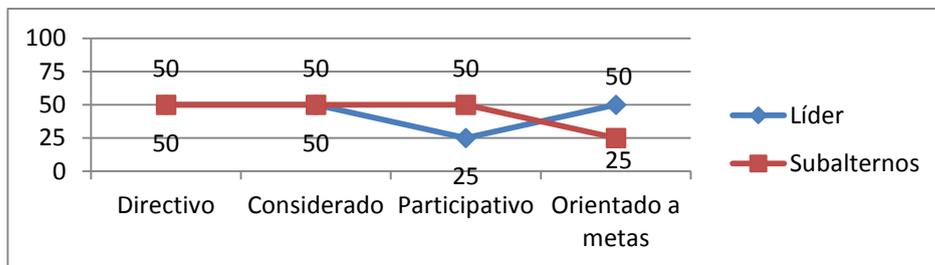


Fuente: Aplicación del test POTENID al Gerente de Gestión de Talento Humano de la Empresa Great Wall.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Gerente Comercial presenta muy baja motivación en las tres dimensiones del POTENLID que podría presentarse por falta de empoderamiento en la empresa o probablemente no exista un vínculo fuerte en su área laboral.

Gráfico 22: Gerente de Gestión de Talento Humano Great Wall, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)



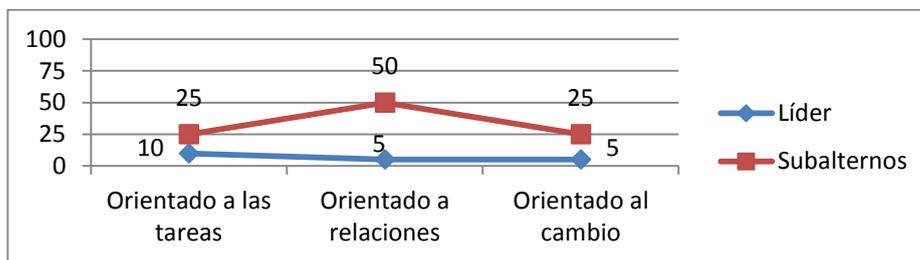
Fuente: Aplicación del test CAMIN al Gerente de Gestión de Talento Humano y 4 subalternos de la Empresa Great Wall.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El líder, desde su autopercepción, tiene un nivel medio de Orientación a las Metas por establecer estándares de rendimiento exigentes para sus subalternos con el objetivo de que tengan un mayor nivel de productividad, lo que sus seguidores ven más bien con un nivel bajo. Al igual se muestra con un nivel medio de Directivo, pues da instrucciones a sus subordinados sobre cómo realizar su trabajo, tiempos a cumplir y sus expectativas

con respecto a los resultados que espera, lo cual va de acuerdo con las respuestas de sus seguidores, los mismos piensan que su líder es a su vez considerado por preocuparse de forma personalizada de su bienestar y atender sus necesidades y por último lo reconocen con un nivel medio de participativo por involucrar a sus seguidores en la toma de decisiones, escuchar sus sugerencias e involucrándolos en el conjunto de decisiones que se toman diariamente en la empresa.

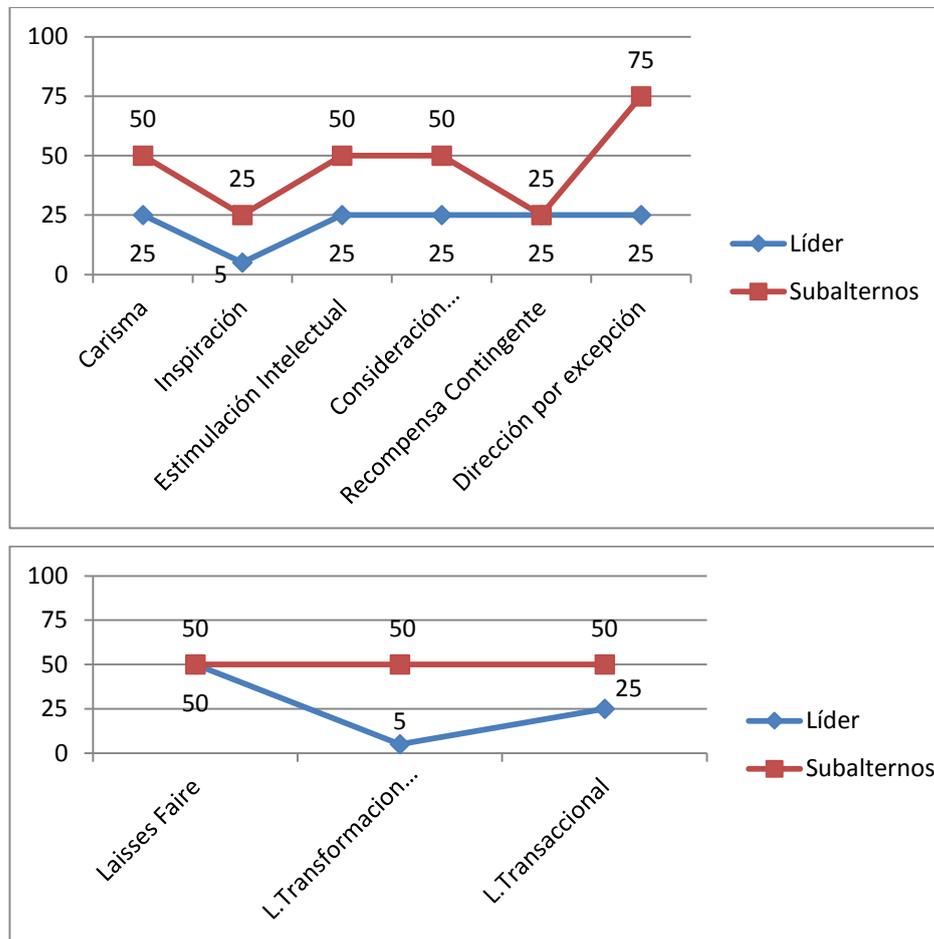
Gráfico 23: Gerente de Gestión de Talento Humano Great Wall, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)



Fuente: Aplicación del test CONLID al Gerente de Gestión de Talento Humano y 4 subalternos de la Empresa Great Wall.
Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Gerente Comercial no muestra ninguna inclinación fuerte hacia ninguna dimensión en este test. Sin embargo sus subalternos perciben que su líder orienta sus conductas medianamente hacia las relaciones, pues busca mantener y mejorar sus relaciones a través de respeto, confianza y creación de un buen clima laboral.

Gráfico 24: Gerente de Gestión de Talento Humano Great Wall, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)

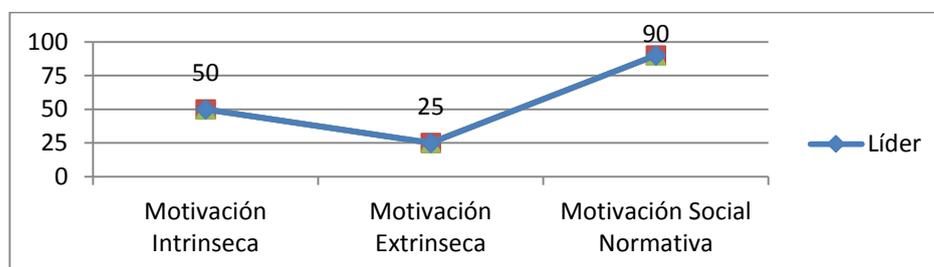


Fuente: Aplicación del test CELID al Gerente de Gestión de Talento Humano y 4 subalternos de la Empresa Great Wall.
Elaborado por: Vicuña. P (2018)

Según los resultados obtenidos en la autopercepción del líder, carece de liderazgo por sus valores altos en *Laissez Faire*, tiene un valor bajo de estilo Transaccional y uno prácticamente nulo en Transformacional. Sus subalternos a su vez valoran a su líder con un estilo medio en cada dimensión, sin embargo no posee un estilo fuerte ni definido.

3.2.1.4 Caso 4. Informe de Evaluación de liderazgo Importadora Tomebamba (Toyota)
– Líder / Subalterno

Gráfico 25: Representante de Agencia Importadora Tomebamba, Resultado del cuestionario POTENLID

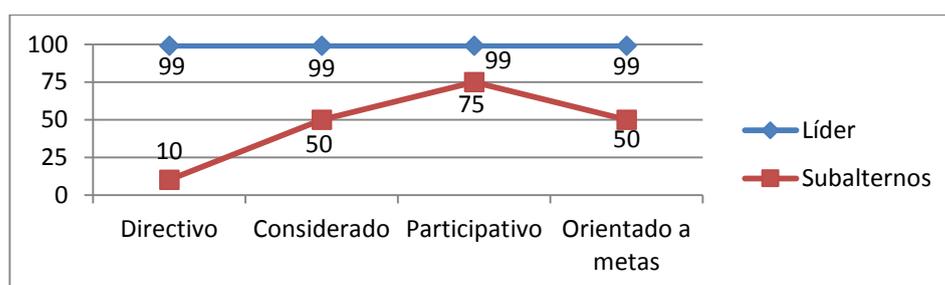


Fuente: Aplicación del test POTENLID al Representante de Agencia de la Empresa Importadora Tomebamba.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Gerente revela una alta Motivación Social Normativa, la cual refiere al líder por su sentimiento de responsabilidad en liderar a los demás. Obtiene una calificación media en Motivación Intrínseca lo que revela su atracción por asumir posiciones de liderazgo. Para él no son relevantes los beneficios que pueda obtener sino más bien el aporte a sus seguidores.

Gráfico 26: Representante de Agencia Importadora Tomebamba, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)



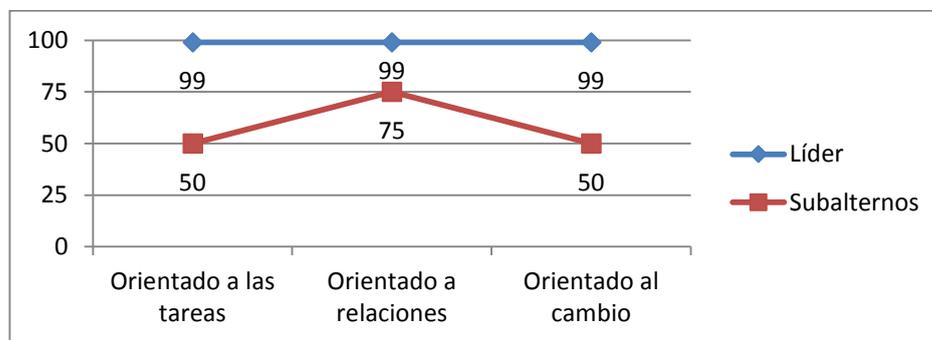
Fuente: Aplicación del test CAMIN al Representante de Agencia y 2 subalternos de la Empresa Importadora Tomebamba.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

Desde su autopercepción, el líder obtiene valores altos en todas las dimensiones como Directivo, da instrucciones a sus subordinados sobre cómo realizar su trabajo, tiempos a cumplir y sus expectativas sobre los resultados; como Considerado por preocuparse

de forma personalizada de su bienestar y atender sus necesidades; como Participativo por involucrar a sus seguidores en la toma de decisiones escuchando sus sugerencias y Orientado a Metas porque establece estándares de rendimiento exigentes para sus subalternos con el objetivo de que tengan un mayor nivel de productividad. Por otro lado sus seguidores le dan calificación alta en ser participativo, calificación media en Considerado y Orientado a Metas y baja en ser Directivo por lo que podemos notar que la percepción del líder difiere bastante de sus seguidores.

Gráfico 27: Representante de Agencia Importadora Tomebamba, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)

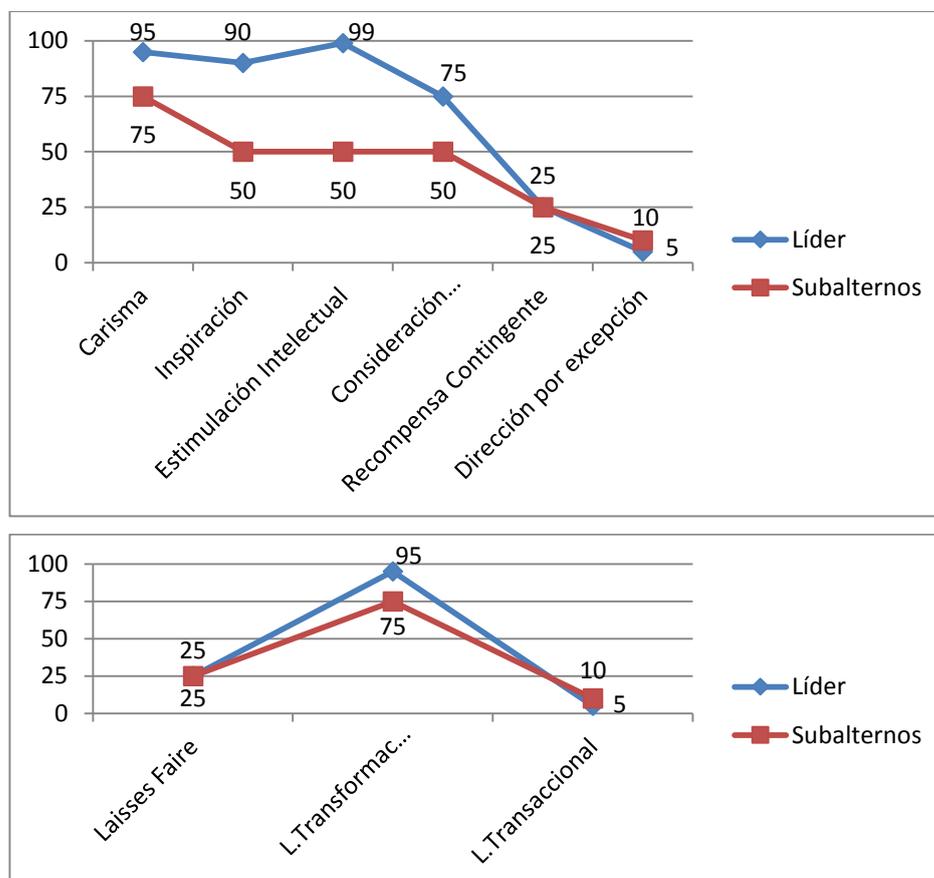


Fuente: Aplicación del test CONLID al Representante de Agencia y 2 subalternos de la Empresa Importadora Tomebamba.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

Al igual que en el test anterior el líder obtiene calificaciones distantes a la de sus seguidores, según él obtiene calificaciones altas en las tres áreas pero sus subalternos le dan solamente calificación alta en Orientado a Relaciones ya que busca mantener y mejorar su interacción a través de respeto, confianza y creación de un buen clima laboral. Y valores medios en Orientación al Cambio por buscar generar nuevas y diferentes estrategias buscando promover la innovación. Y en Orientación a la Tarea dado que busca cumplir con los objetivos organizando el trabajo dando roles y generando estrategias.

Gráfico 28: Representante de Agencia Importadora Tomebamba, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)

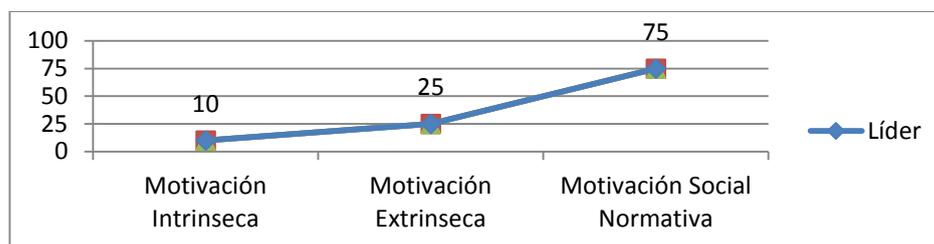


Fuente: Aplicación del test CELID al Representante de Agencia y 2 subalternos de la Empresa Importadora Tomebamba.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El estilo de liderazgo el Jefe de Agencia es Transformacional tanto como lo ven sus subalternos, promoviendo el cambio e innovación en la organización, incitando a sus subalternos a que trasciendan sus objetivos personales con el fin de lograr cambios y alcanzar niveles de producción que superen las expectativas. Su característica más fuerte es Carisma, la cual comparte valoración el líder y sus seguidores, pues busca influir en los demás para crear una visión y proyectos para el crecimiento de la empresa.

Gráfico 29: Gerente de Ventas Importadora Tomebamba, Resultado del cuestionario POTENLID

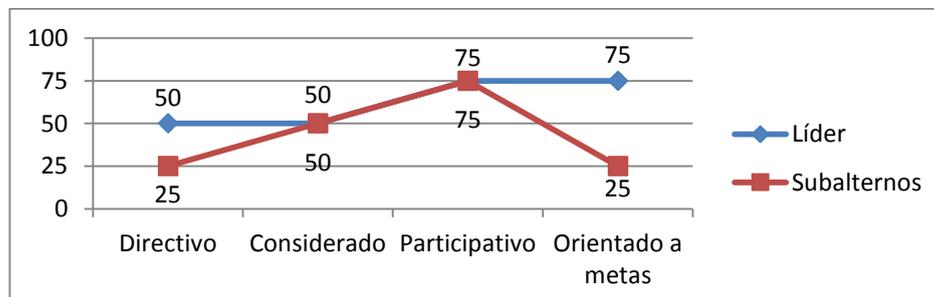


Fuente: Aplicación del test POTENLID al Gerente de Ventas de la Empresa Importadora Tomebamba.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Gerente de Ventas obtiene una calificación alta en Motivación Social Normativa, la cual refiere al líder por su sentimiento de responsabilidad en liderar a los demás. Y revela una baja Motivación Extrínseca que se basa en el cálculo de costos y beneficios para tomar la decisión de liderar a otros.

Gráfico 30: Gerente de Ventas Importadora Tomebamba, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)

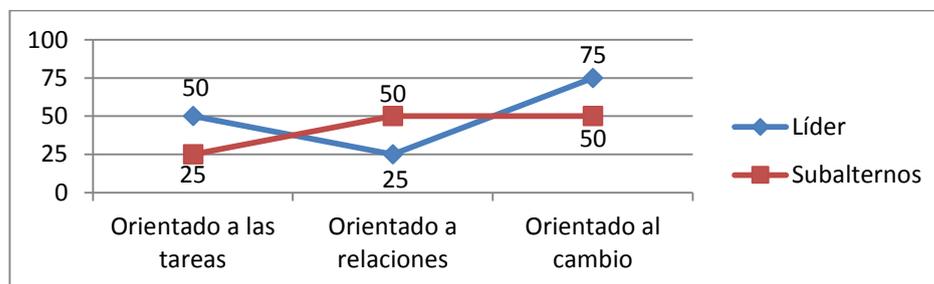


Fuente: Aplicación del test CAMIN al Gerente de Ventas y 2 subalternos de la Empresa Importadora Tomebamba.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Jefe revela niveles altos en Orientación a las Metas por lo que establece estándares de rendimiento exigentes para sus subalternos con el objetivo de que tengan un mayor nivel de productividad, sin embargo sus seguidores lo califican con un valor bajo; y en ser Participativo por involucrar a sus seguidores en la toma de decisiones, escuchar sus sugerencias e involucrándolos en el conjunto de decisiones que se toman en la empresa. Resultados que respaldan sus subalternos.

Gráfico 31: Gerente de Ventas Importadora Tomebamba, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)

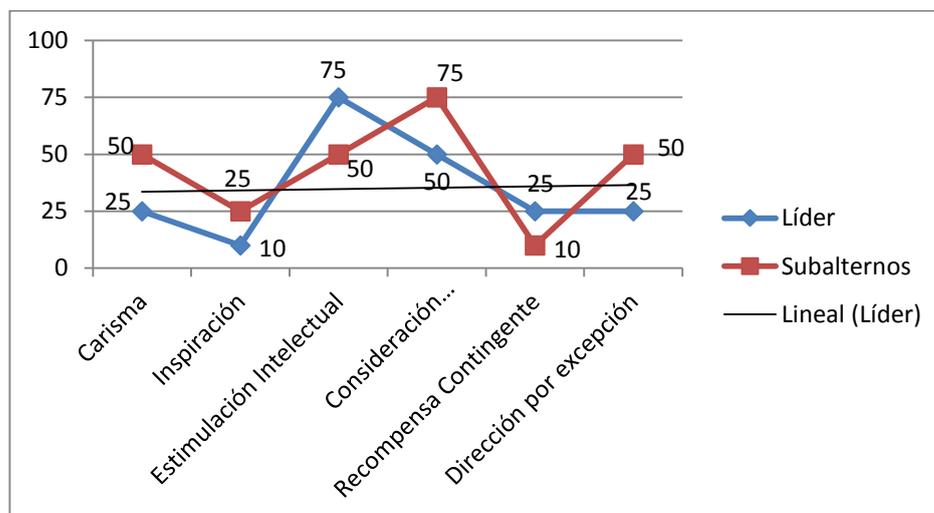


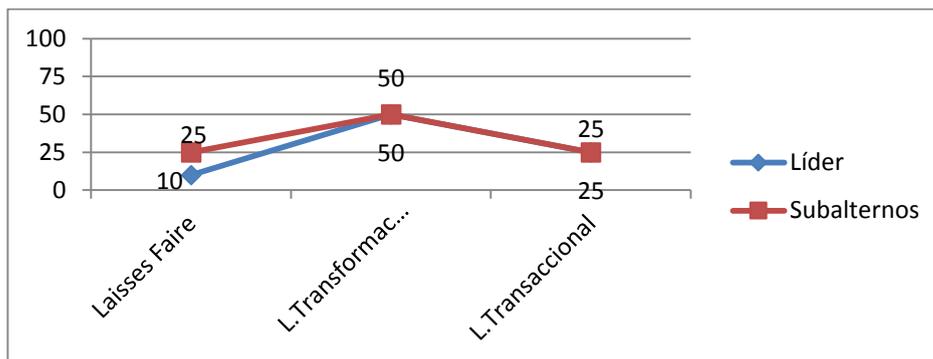
Fuente: Aplicación del test CONLID al Gerente de Ventas y 2 subalternos de la Empresa Importadora Tomebamba.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Jefe de Agencia muestra un nivel alto en Orientación al Cambio porque procura nuevas y diferentes estrategias buscando promover la innovación. En cuanto a sus subalternos detectan que su líder se orienta a las Metas en un nivel medio, muestra una Orientación a las tareas medio por buscar cumplir con los objetivos organizando el trabajo dando roles y generando estrategias, aunque sus seguidores lo ven con un valor bajo. En cuanto a la Orientación a las Relaciones, busca mantener y mejorar sus relaciones a través de respeto, confianza y creación de un buen clima laboral, en donde sus seguidores le dan una calificación media y él obtiene una calificación baja.

Gráfico 32: Gerente de Ventas Importadora Tomebamba, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)





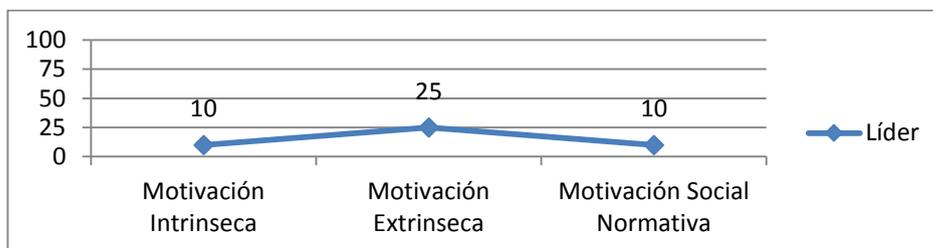
Fuente: Aplicación del test CELID al Gerente de Ventas y 2 subordinados de la Empresa Importadora Tomebamba.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

Se percibe al Líder con un estilo Transformacional por promover el cambio e innovación en la organización, incitando a sus subordinados a que trasciendan sus objetivos personales con el fin de lograr cambios y alcanzar niveles de producción que superen las expectativas. Que coincide con la percepción de sus subordinados. Resultando como características de valores altos la Consideración Individualizada y la Estimulación Intelectual.

3.2.1.5 Caso 5. Informe de Evaluación de liderazgo JAC Motors – Líder / Subalterno

Gráfico 33: Gerente General JAC Motors, Resultado del cuestionario POTENLID

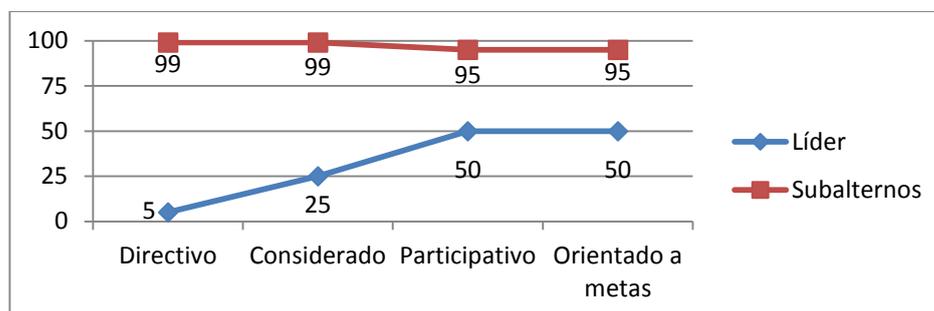


Fuente: Aplicación del test POTENLID al Gerente General de la Empresa JAC Motors.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Gerente General se percibe a sí mismo con una baja motivación Extrínseca que se basa en el cálculo de costos y beneficios para tomar la decisión de liderar a otros. En las dos dimensiones restantes no muestra un valor significativo.

Gráfico 34: Gerente General JAC Motors, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)

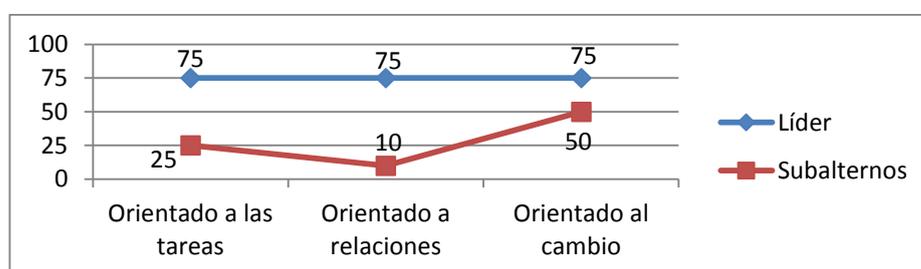


Fuente: Aplicación del test CAMIN al Gerente General y 1 subalterno de la Empresa JAC Motors.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El líder, desde su autopercepción, revela niveles medios en Orientación a las Metas por lo que establece estándares de rendimiento exigentes para sus subalternos con el objetivo de que tengan un mayor nivel de productividad y en ser Participativo por involucrar a sus seguidores en la toma de decisiones, escuchar sus sugerencias e involucrándolos en el conjunto de decisiones que se toman diariamente en la empresa. Por otro lado sus subalternos lo ven con valores altos en las cuatro dimensiones, en las mencionadas anteriormente y en ser Directivo, pues da instrucciones a sus subordinados sobre cómo realizar su trabajo, tiempos a cumplir y sus expectativas con respecto a los resultados, y lo ven como Considerado por preocuparse de forma personalizada de su bienestar y atender sus necesidades.

Gráfico 35: Gerente General JAC Motors, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)

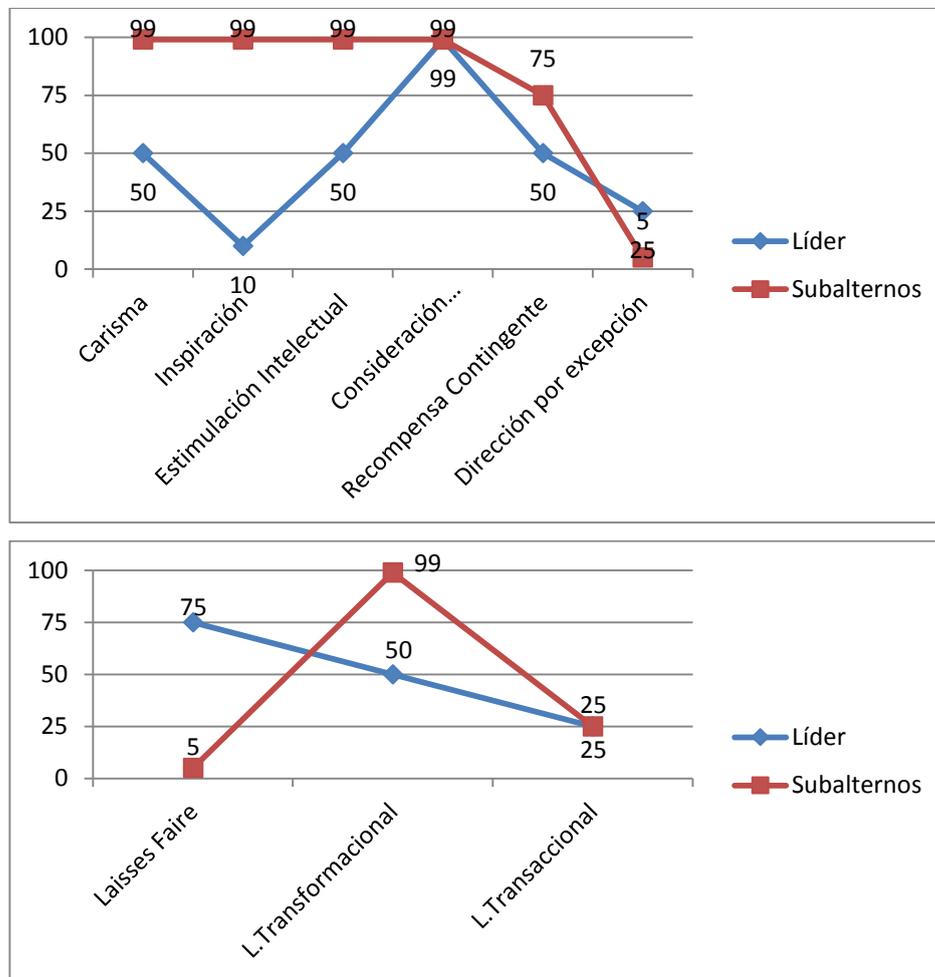


Fuente: Aplicación del test CONLID al Gerente General y 1 subalterno de la Empresa JAC Motors.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Gerente General muestra un nivel alto en las tres dimensiones, pues en la Orientación a la tarea busca cumplir con los objetivos organizando el trabajo dando roles y generando estrategias. En la Orientación a las relaciones, busca mantener y mejorar sus relaciones a través de respeto, confianza y creación de un buen clima laboral. Y en Orientación al Cambio busca procura nuevas y diferentes estrategias buscando promover la innovación. En cuanto a sus subalternos detectan que su líder se orienta a las Metas en un nivel medio y en cuanto a las Tareas y Relaciones no es relevante su conducta según los resultados obtenidos.

Gráfico 36: Gerente General JAC Motors, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)



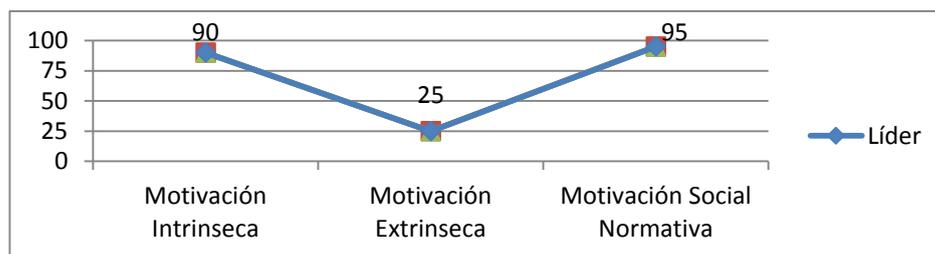
Fuente: Aplicación del test CELID al Gerente General y 1 subalterno de la Empresa JAC Motors.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

La apreciación en cuanto al estilo de liderazgo del Gerente es un alto porcentaje de Liderazgo *Laissez Faire*, es decir ausencia de liderazgo, un nivel medio de Liderazgo Transformacional por promover el cambio e innovación en la organización, incitando a sus subordinados a que trasciendan sus objetivos personales con el fin de lograr cambios y alcanzar niveles de producción que superen las expectativas. Sus subordinados ven todo lo contrario, pues perciben en él un nivel muy alto de Liderazgo Transformacional en donde sus características más fuertes son el carisma, pues busca influir en demás para crear una visión y proyectos para el crecimiento de la empresa; la inspiración, porque busca transmitir a sus seguidores su visión de futuro, la Estimulación Intelectual por llevarlos a pensar en nuevas y diferentes soluciones para problemas habituales, y por último la consideración individualizada pues se preocupa personalmente del bienestar de cada uno de ellos.

Gráfico 37: Gerente Comercial JAC Motors, Resultado del cuestionario

POTENLID

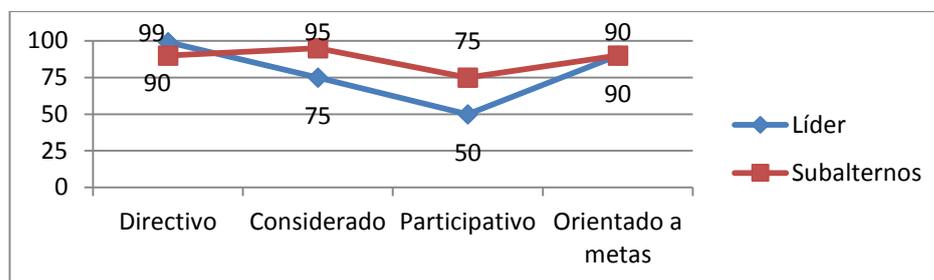


Fuente: Aplicación del test POTENLID al Gerente Comercial de la Empresa JAC Motors.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Gerente Comercial se percibe a sí mismo con una alta Motivación Social Normativa, la cual refiere al líder por su sentimiento de responsabilidad en liderar a los demás. Y también una Motivación Intrínseca lo que revela su atracción por asumir posiciones de liderazgo. Para él no es relevante los beneficios que pueda obtener sino más bien el aporte a sus seguidores.

Gráfico 38: Gerente Comercial JAC Motors, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)

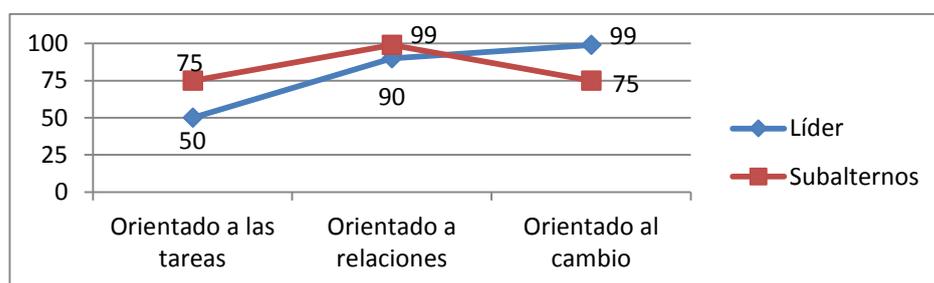


Fuente: Aplicación del test CAMIN al Gerente Comercial y 2 subalternos de la Empresa JAC Motors.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El líder, desde su autopercepción, se ve como directivo, pues da instrucciones a sus subordinados sobre cómo realizar su trabajo, tiempos a cumplir y sus expectativas con respecto a los resultados que espera, Percibe una alta Orientación a las Metas porque establece estándares de rendimiento exigentes para sus subalternos con el objetivo de que tengan un mayor nivel de productividad, lo que sus seguidores respaldan. También, se muestra Considerado por preocuparse de forma personalizada de su bienestar y atender sus necesidades, lo cual respaldan sus seguidores, inclusive con puntuaciones más altas, por último lo reconocen como participativo por involucrarlos en la toma de decisiones y escuchar sus sugerencias.

Gráfico 39: Gerente Comercial JAC Motors, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)

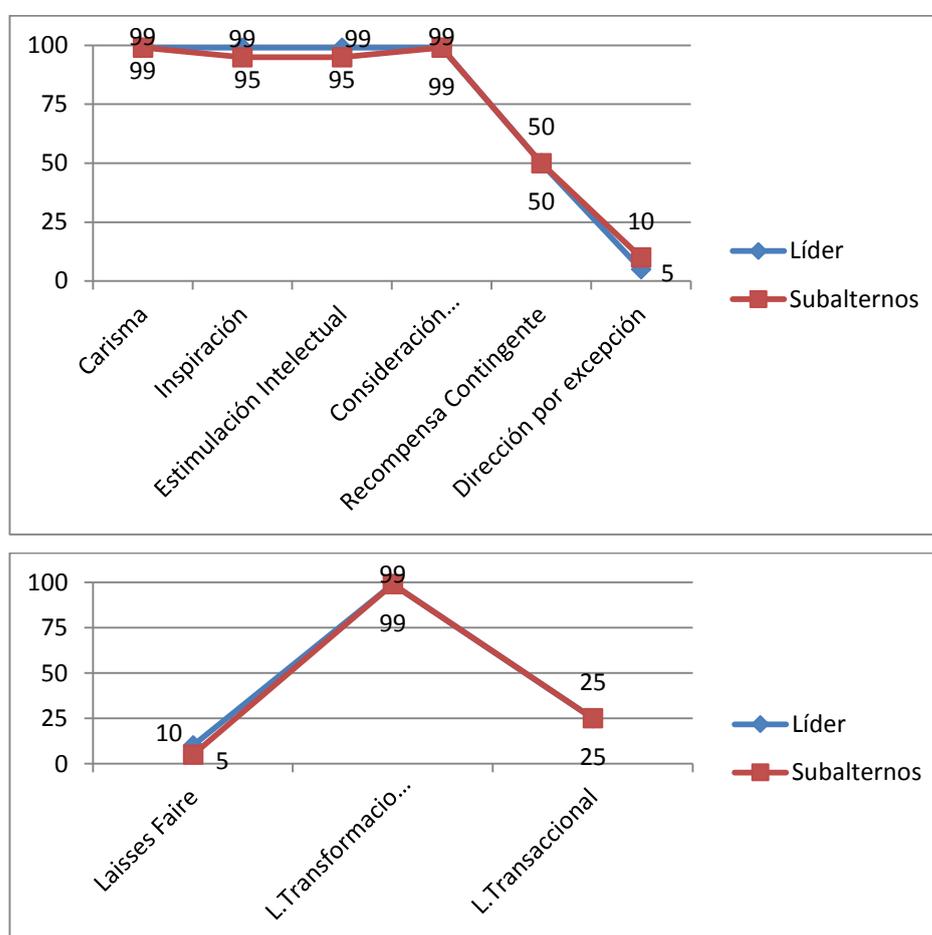


Fuente: Aplicación del test CONLID al Gerente Comercial y 2 subalternos de la Empresa JAC Motors.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Gerente Comercial siente que su orientación se inclina principalmente hacia el cambio ya que busca generar nuevas y diferentes estrategias buscando promover la innovación. También siente que sus conductas se orientan a las relaciones, pues busca mantener y mejorar sus relaciones a través de respeto, confianza y creación de un buen clima laboral. Sus seguidores acuerdan lo que revela el líder y muestran que también se orienta a la tarea dado que busca cumplir con los objetivos organizando el trabajo dando roles y generando estrategias.

Gráfico 40: Gerente Comercial JAC Motors, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)



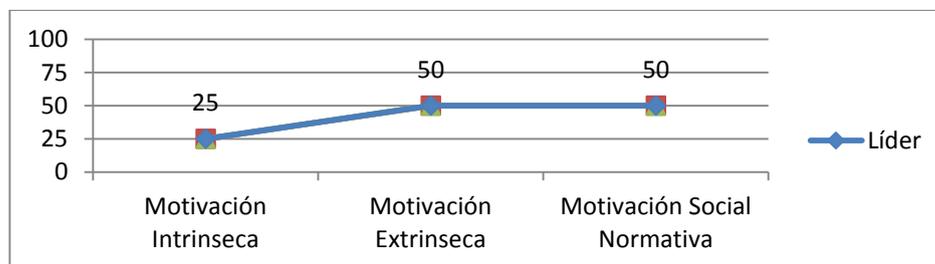
Fuente: Aplicación del test CELID al Gerente Comercial y 2 subalternos de la Empresa JAC Motors.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

Los resultados sobre su estilo de liderazgo entre líder y subalternos coinciden casi en un 100% mostrando a Líder totalmente Transformacional, promoviendo el cambio e

innovación en la organización, incitando a sus subalternos a que trasciendan sus objetivos personales con el fin de lograr cambios y alcanzar niveles de producción que superen las expectativas. Dentro de este estilo, todas sus características son fuertes, el Carisma, pues busca influir en demás para crear una visión y proyectos para el crecimiento de la empresa; la Inspiración, dado que busca transmitir a sus seguidores su visión de futuro; la Estimulación Intelectual por llevarlos a pensar en nuevas y diferentes soluciones para problemas habituales, y por último la Consideración Individualizada pues se preocupa personalmente del bienestar de cada uno de ellos.

Gráfico 41: Gerente de Gestión de Talento Humano JAC Motors, Resultado del cuestionario POTENLID

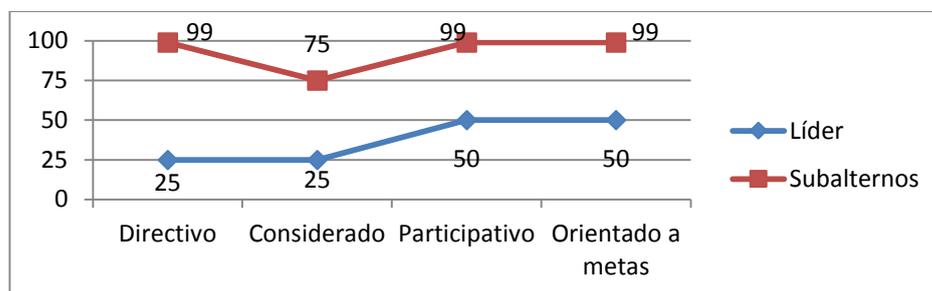


Fuente: Aplicación del test POTENLID al Gerente de Gestión de Talento Humano de la Empresa JAC Motors.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Gerente de Talento Humano se percibe a sí mismo con un nivel de motivación Extrínseca media que muestra un que el líder primero analiza costos y beneficios para elegir liderar, un nivel medio Motivación Social Normativa, la cual refiere al líder por su sentimiento de responsabilidad en liderar a los demás, y una valoración baja en Motivación Intrínseca.

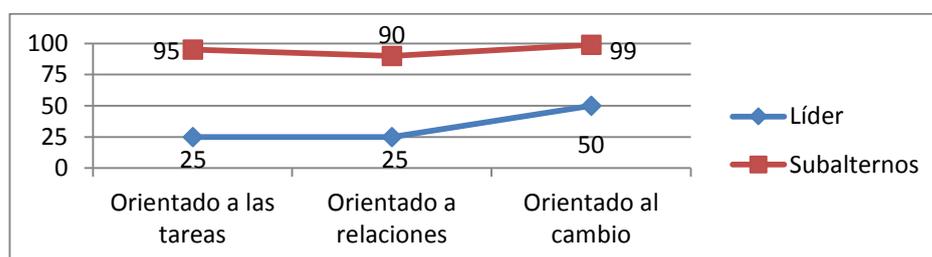
Gráfico 42: Gerente de Gestión de Talento Humano JAC Motors, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)



Fuente: Aplicación del test CAMIN al Gerente de Gestión de Talento Humano y 1 subalterno de la Empresa JAC Motors.
Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El líder, desde su autopercepción, establece estándares de rendimiento exigentes para sus subalternos con el objetivo de que tengan un mayor nivel de productividad, lo que sus seguidores respaldan. También se ve como participativo por involucrar a sus seguidores en la toma de decisiones y escuchar sus sugerencias. En cuanto a sus subordinados lo ven con valores altos en todas las áreas, en las 2 ya mencionadas y en ser Directivo, por darles instrucciones sobre cómo realizar su trabajo, tiempos a cumplir y sus expectativas con respecto a los resultados que espera; y en ser Considerado por preocuparse de forma personalizada de su bienestar y atender sus necesidades.

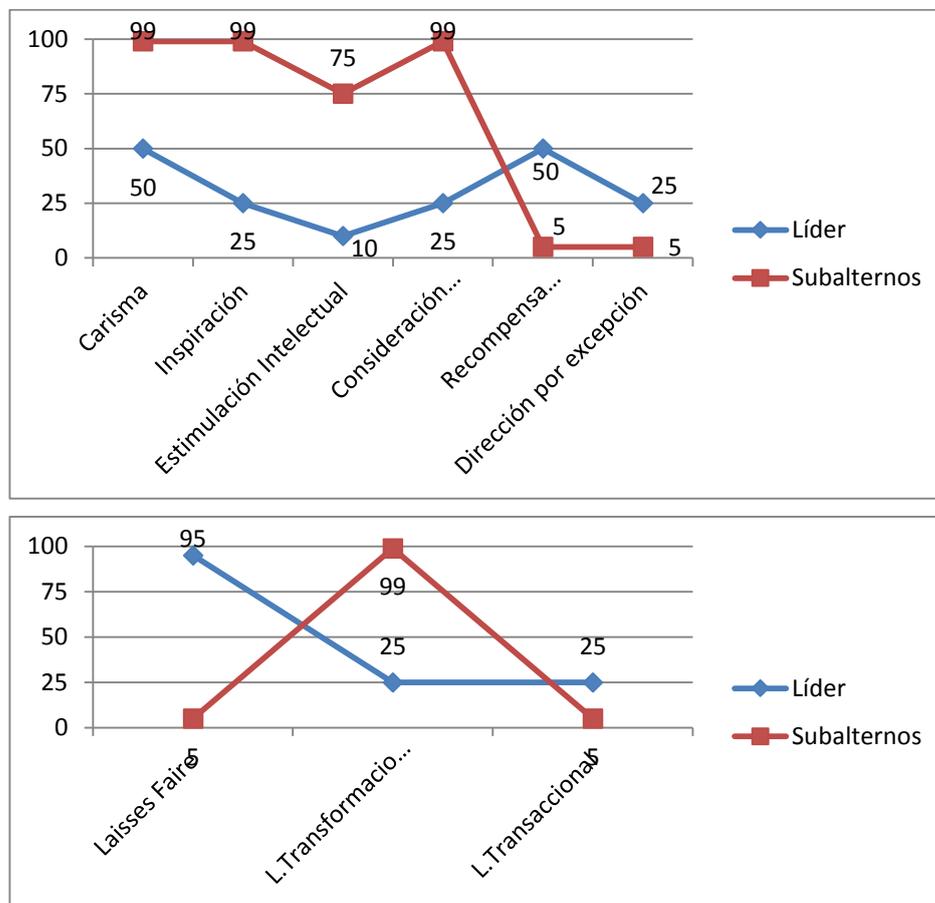
Gráfico 43: Gerente de Gestión de Talento Humano JAC Motors, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)



Fuente: Aplicación del test CONLID al Gerente de Gestión de Talento Humano y 1 subalterno de la Empresa JAC Motors.
Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Gerente de Talento Humano siente que su orientación se inclina medianamente hacia el Cambio ya que busca generar nuevas y diferentes estrategias buscando promover la innovación. En cuanto a sus seguidores lo ven con Orientación a la tarea dado que busca cumplir con los objetivos organizando el trabajo dando roles y generando estrategias. Y con Orientación a las relaciones, pues busca mantener y mejorar sus relaciones a través de respeto, confianza y creación de un buen clima laboral.

Gráfico 44: Gerente de Gestión de Talento Humano JAC Motors, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)



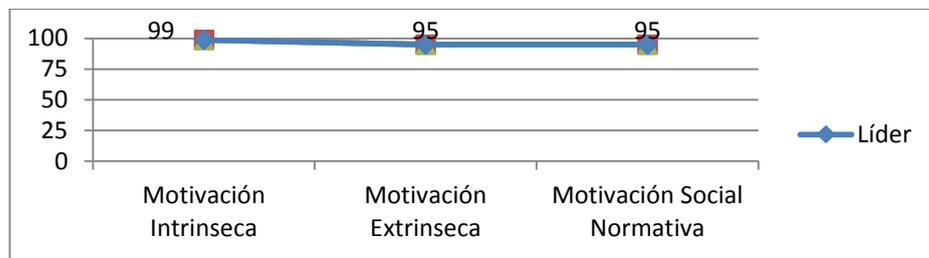
Fuente: Aplicación del test CELID al Gerente de Gestión de Talento Humano y 1 subalterno de la Empresa JAC Motors.
Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El líder se percibe a sí mismo, según los resultados, con ausencia de liderazgo por los valores altos en *Laissez Faire*. Pasa todo lo contrario en cuanto a la apreciación de sus seguidores, pues lo ven con un nivel alto de estilo de Liderazgo Transformacional

porque promueve el cambio e innovación en la organización, incitando a sus subalternos a que trasciendan sus objetivos personales con el fin de lograr cambios y alcanzar niveles de producción que superen las expectativas. Dentro de este estilo, sus seguidores observan niveles altos en todas las áreas, en Carisma, pues busca influir en demás para crear una visión y proyectos para el crecimiento de la empresa; Inspiración, dado que busca transmitir a sus seguidores su visión de futuro; Estimulación Intelectual por llevarlos a pensar en nuevas y diferentes soluciones para problemas habituales y por último la consideración individualizada pues se preocupa personalmente del bienestar de cada uno de ellos.

3.2.1.6 Caso 6. Informe de Evaluación de liderazgo KIA – Líder / Subalterno

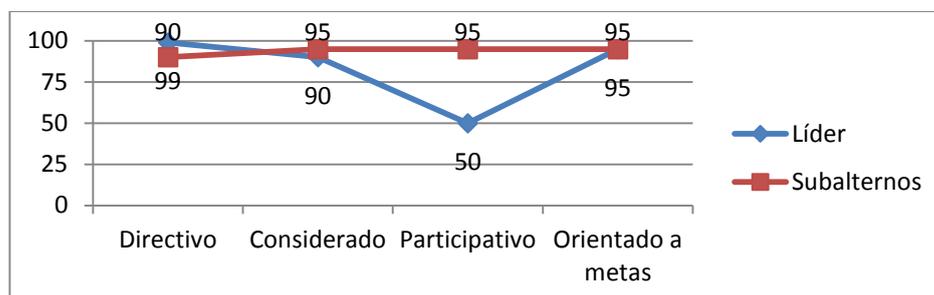
Gráfico 45: Gerente General KIA, Resultado del cuestionario POTENLID



Fuente: Aplicación del test POTENLID al Gerente General de la Empresa KIA.
Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Gerente General posee una alta motivación en todas las dimensiones, una Motivación Intrínseca que revela su atracción por asumir posiciones de liderazgo, una Motivación Extrínseca que muestra su interés por conocer que beneficios representa liderar a otros y una Motivación Social Normativa, que refiere al líder por su sentimiento de responsabilidad en liderar a los demás.

Gráfico 46: Gerente General KIA, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)

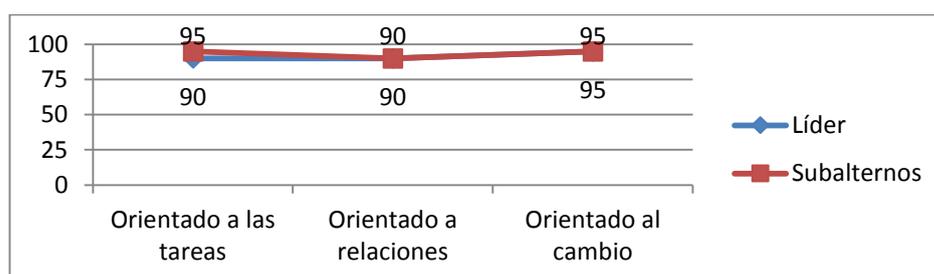


Fuente: Aplicación del test CAMIN al Gerente General y 3 subalternos de la Empresa KIA.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El líder, desde su autopercepción, está Orientado a Metas porque establece estándares de rendimiento exigentes para sus subalternos con el objetivo de que tengan un mayor nivel de productividad. Se ve como Directivo, pues da instrucciones a sus subordinados sobre cómo realizar su trabajo, tiempos a cumplir y sus expectativas con respecto a los resultados que espera y se percibe como Considerado por preocuparse de forma personalizada de su bienestar y atender sus necesidades, en estas tres dimensiones están de acuerdo con sus seguidores, excepto en Participativo pues sus seguidores lo ven con un alto nivel y él se percibe a sí mismo con un nivel medio.

Gráfico 47: Gerente General KIA, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)



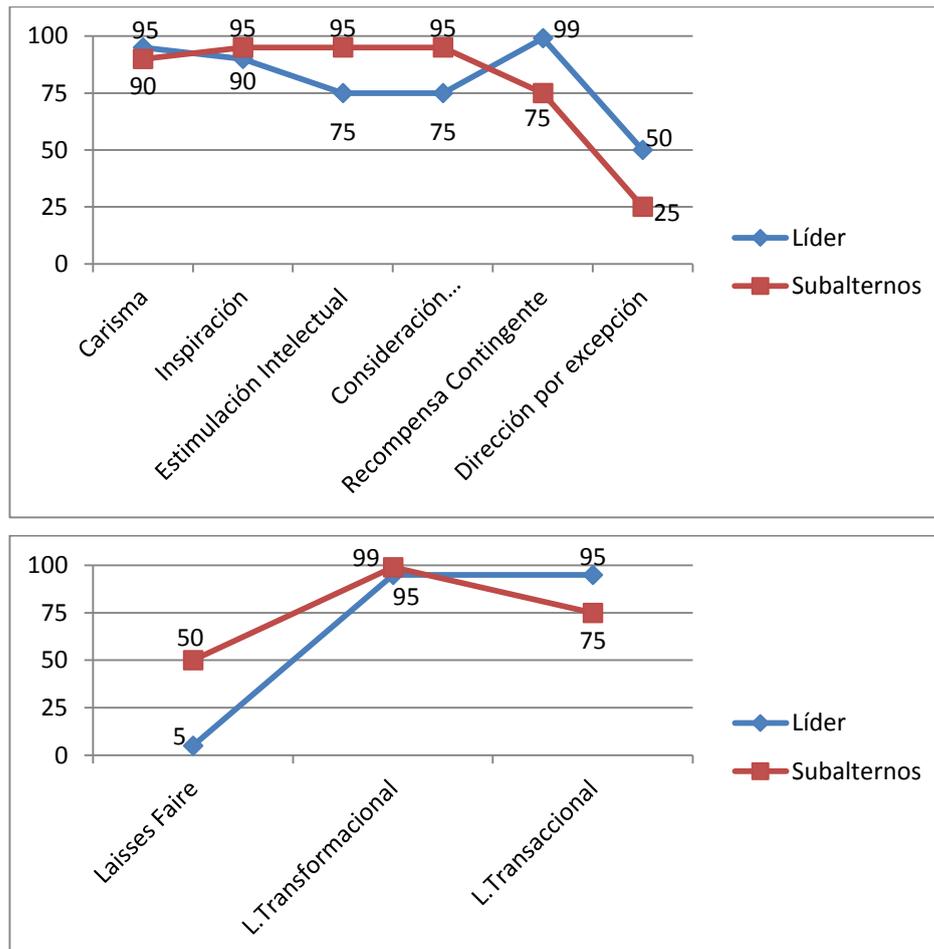
Fuente: Aplicación del test CONLID al Gerente General y 3 subalternos de la Empresa KIA.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

En cuanto a la Orientación de su trabajo, tanto el Gerente como sus seguidores perciben su orientación alta en las tres áreas, en Orientación a la tarea busca cumplir con los

objetivos organizando el trabajo dando roles y generando estrategias, en Orientación a las relaciones, busca mantener y mejorar sus interacciones a través de respeto, confianza y creación de un buen clima laboral y en Orientación hacia el cambio busca generar nuevas y diferentes estrategias para promover la innovación.

Gráfico 48: Gerente General KIA, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)



Fuente: Aplicación del test CELID al Gerente General y 3 subalternos de la Empresa KIA.

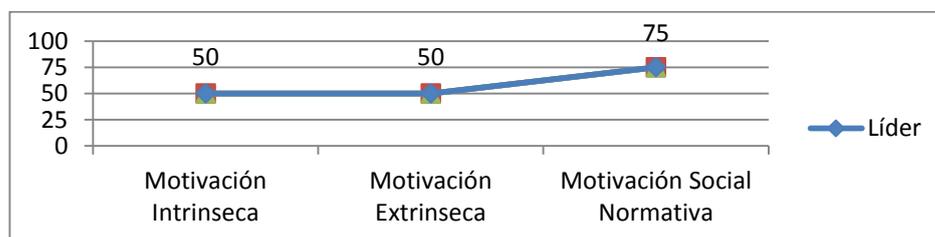
Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El estilo de liderazgo el líder tiene una tendencia transformacional tanto como lo ven sus subalternos, promoviendo el cambio e innovación en la organización, incitando a sus subalternos a que trasciendan sus objetivos personales con el fin de lograr cambios y alcanzar niveles de producción que superen las expectativas. En este estilo, sus

características más fuertes son el Carisma porque influye en los demás para crear una visión y proyectos para el crecimiento de la empresa y la Inspiración ya que transmite a sus seguidores su visión de futuro.

Sus seguidores también lo perciben con un alto valor de Liderazgo Transaccional que se basa en un intercambio de promesas y favores entre el líder y los seguidores con el fin de conseguir objetivos de la organización. Finalmente revelan un nivel medio de *Laissez Faire*, que es la ausencia de Liderazgo.

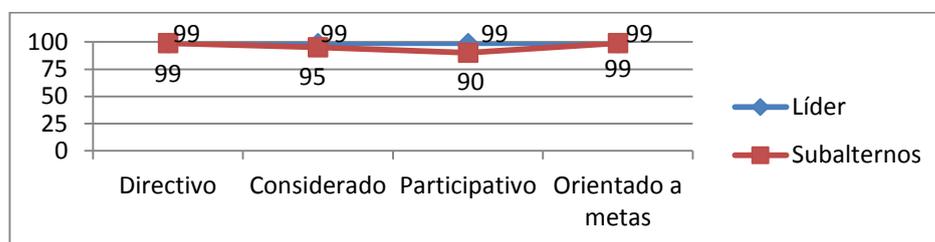
Gráfico 49: Gerente Comercial KIA, Resultado del cuestionario POTENLID



Fuente: Aplicación del test POTENLID al Gerente Comercial de la Empresa KIA.
Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Gerente Comercial se percibe a sí mismo con una alta Motivación Social Normativa, la cual refiere al líder por su sentimiento de responsabilidad en liderar a los demás. Y una mediana Motivación Intrínseca que revela su atracción por asumir posiciones de liderazgo y una Motivación Extrínseca que presenta el interés de ver el beneficio de liderar a los demás.

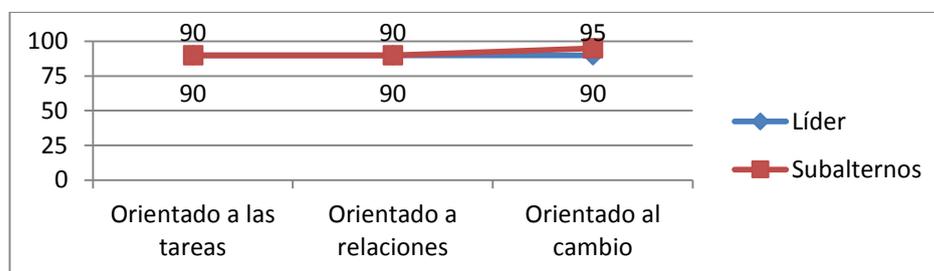
Gráfico 50: Gerente Comercial KIA, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)



Fuente: Aplicación del test CAMIN al Gerente Comercial y 1 subalterno de la Empresa KIA.
Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Gerente y sus seguidores revelan altos valores en las cuatro dimensiones, mostrando al líder como Directivo, por dar instrucciones a sus subordinados sobre cómo realizar su trabajo, tiempos a cumplir y sus expectativas con respecto a los resultados que espera; Considerado porque se preocupa de forma personalizada de su bienestar y atiende sus necesidades; Participativo por involucrar a sus seguidores en la toma de decisiones y escuchar sugerencias; y finalmente Orientado a Metas por establecer estándares de rendimiento exigentes para sus subordinados con el objetivo de que tengan un mayor nivel de productividad.

Gráfico 51: Gerente Comercial KIA, Resultados de la autopercepción y de los subordinados del cuestionario CONLID (Ay S)

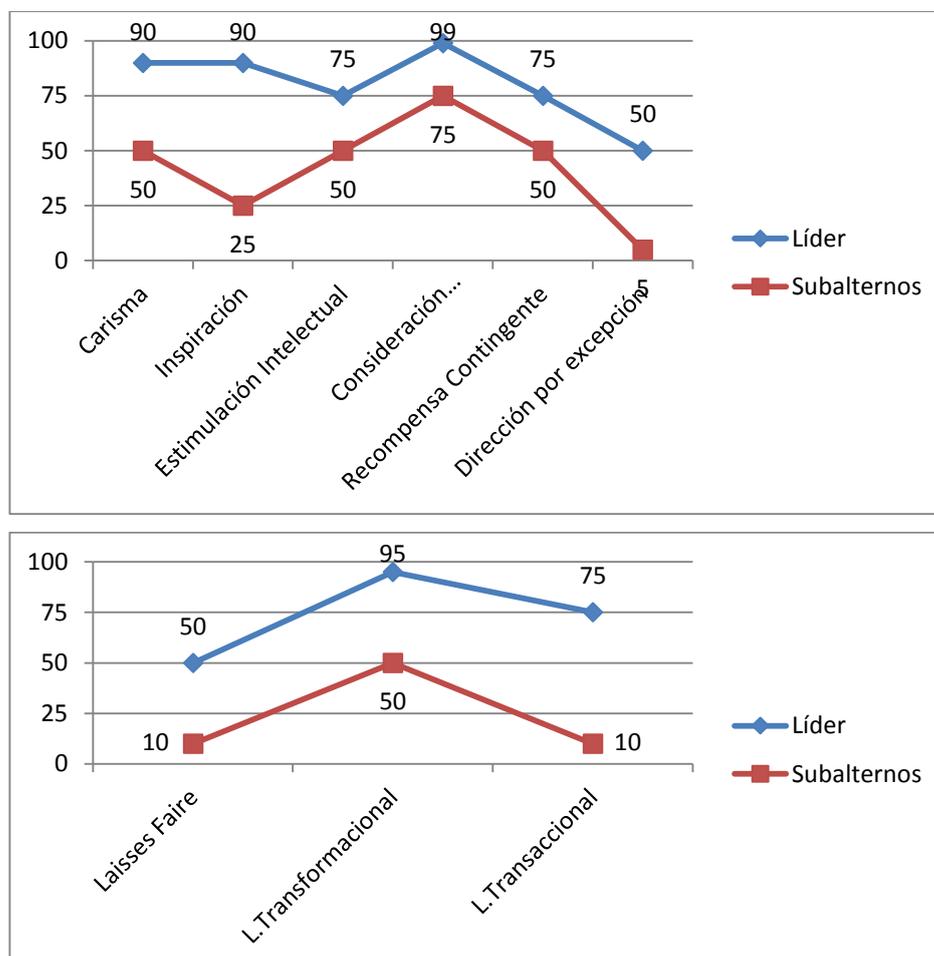


Fuente: Aplicación del test CONLID al Gerente Comercial y 1 subordinado de la Empresa KIA.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

La Orientación del Gerente es prácticamente ecuánime en las tres dimensiones, tanto para el líder como para sus subordinados. Orientado a la tarea porque busca cumplir con los objetivos organizando el trabajo dando roles y generando estrategias. Orientado a las relaciones, ya que busca mantener y mejorar sus relaciones a través de respeto, confianza y creación de un buen clima laboral. Y Orientado al Cambio porque genera nuevas y diferentes estrategias buscando promover la innovación.

Gráfico 52: Gerente Comercial KIA, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (A y S)



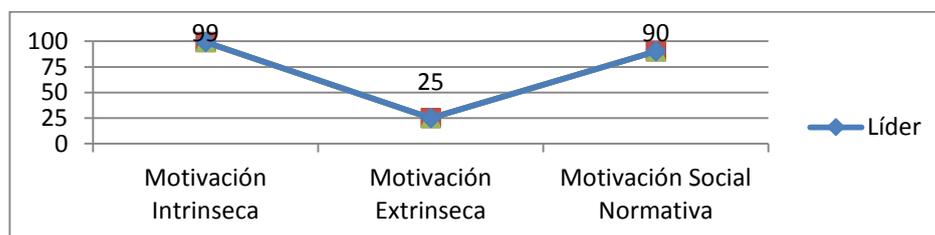
Fuente: Aplicación del test CELID al Gerente Comercial y 1 subalterno de la Empresa KIA.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

En cuanto al estilo de liderazgo el Gerente tiene una percepción diferente a sus seguidores, pues muestra un alto nivel de Liderazgo Transformacional buscando promover el cambio e innovación en la organización, incitando a sus subalternos a que trasciendan sus objetivos personales con el fin de lograr cambios y alcanzar niveles de producción que superen las expectativas, punto en el cual sus subalternos lo califican con un nivel medio. Las características más fuertes en este estilo son Carisma, busca influir en demás para crear una visión y proyectos para el crecimiento de la empresa; Inspiración, busca transmitir a sus seguidores su visión de futuro y la Consideración Individualizada, se preocupa personalmente del bienestar de cada uno de ellos.

Además el líder percibe un Liderazgo Transaccional alto que se basa en el intercambio y negociación de favores entre líder y seguidores con el fin de cumplir las metas de trabajo, sin embargo los seguidores lo ven con un nivel bajo de este estilo, lo cual es positivo y de igual manera sucede con el estilo *Laissez Faire* que muestra ausencia de Liderazgo, sin embargo sus seguidores aprecian un nivel bajo a pesar de que su líder muestra valores medios.

Gráfico 53: Gerente de Gestión de Talento Humano KIA, Resultado del cuestionario POTENLID

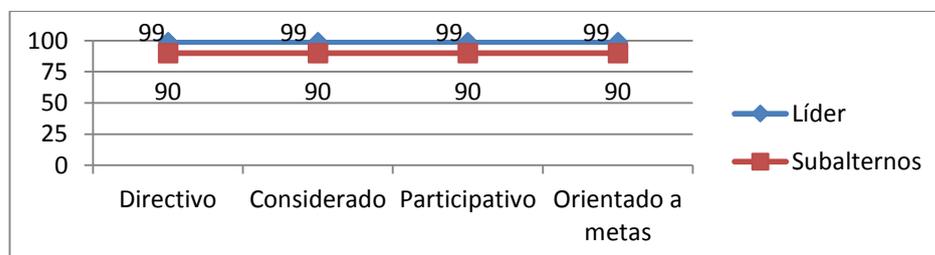


Fuente: Aplicación del test POTENLID al Gerente de Gestión de Talento Humano y 1 subalterno de la Empresa KIA.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Gerente de Gestión de Talento Humano se percibe con una alta motivación Intrínseca que revela una atracción por asumir posiciones de liderazgo, además de Motivación Social Normativa, la cual muestra al líder con un sentimiento de responsabilidad en liderar a los demás. Para él no son relevantes los beneficios que pueda obtener sino más bien su aporte a sus seguidores.

Gráfico 54: Gerente de Gestión de Talento Humano KIA, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)

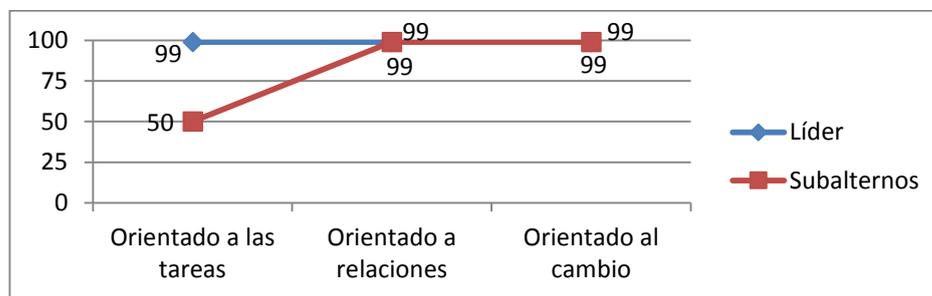


Fuente: Aplicación del test CAMIN al Gerente de Gestión de Talento Humano y 1 subalterno de la Empresa KIA.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

Líder y seguidores obtienen altos indicadores en las 4 áreas. Directivo, da instrucciones a sus subordinados sobre cómo realizar su trabajo, tiempos a cumplir y sus expectativas con respecto a los resultados que espera; Considerado por preocuparse de forma personalizada de su bienestar y atender sus necesidades; Participativo porque involucra a sus seguidores en la toma de decisiones al escuchar sus sugerencias; y Orientado a Metas por establecer estándares de rendimiento exigentes para sus subalternos con el objetivo de que tengan un mayor nivel de productividad.

Gráfico 55: Gerente de Gestión de Talento Humano KIA, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)

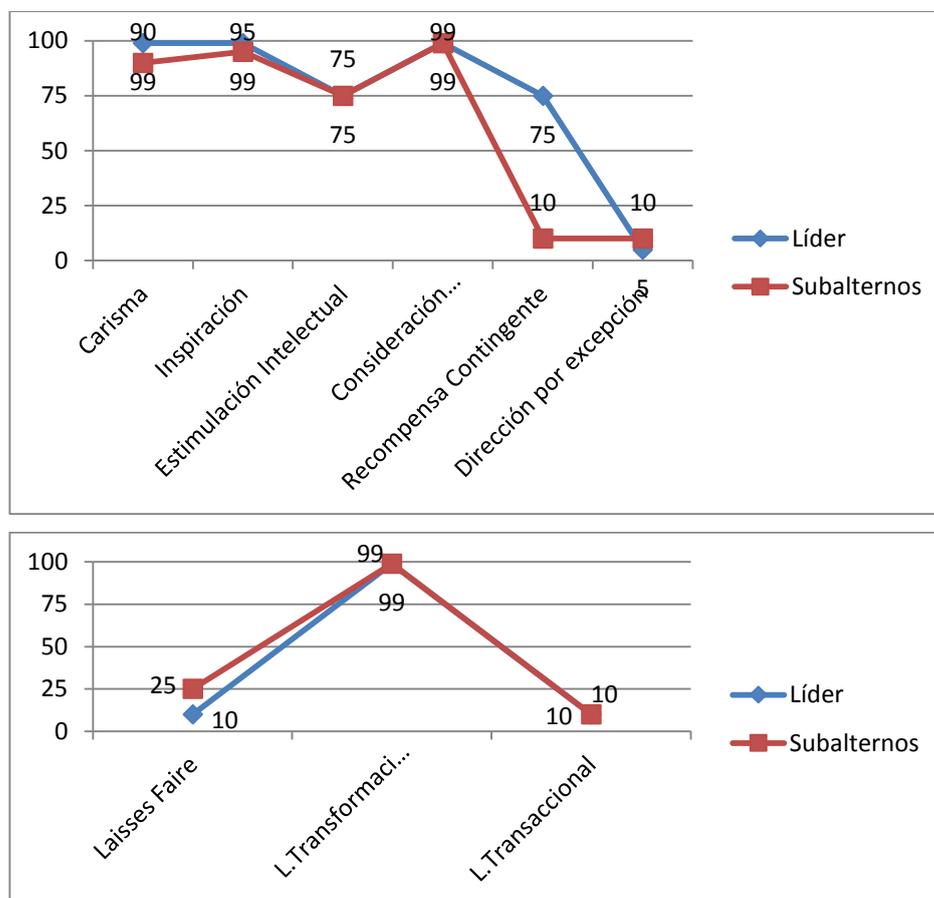


Fuente: Aplicación del test CONLID al Gerente de Gestión de Talento Humano y 1 subalterno de la Empresa KIA.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Gerente de Recursos Humanos percibe altos niveles de Orientación a todas las dimensiones, Orientado a las Tareas dado que busca cumplir con los objetivos organizando el trabajo dando roles y generando estrategias. Orientado relaciones, buscando mantener sus relaciones a través de respeto, confianza y creación de un buen clima laboral favorable. Y Orientación al Cambio ya que busca generar nuevas y diferentes estrategias buscando promover la innovación. Sus seguidores solamente difieren en cuanto a su Orientación a las Tareas en lo que piensan que tiene un nivel Intermedio.

Gráfico 56: Gerente de Gestión de Talento Humano KIA, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)



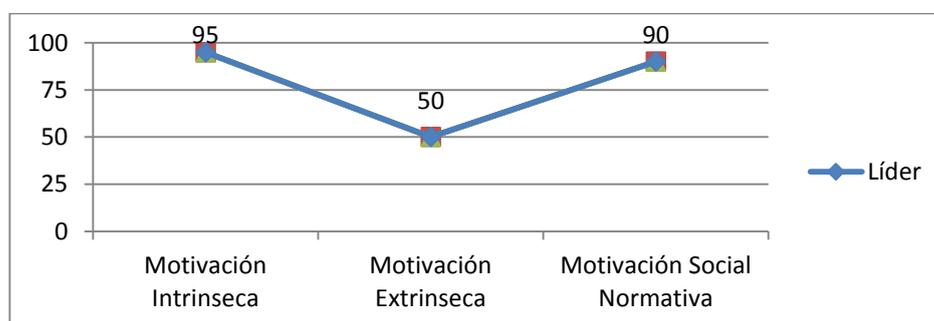
Fuente: Aplicación del test POTENLID al Gerente de Gestión de Talento Humano y 1 subalterno de la Empresa KIA.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

Los resultados del Líder tanto como de los seguidores son bastantes similares. Revelan al líder con un estilo de Liderazgo Transformacional porque promueve el cambio e innovación en la organización, incitando a sus subalternos a que trasciendan sus objetivos personales con el fin de lograr cambios y alcanzar niveles de producción que superen las expectativas. Las características más fuertes son Carisma, influye en demás para crear una visión y proyectos para el crecimiento de la empresa; Inspiración, porque transmite a sus seguidores su visión de futuro y Consideración individualizada ya que se preocupa personalmente del bienestar de cada uno de ellos.

3.2.1.7 Caso 7. Informe de Evaluación de liderazgo MARESA (Mazda, Fiat, Chrysler, Jeep) – Líder / Subalterno

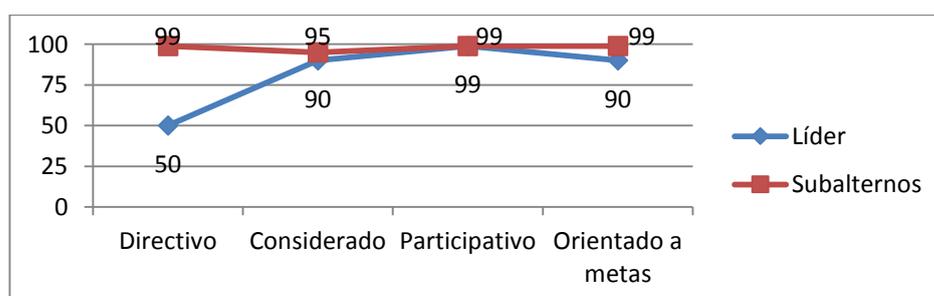
Gráfico 57: Gerente General MARESA, Resultado del cuestionario POTENLID



Fuente: Aplicación del test POTENLID al Gerente General de la Empresa MARESA. Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Gerente General percibe en él una alta motivación Intrínseca lo que revela su atracción por asumir posiciones de liderazgo, además de una Motivación Social Normativa, que refiere al líder por su sentimiento de responsabilidad en liderar a los demás. Finalmente para él no es relevante los beneficios que pueda obtener sino más bien su aporte a sus seguidores, lo cual se debe a una mediana Motivación Extrínseca.

Gráfico 58: Gerente General MARESA, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)

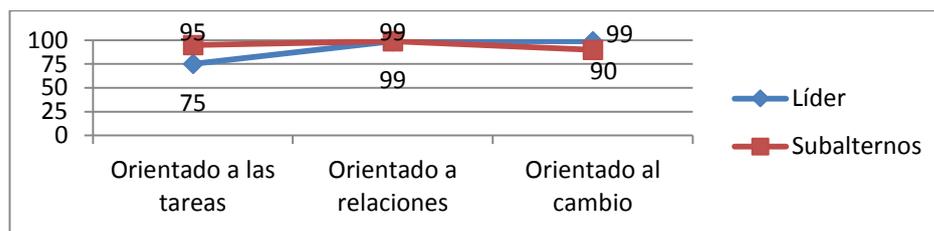


Fuente: Aplicación del test CAMIN al Gerente General y 1 subalterno de la Empresa MARESA. Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El líder, y sus subalternos obtienen resultados similares excepto en su conducta de Directivo, en la cual el líder se percibe con un nivel medio, en la cual da instrucciones a sus subordinados sobre cómo realizar su trabajo, tiempos a cumplir y sus expectativas con respecto a los resultados que espera. En cuanto a los otros ejes, obtienen valores

elevados, en Considerado, porque se preocupa de forma personalizada de su bienestar y atender sus necesidades; por Participativo ya que involucra a sus seguidores en la toma de decisiones escuchando sus sugerencias; y Orientado a Metas porque establece estándares de rendimiento exigentes para sus subordinados con el objetivo de que tengan un mayor nivel de productividad.

Gráfico 59: Gerente General MARESA, Resultados de la autopercepción y de los subordinados del cuestionario CONLID (Ay S)

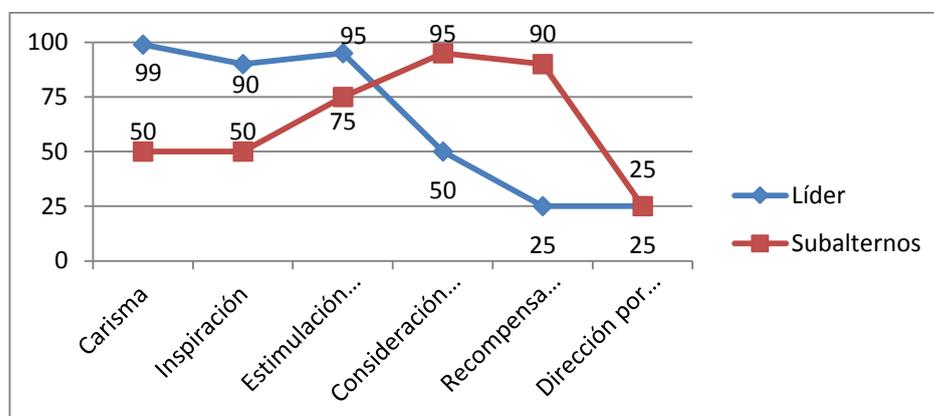


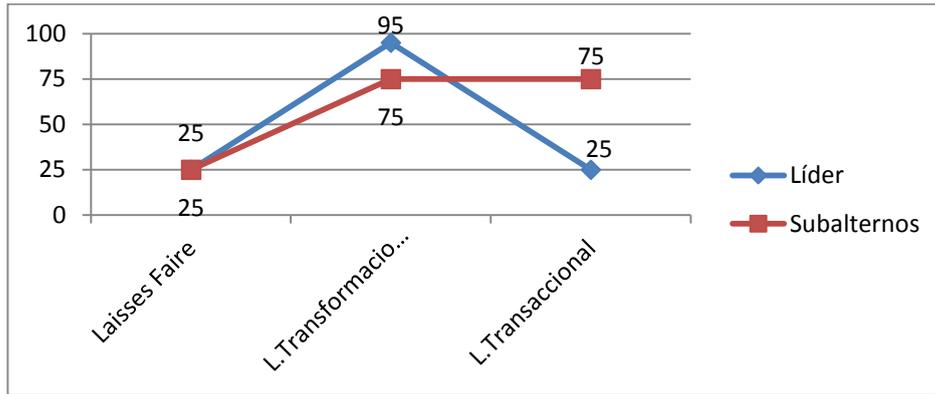
Fuente: Aplicación del test CONLID al Gerente General y 1 subordinado de la Empresa MARESA.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

Los valores de Orientación son altos en las tres dimensiones de acuerdo a los resultados obtenidos del líder y subordinados. En cuanto a Orientación a las Tareas busca cumplir con los objetivos organizando el trabajo dando roles y generando estrategias. Orientación a Relaciones, busca mantener y mejorar sus relaciones a través de respeto, confianza y creación de un buen clima de camaradería. Y Orientación al Cambio porque busca generar nuevas y diferentes estrategias para promover la innovación.

Gráfico 60: Gerente General MARESA, Resultados de la autopercepción y de los subordinados del cuestionario CELID (Ay S)





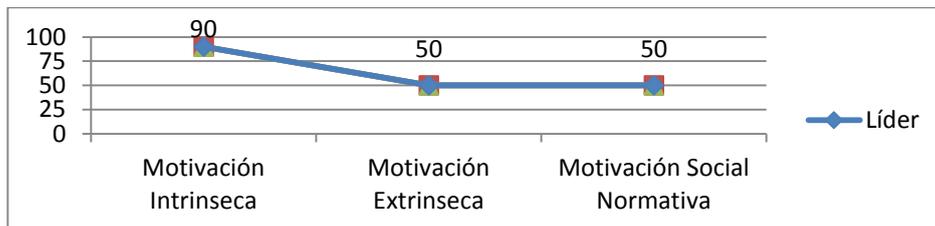
Fuente: Aplicación del test CELID al Gerente General y 1 subalterno de la Empresa MARESA.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El estilo de liderazgo del gerente es principalmente Transformacional, promoviendo el cambio e innovación en la organización, incitando a sus subalternos a que trasciendan sus objetivos personales con el fin de lograr cambios y llegar a niveles de producción superando las expectativas. En este estilo las características más fuertes son Carisma, porque busca influir en los demás para crear una visión y proyectos para el crecimiento de la empresa; y la Estimulación Intelectual, dado que lleva a pensar en nuevas maneras de solucionar problemas habituales de la empresa.

De todas maneras sus seguidores también lo identifican con un Nivel alto de estilo Transaccional que evidencia resultados en base a favores y promesas entre líder y seguidores.

Gráfico 61: Gerente Comercial MARESA, Resultado del cuestionario POTENLID



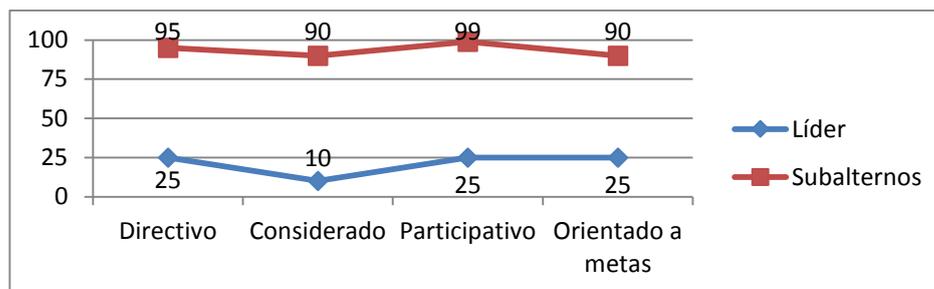
Fuente: Aplicación del test POTENLID al Gerente Comercial de la Empresa MARESA.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Gerente Comercial percibe en él una alta motivación Intrínseca lo que revela su atracción por asumir posiciones de liderazgo; y un nivel medio de Motivación

Extrínseca, que muestra su interés por ser líder después de hacer cálculos sobre beneficios que puede obtener liderando, y Motivación Social Normativa, que refiere al líder por su sentimiento de responsabilidad en liderar a los demás.

Gráfico 62: Gerente Comercial MARESA, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)

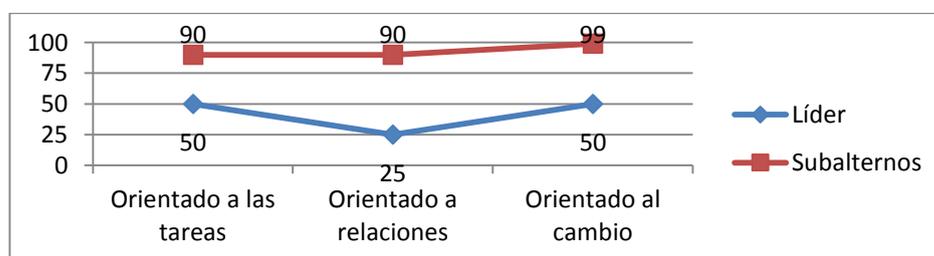


Fuente: Aplicación del test CAMIN al Gerente Comercial y 2 subalternos de la Empresa MARESA.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El líder, al contrario de sus seguidores, percibe valores bajos en los cuatro ejes de CAMIN, lo que sus subalternos ven con valores altos en cuanto a Directivo, da instrucciones sobre cómo realizar su trabajo, tiempos a cumplir y sus expectativas con respecto a los resultados; Considerado por preocuparse de forma personalizada de su bienestar y atender sus necesidades; Participativo porque involucra a sus seguidores en la toma de decisiones; y Orientado a Metas porque establece estándares de rendimiento exigentes para sus subalternos con el objetivo de que tengan un mayor nivel de productividad.

Gráfico 63: Gerente Comercial MARESA, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)

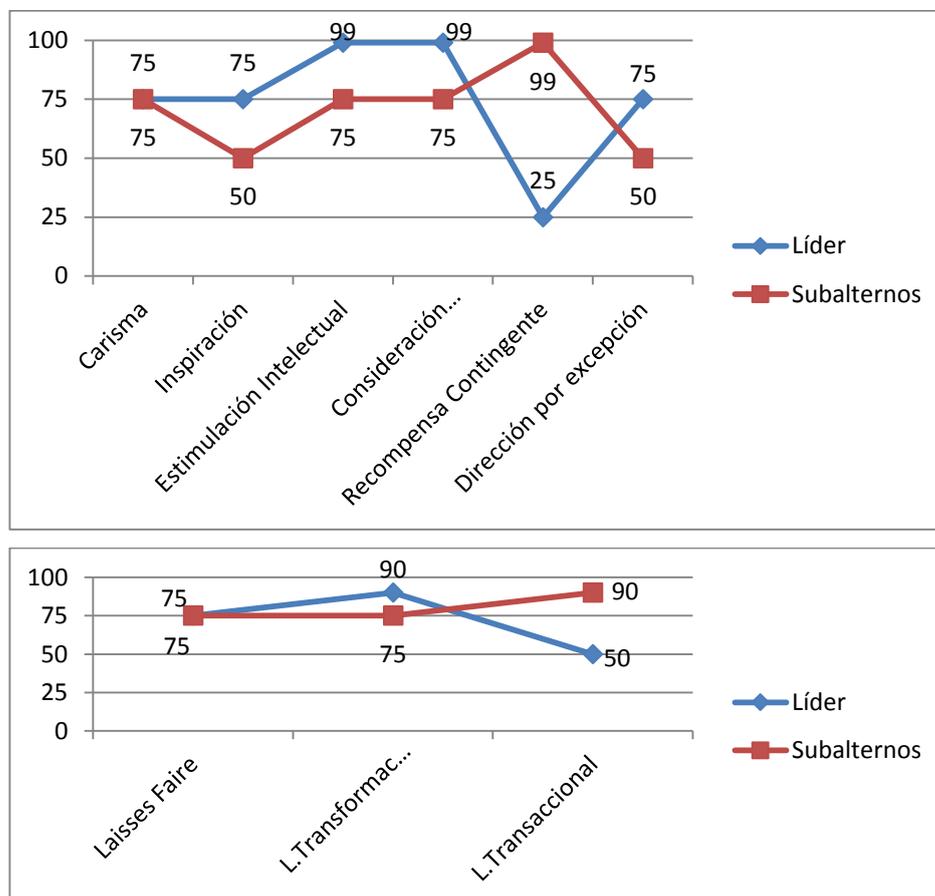


Fuente: Aplicación del test CONLID al Gerente Comercial y 2 subalternos de la Empresa MARESA.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Gerente percibe que su Orientación se inclina medianamente hacia las Tareas porque busca cumplir con los objetivos organizando el trabajo dando roles y generando estrategias y se Orienta al cambio ya que busca generar nuevas y diferentes estrategias buscando promover la innovación. Por su lado los subalternos perciben en él valores altos en los dos ejes mencionados con anterioridad además de que observan que Orienta sus conductas hacia las relaciones, para mantener y mejorar sus relaciones a través de respeto, confianza y creación de un buen clima laboral.

Gráfico 64: Gerente Comercial MARESA, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)



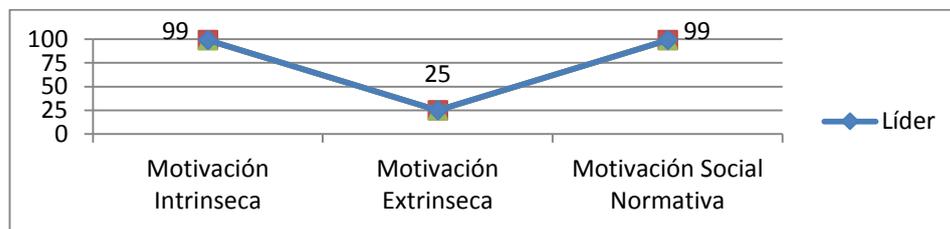
Fuente: Aplicación del test CELID al Gerente Comercial y 2 subalternos de la Empresa MARESA.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

A pesar de que el valor más alto es en un estilo de Liderazgo Transformacional, en el cual promueve el cambio e innovación en la organización, incitando a sus subalternos a

que trasciendan sus objetivos personales con el fin de lograr cambios y alcanzar niveles de producción que superen las expectativas. Refleja en sus seguidores un alto nivel de Liderazgo Transaccional que se basa en la obtención de resultados a través del intercambio de favores y promesas con sus subordinados. Finalmente, tanto líder como subordinado, muestran un nivel alto de *Laissez Faire*, que describe una ausencia de liderazgo.

Gráfico 65: Gerente de Gestión de Talento Humano MARESA, Resultado del cuestionario POTENLID

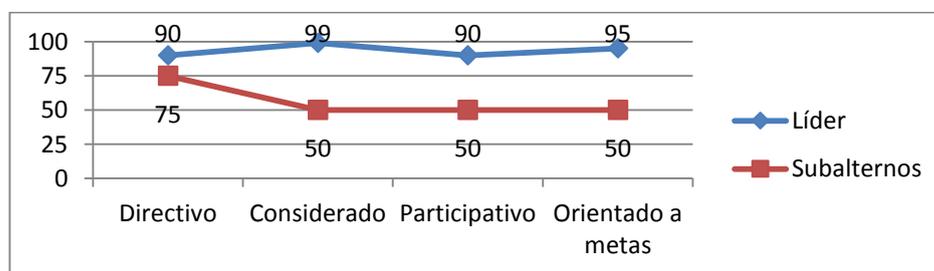


Fuente: Aplicación del test POTENLID al Gerente de Gestión de Talento Humano de la Empresa MARESA.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Gerente de Talento Humano percibe en sí con una alta motivación Intrínseca que revela atracción por asumir posiciones de liderazgo, además de una Motivación Social Normativa, que refiere al líder por su sentimiento de responsabilidad en liderar a los demás. No es relevante para él los beneficios que pueda obtener sino su aporte a sus seguidores.

Gráfico 66: Gerente de Gestión de Talento Humano MARESA, Resultados de la autopercepción y de los subordinados del cuestionario CAMIN (Ay S)

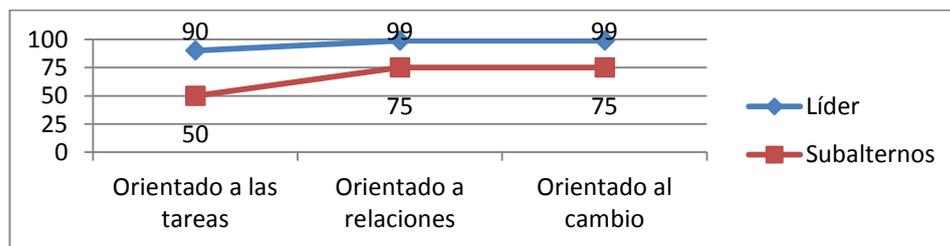


Fuente: Aplicación del test CAMIN al Gerente de Gestión de Talento Humano y 2 subordinados de la Empresa MARESA.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El líder, muestra valores altos en las cuatro dimensiones, Directivo, pues da instrucciones a sus subordinados sobre cómo realizar su trabajo, tiempos a cumplir y sus expectativas con respecto a los resultados que espera, lo cual va de acuerdo con las respuestas de sus seguidores; Considerado, por preocuparse de forma personalizada de su bienestar y atender sus necesidades, lo cual sus seguidores ven con un nivel medio; Participativo por involucrar a sus seguidores en la toma de decisiones al escuchar sus sugerencias, observado por sus seguidores con un nivel medio; finalmente Orientado a las Metas porque establece estándares de rendimiento exigentes para sus subalternos con el objetivo de que tengan un mayor nivel de productividad, lo que sus seguidores de igual manera lo perciben como un nivel medio.

Gráfico 67: Gerente de Gestión de Talento Humano MARESA, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)

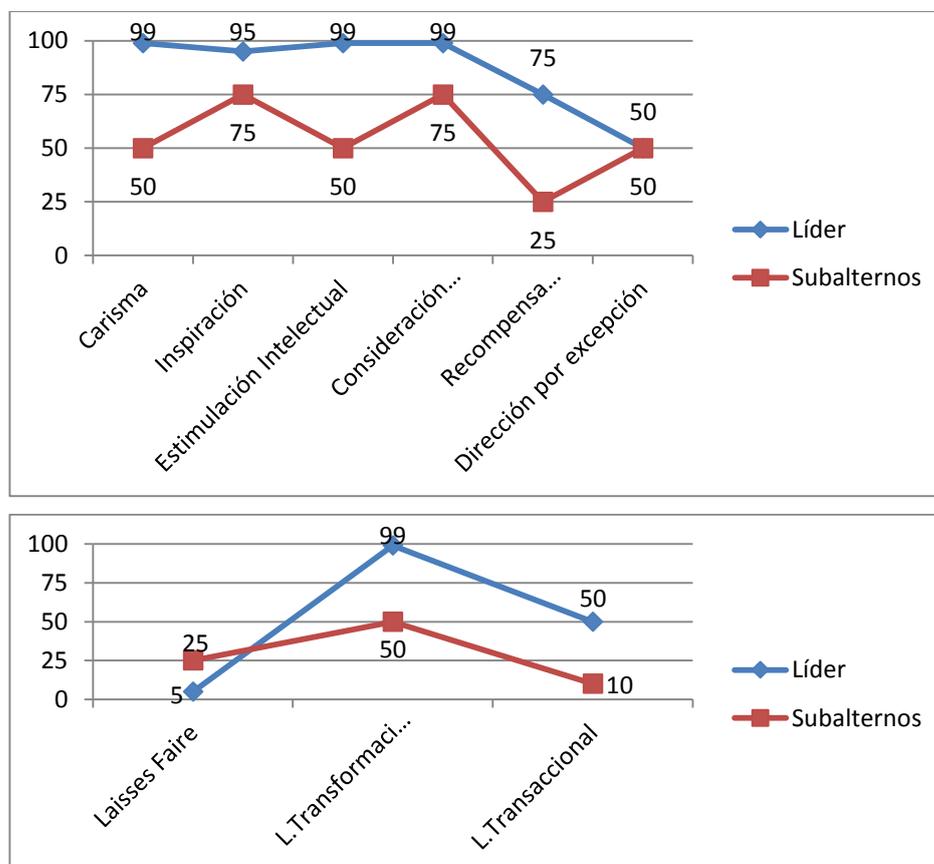


Fuente: Aplicación del test CONLID al Gerente de Gestión de Talento Humano y 2 subalternos de la Empresa MARESA.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Gerente percibe en sí altas calificaciones en los 3 ejes, difiriendo con sus subalternos en el primero, en el cual se percibe una calificación media. En cuanto a la Orientación a las Tareas busca cumplir con los objetivos organizando el trabajo dando roles y generando estrategias. Orientación a las relaciones, se esfuerza por mantener y mejorar sus interacciones a través de respeto, confianza y creación de un buen clima laboral. Y en Orientación al Cambio busca generar nuevas y diferentes estrategias buscando promover la innovación.

Gráfico 68: Gerente de Gestión de Talento Humano MARESA, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)

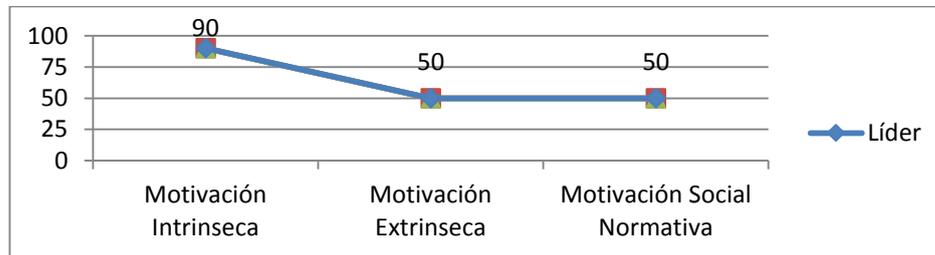


Fuente: Aplicación del test CELID al Gerente de Gestión de Talento Humano y 2 subalternos de la Empresa MARESA.
Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Líder se ve con un estilo de liderazgo Transformacional, promoviendo el cambio e innovación en la organización, incitando a sus subalternos a que trasciendan sus objetivos personales con el fin de lograr cambios y alcanzar niveles de producción que superen las expectativas. En el que sus características más fuertes son Inspiración, ya que busca transmitir a sus seguidores su visión de futuro y por Consideración individualizada porque se preocupa personalmente del bienestar de cada uno de ellos. A pesar de que sus seguidores lo ven con un nivel medio de este estilo y bajo de los estilos de Liderazgo Transaccional y *Laissez Faire*.

3.2.1.8 Caso 8. Informe de Evaluación de liderazgo Mirasol (Chevrolet) – Líder / Subalterno

Gráfico 69: Gerente General Mirasol, Resultado del cuestionario POTENLID

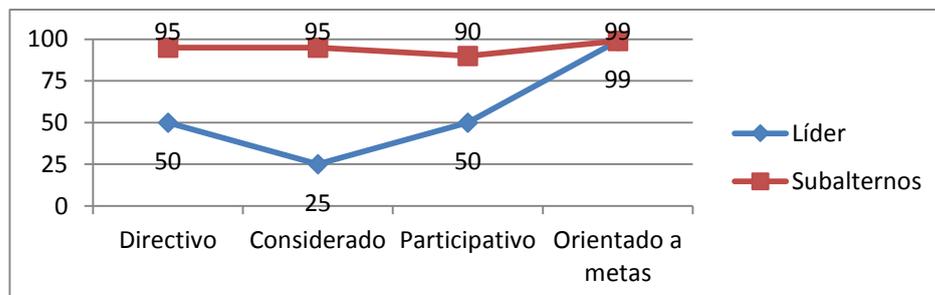


Fuente: Aplicación del test POTENLID al Gerente General y 6 subalternos de la Empresa Mirasol.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Gerente General muestra una alta Motivación Intrínseca que revela atracción por asumir posiciones de liderazgo. Además muestra una calificación media en Motivación Extrínseca, que se presenta cuando el líder primero analiza los beneficios que obtendrá liderando y en Motivación Social Normativa, que refiere al líder por su sentimiento de responsabilidad en liderar a los demás.

Gráfico 70: Gerente General Mirasol, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)



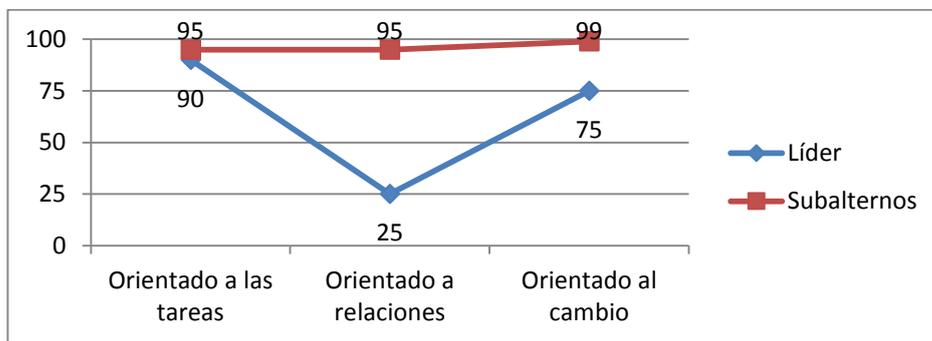
Fuente: Aplicación del test CAMIN al Gerente General y 6 subalternos de la Empresa Mirasol.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El líder, muestra una calificación alta en Orientado a Metas porque establece estándares de rendimiento exigentes para sus subalternos con el objetivo de que tengan un mayor nivel de productividad, lo que sus seguidores respaldan. Se aprecia como medianamente Directivo, pues da instrucciones a sus subordinados sobre cómo realizar

su trabajo, tiempos a cumplir y sus expectativas con respecto a los resultados que espera, y Participativo por involucrar a sus seguidores en la toma de decisiones, escuchar sus sugerencias e involucrándolos en el conjunto de decisiones que se toman diariamente en la empresa. En todos los ejes sus subalternos le dan calificaciones altas incluyendo el ser Considerado por preocuparse de forma personalizada de su bienestar y atender sus necesidades.

Gráfico 71: Gerente General Mirasol, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)



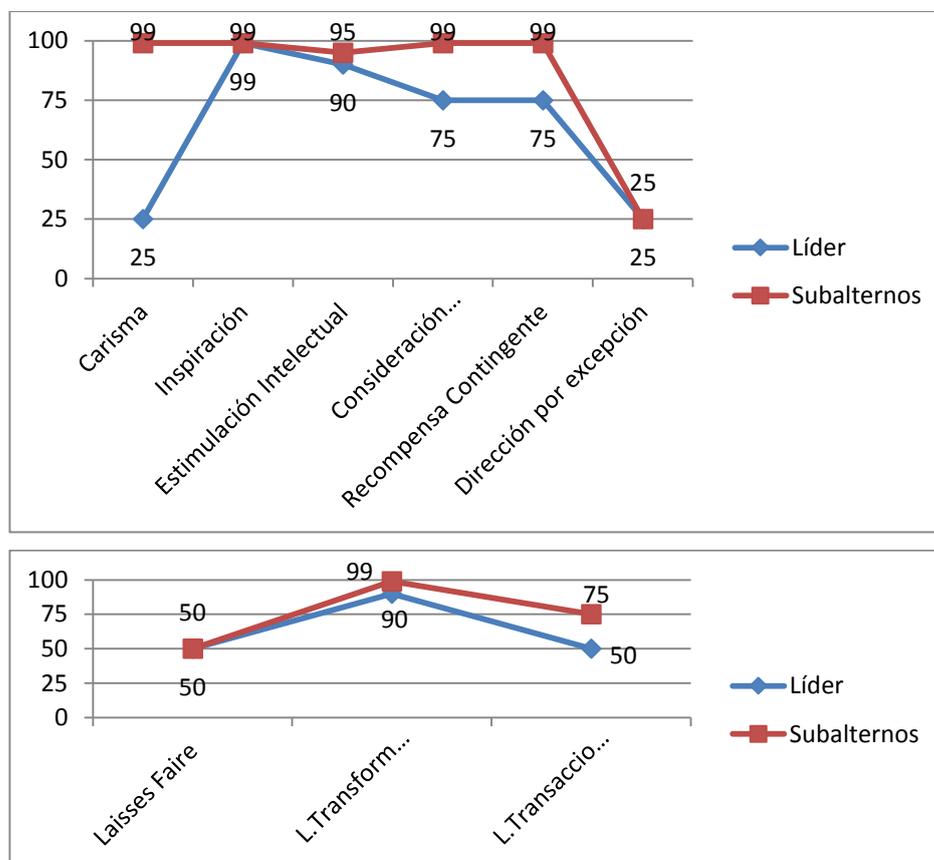
Fuente: Aplicación del test CONLID al Gerente General y 6 subalternos de la Empresa Mirasol.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Gerente muestra una Orientación alta hacia las Tareas ya que busca cumplir con los objetivos organizando el trabajo dando roles y generando estrategias. Y la Orientación hacia el Cambio pues busca generar nuevas y diferentes estrategias buscando promover la innovación.

Sus seguidores dan altas calificaciones a su jefe pero en todas las áreas, incluyendo su Orientación a las relaciones, dado que busca mantener y mejorar sus relaciones a través de respeto y confianza.

Gráfico 72: Gerente General Mirasol, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (A y S)

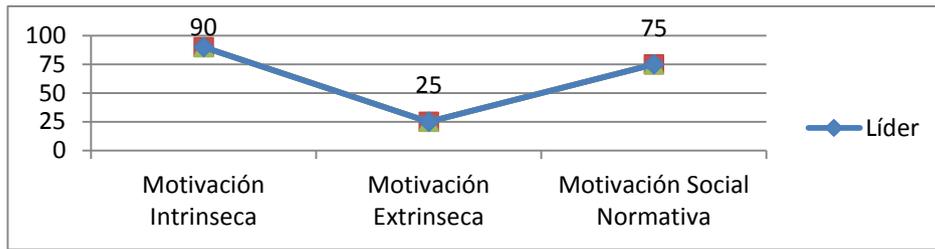


Fuente: Aplicación del test CELID al Gerente General y 6 subalternos de la Empresa Mirasol.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El estilo de liderazgo según la calificación del líder y sus subalternos es bastante similar. Excepto en el estilo Transaccional ya que sus seguidores califican con un nivel alto de este estilo a su líder y el a sí mismo muestra una calificación media, este estilo se basa en la obtención de resultados a través del intercambio de favores y promesas con sus subalternos. Sin embargo el estilo que predomina es el Transformacional porque promueve el cambio e innovación en la organización, incitando a sus subalternos a que trasciendan sus objetivos personales con el fin de lograr cambios y alcanzar niveles de producción que superen las expectativas. En este estilo, sus características más fuertes son Inspiración, pues busca transmitir a sus seguidores su visión de futuro y Estimulación Intelectual por llevar a pensar nuevas soluciones para problemas habituales, el mismo que es un estilo fundamental en situaciones de crisis.

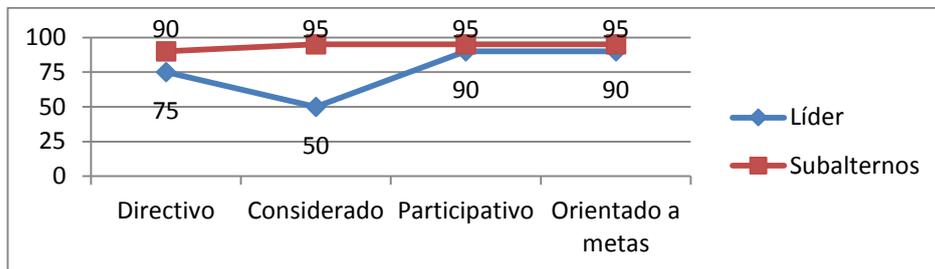
Gráfico 73: Gerente Comercial Mirasol, Resultado del cuestionario POTENLID



Fuente: Aplicación del test POTENLID al Gerente Comercial de la Empresa Mirasol.
Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Gerente Comercial revela una alta motivación Intrínseca que muestra su atracción por asumir posiciones de liderazgo, además de Motivación Social Normativa, que refiere al líder por su sentimiento de responsabilidad en liderar a los demás. No es relevante para él los beneficios que pueda obtener liderando sino más bien el aporte a sus seguidores.

Gráfico 74: Gerente Comercial Mirasol, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)

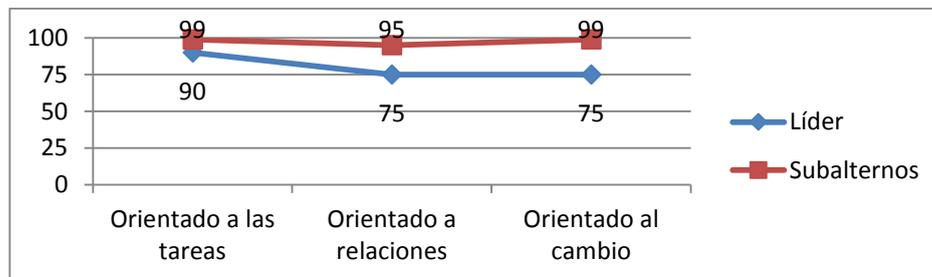


Fuente: Aplicación del test CAMIN al Gerente Comercial y 7 subalternos de la Empresa Mirasol.
Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El líder, obtiene calificaciones altas en tres ejes, primero Orientado a Metas porque establece estándares de rendimiento exigentes para sus subalternos con el objetivo de que tengan un mayor nivel de productividad, segundo Participativo por involucrar a sus seguidores en la toma de decisiones, escuchar sus sugerencias e involucrándolos en el conjunto de decisiones que se toman diariamente en la empresa. Y tercero Directivo, pues da instrucciones a sus subordinados sobre cómo realizar su trabajo, tiempos a cumplir y sus expectativas con respecto a los resultados. Sus seguidores están de acuerdo con esta percepción y adicionalmente califican con un nivel alto a su líder en el

eje de Considerado por preocuparse de forma personalizada de su bienestar y atender sus necesidades.

Gráfico 75: Gerente Comercial Mirasol, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)

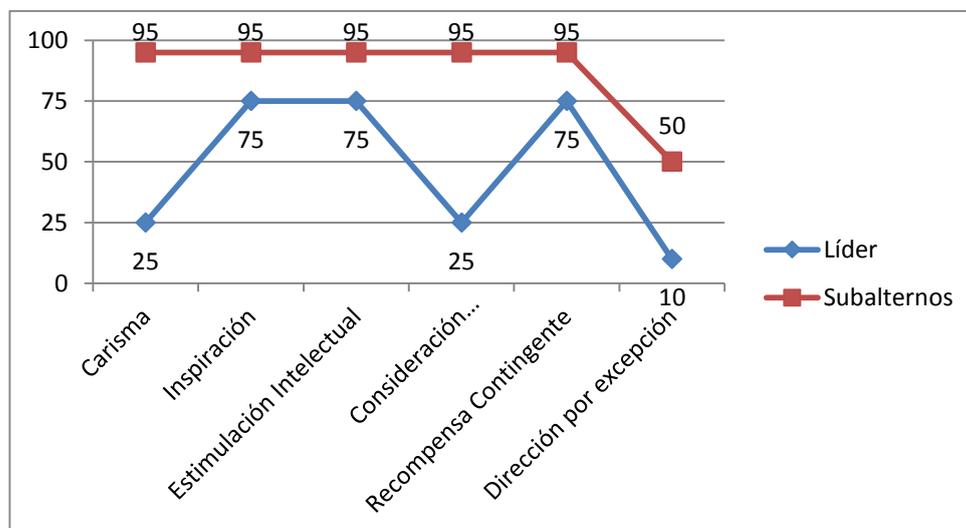


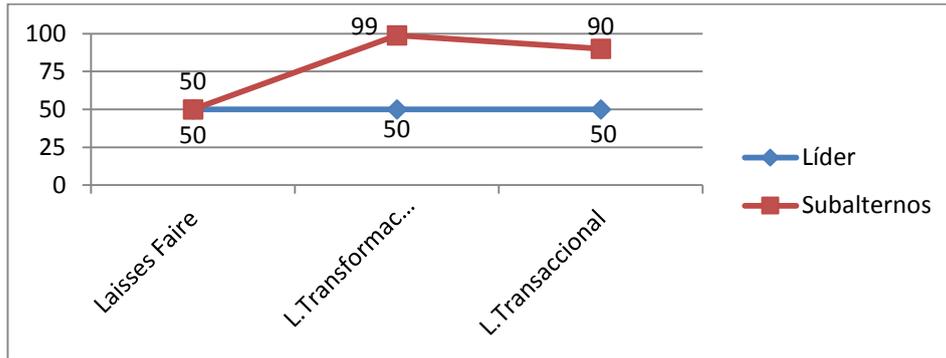
Fuente: Aplicación del test CONLID al Gerente Comercial y 7 subalternos de la Empresa Mirasol.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Gerente Comercial al igual que sus seguidores obtienen calificaciones altas en las tres dimensiones, pues tiene Orientación a las Tareas pues busca cumplir con los objetivos organizando el trabajo dando roles y generando estrategias. Orientación a las relaciones, ya que busca mantener y mejorar su interacción a través de respeto, confianza y creación de un buen clima laboral. Orientación al cambio porque busca generar nuevas y diferentes estrategias para promover la innovación.

Gráfico 76: Gerente Comercial Mirasol, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)





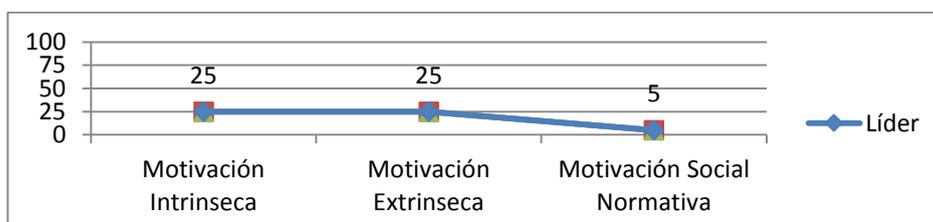
Fuente: Aplicación del test CELID al Gerente Comercial y 7 subalternos de la Empresa Mirasol.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El líder muestra resultados equitativos en los tres estilos de Liderazgo, lo que revela de cierta manera una escases de liderazgo desde su punto de vista, por otro lado sus seguidores lo ven como un líder Transformacional al promover cambio e innovación en la organización, incitándolos a que trasciendan sus objetivos personales con el fin de lograr cambios y alcanzar niveles de producción que superen las expectativas. Sus características más fuertes son Inspiración, dado que busca transmitir a sus seguidores su visión de futuro y Estimulación Intelectual por llevar a pensar nuevas soluciones para problemas habituales, el mismo que es un estilo fundamental en situaciones de crisis.

Al tener alta la calificación de Recompensa Contingente, su Liderazgo Transaccional también es alto, por lo tanto su estilo de liderazgo se basa en algunas situaciones en un intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor con el fin de conseguir objetivos en la organización.

Gráfico 77: Gerente de Gestión de Talento Humano Mirasol, Resultado del cuestionario POTENLID

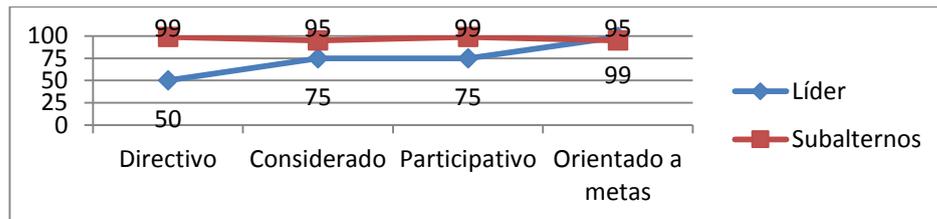


Fuente: Aplicación del test POTENLID al Gerente de Gestión de Talento Humano de la Empresa Mirasol.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Gerente de Recursos Humanos no obtiene calificaciones altas en ninguno de los ejes de Motivación, y los valores más altos están en la Motivación Intrínseca que revela su atracción por asumir posiciones de liderazgo y Motivación Extrínseca que revela un mediano interés por buscar beneficios en su trabajo como líder.

Gráfico 78: Gerente de Gestión de Talento Humano Mirasol, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)

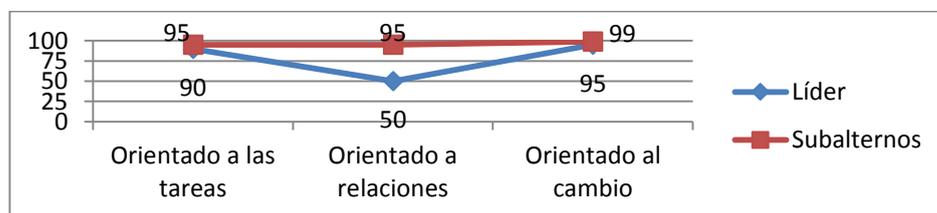


Fuente: Aplicación del test CAMIN al Gerente de Gestión de Talento Humano y 2 subalternos de la Empresa Mirasol.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

Los subalternos ven a su líder con valores altos en todas las áreas, Directivo, porque les da instrucciones sobre cómo realizar su trabajo, tiempos a cumplir y sus expectativas; Considerado por preocuparse de forma personalizada de su bienestar y atender sus necesidades; Participativo porque los involucra en la toma de decisiones y Orientado a las Metas por establecer estándares de rendimiento exigentes para sus subalternos con el objetivo de que tengan un mayor nivel de productividad. Por su lado el líder se ve similar excepto en lo Directivo, en lo que revela un nivel medio.

Gráfico 79: Gerente de Gestión de Talento Humano Mirasol, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)

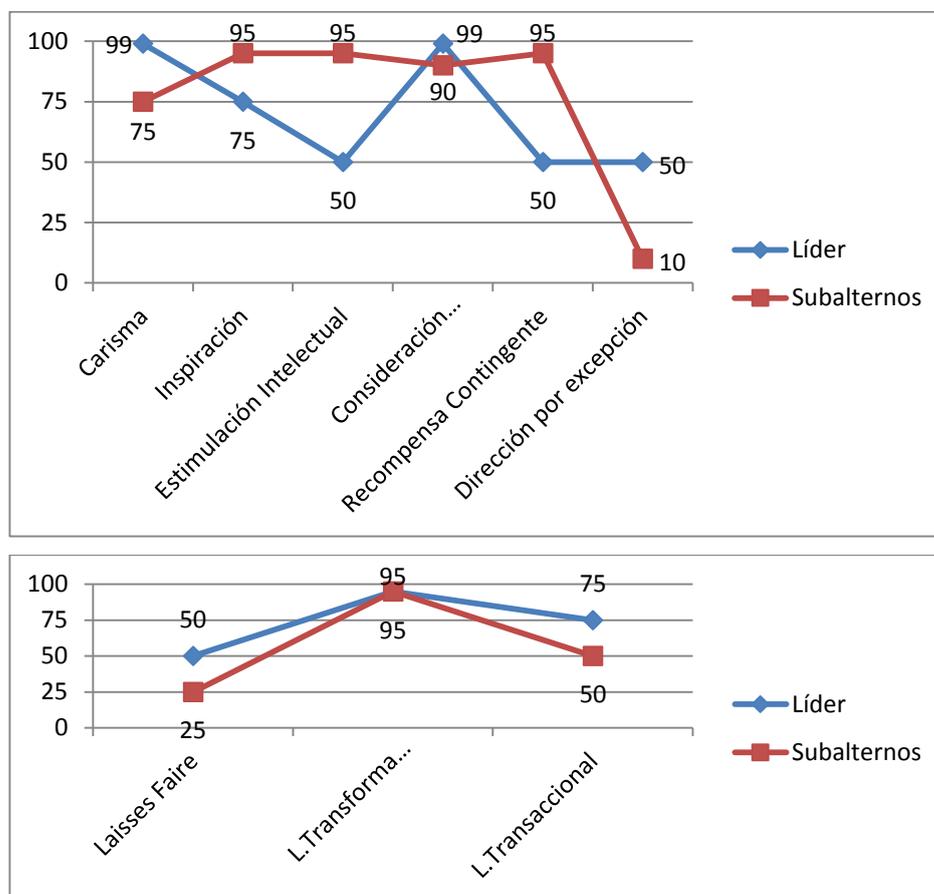


Fuente: Aplicación del test CONLID al Gerente de Gestión de Talento Humano y 2 subalternos de la Empresa Mirasol.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Gerente de Recursos Humanos siente una Orientación alta al Cambio ya que busca generar nuevas y diferentes estrategias buscando promover la innovación. También presenta conductas Orientadas a las Tareas pues busca cumplir con los objetivos organizando el trabajo dando roles y generando estrategias. A esta autopercepción, sus subalternos agregan que se Orienta a relaciones, buscando mantener y mejorar sus relaciones a través de respeto, confianza y creación de un buen clima laboral.

Gráfico 80: Gerente de Gestión de Talento Humano Mirasol, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)



Fuente: Aplicación del test CELID al Gerente de Gestión de Talento Humano y 2 subalternos de la Empresa Mirasol.

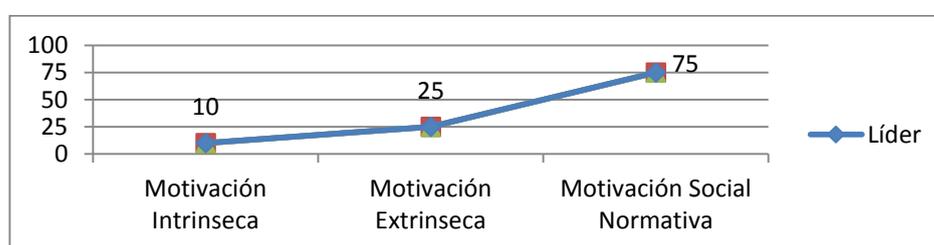
Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El estilo de liderazgo del líder tiene un enfoque transformacional al igual que lo ven sus subalternos, promoviendo el cambio e innovación en la organización, incitándolos a que trasciendan en sus objetivos personales con el fin de lograr cambios y alcanzar

niveles de producción que superen las expectativas. Sus características más fuertes son Inspiración, busca transmitir a sus seguidores su visión de futuro y Consideración Individualizada porque se preocupa personalmente del bienestar de cada uno de ellos. El líder también muestra un valor alto en su calificación como Transaccional que se basa en el intercambio de promesas y favores con el objetivo de cumplir los objetivos de la empresa.

3.2.1.9 Caso 9. Informe de Evaluación de liderazgo MOSUMI Mitsubishi – Líder / Subalterno

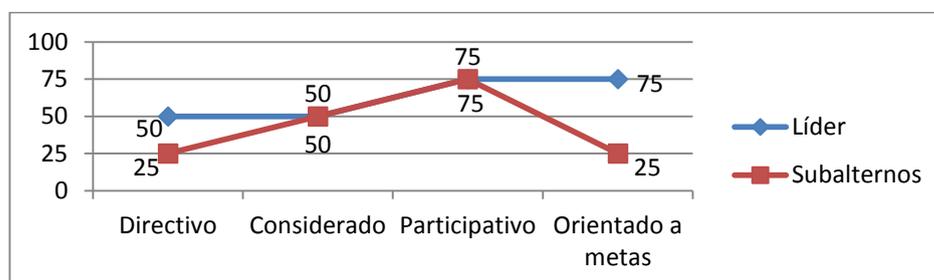
Gráfico 81: Jefe de Agencia MOSUMI, Resultado del cuestionario POTENLID



Fuente: Aplicación del test POTENLID al Jefe de Agencia de la Empresa MOSUMI. Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Jefe de Agencia muestra una alta Motivación Social Normativa, la cual refiere al líder por su sentimiento de responsabilidad en liderar a los demás. Tiene un valor bajo en Motivación Extrínseca que refiere a buscar beneficios al liderar a otros. Y prácticamente no posee Motivación Intrínseca.

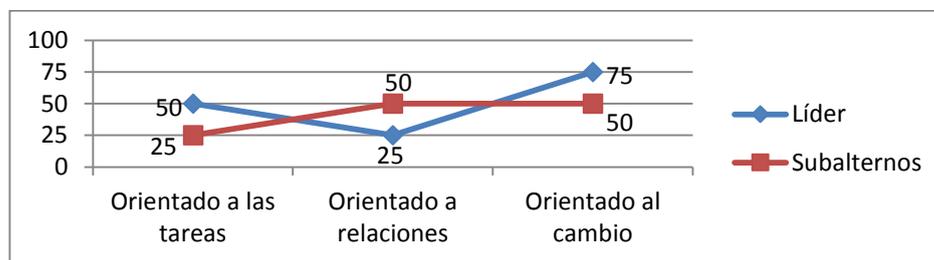
Gráfico 82: Jefe de Agencia MOSUMI, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)



Fuente: Aplicación del test CAMIN al Jefe de Agencia y 1 subalterno de la Empresa MOSUMI. Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Jefe de Agencia obtiene una calificación alta en el eje Participativo por involucrar a sus seguidores en la toma de decisiones al escuchar sus sugerencias e involucrarlos en el conjunto de decisiones que se toman diariamente en la empresa. En ser Considerado tiene una calificación media por preocuparse de forma personalizada de su bienestar y atender sus necesidades. El se reconoce también como Orientado a Metas porque establece estándares de rendimiento exigentes para sus subalternos con el objetivo de que tengan un mayor nivel de productividad, contrario a lo que sus seguidores.

Gráfico 83: Jefe de Agencia MOSUMI, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)

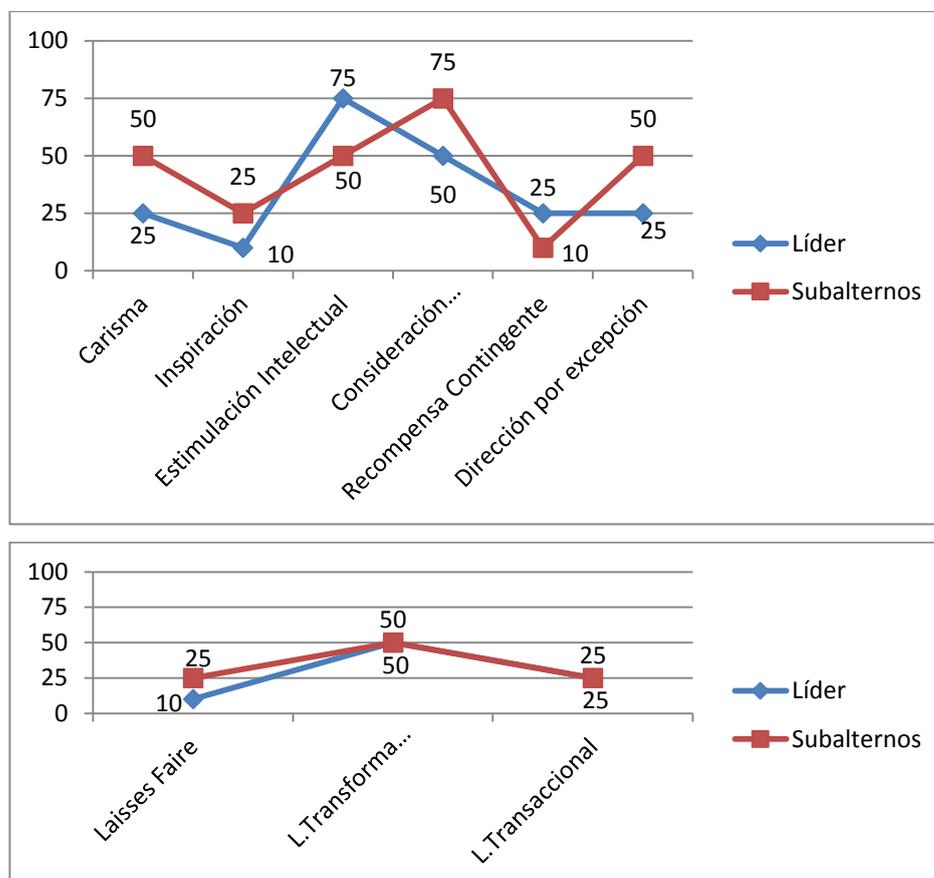


Fuente: Aplicación del test CONLID al Jefe de Agencia y 1 subalterno de la Empresa MOSUMI.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El líder está Orientado al cambio ya que busca generar nuevas y diferentes estrategias buscando promover la innovación. Orientado a las Tareas dado que busca cumplir con los objetivos organizando el trabajo dando roles y generando estrategias. Sus seguidores coinciden con su líder dándole una calificación media en ser Orientado al Cambio y aprecian en él su Orientación a las Relaciones, porque busca mantener y mejorar sus interacciones a través de respeto, confianza y creación de un buen clima laboral.

Gráfico 84: Jefe de Agencia MOSUMI, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)



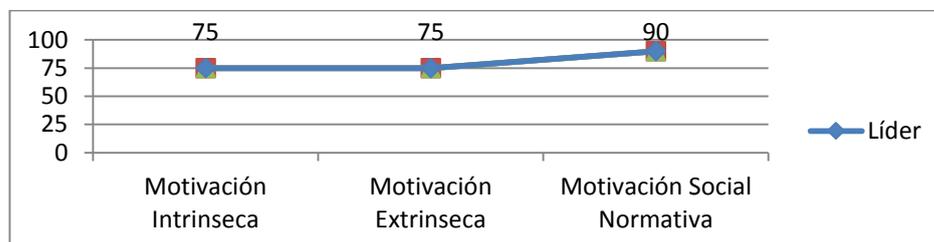
Fuente: Aplicación del test CELID al Jefe de Agencia y 1 subalterno de la Empresa MOSUMI.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Jefe de Agencia tiene una calificación media en el estilo de liderazgo Transformacional tanto como lo ven sus subalternos, promoviendo el cambio e innovación en la organización, incitando a sus subalternos a que trasciendan sus objetivos personales con el fin de lograr cambios y alcanzar niveles de producción que superen las expectativas. Las características más fuertes que presenta son el Consideración individualizada pues se preocupa personalmente del bienestar de cada uno de ellos y Estimulación Intelectual porque lleva a sus seguidores a pensar en soluciones nuevas para resolver problemas habituales, siendo este un componente fundamental en situaciones críticas.

3.2.1.10 Caso 10. Informe de Evaluación de liderazgo Nissan (Renault) – Líder / Subalterno

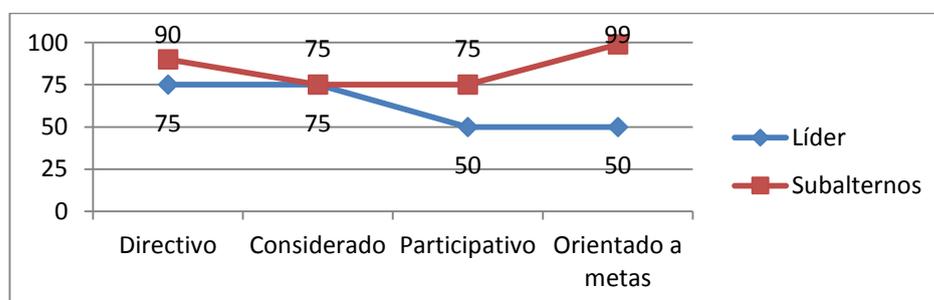
Gráfico 85: Jefe de Ventas Nissan, Resultado del cuestionario POTENLID



Fuente: Aplicación del test POTENLID al Jefe de Ventas Nissan de la Empresa Nissan. Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Jefe de Ventas obtiene valores altos en los 3 ejes de Motivación, en Motivación Intrínseca que revela su atracción por asumir posiciones de liderazgo; Motivación Extrínseca que se presenta cuando el líder elige liderar a otros en base a un análisis de costos y beneficios; y una Motivación Social Normativa, la cual refiere al líder por su sentimiento de responsabilidad en liderar a los demás.

Gráfico 86: Jefe de Ventas Nissan, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)

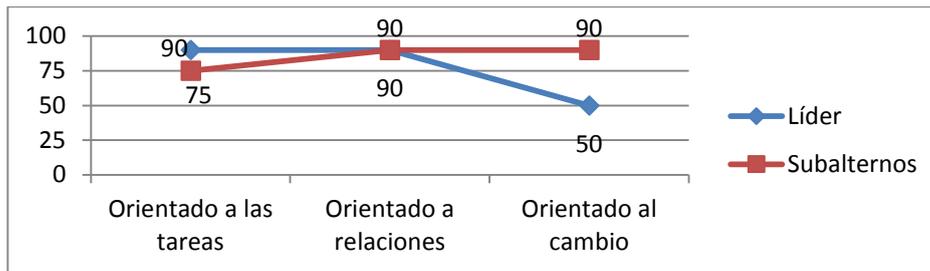


Fuente: Aplicación del test CAMIN al Jefe de Ventas Nissan y 1 subalterno de la Empresa Nissan. Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El líder obtiene una calificación alta en dos ejes, en Directivo, pues da instrucciones a sus subordinados sobre cómo realizar su trabajo, tiempos a cumplir y sus expectativas con respecto a los resultados; y en Considerado por preocuparse de forma personalizada de su bienestar y atender sus necesidades, por su parte los subordinados califican a su líder con valores altos en los cuatro ejes, agregando Orientado a Metas

porque establece estándares de rendimiento exigentes para sus subalternos con el objetivo de que tengan un mayor nivel de productividad; y Participativo por involucrar a sus seguidores en la toma de decisiones, escuchar sus sugerencias e involucrándolos en el conjunto de decisiones que se toman en la empresa.

Gráfico 87: Jefe de Ventas Nissan, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)

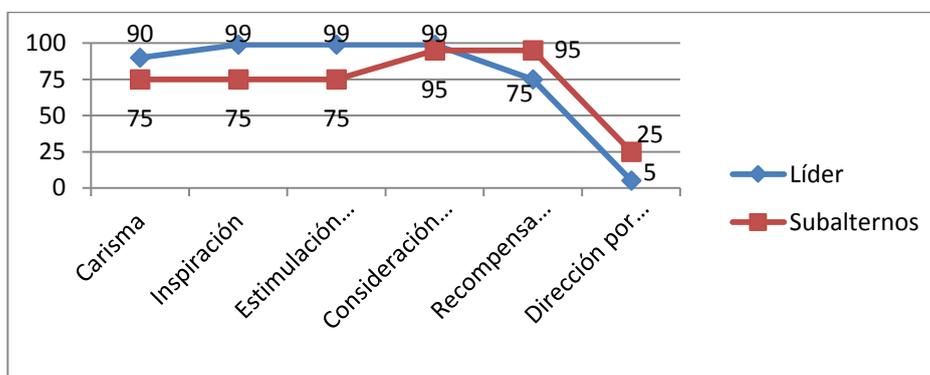


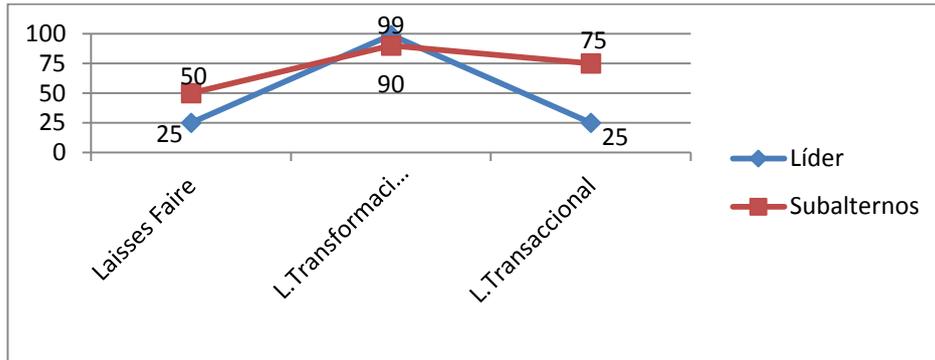
Fuente: Aplicación del test COLID al Jefe de Ventas Nissan y 1 subalterno de la Empresa Nissan.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Líder obtiene una calificación alta en Orientado a la tarea dado que busca cumplir con los objetivos organizando el trabajo dando roles y generando estrategias. En Orientación a las Relaciones, pues busca mantener y mejorar sus relaciones a través de respeto, confianza y creación de un buen clima laboral. Y en Orientado al Cambio el líder obtiene una calificación media pero sus seguidores le dan una calificación alta porque perciben que busca generar nuevas y diferentes estrategias buscando promover la innovación.

Gráfico 88: Jefe de Ventas Nissan, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)



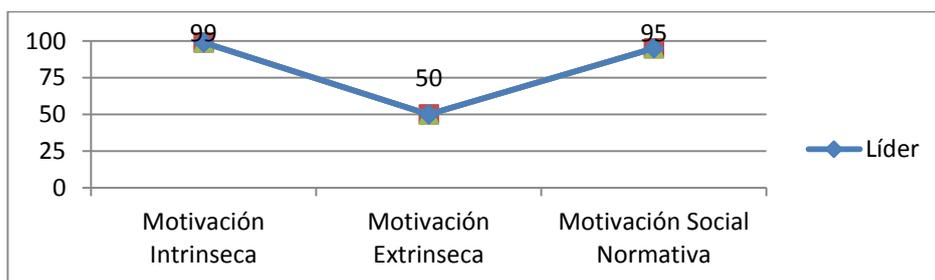


Fuente: Aplicación del test CELID al Jefe de Ventas Nissan y 1 subalterno de la Empresa Nissan.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El estilo de liderazgo del Jefe es Transformacional según los resultados del líder y de sus subalternos, porque procura promover el cambio e innovación en la organización, incitando a sus subalternos a que trasciendan sus objetivos personales con el fin de lograr cambios y alcanzar niveles de producción que superen las expectativas. Los cuatro ejes de Transformacional son bastante fuertes, el Carisma, pues busca influir en demás para crear una visión y proyectos para el crecimiento de la empresa; Inspiración, dado que busca transmitir a sus seguidores su visión de futuro; Estimulación Intelectual porque lleva a pensar en nuevas maneras de solucionar problemas habituales; y la Consideración Individualizada pues se preocupa personalmente del bienestar de cada uno de ellos.

Gráfico 89: Jefe de Ventas Renault, Resultado del cuestionario POTENLID



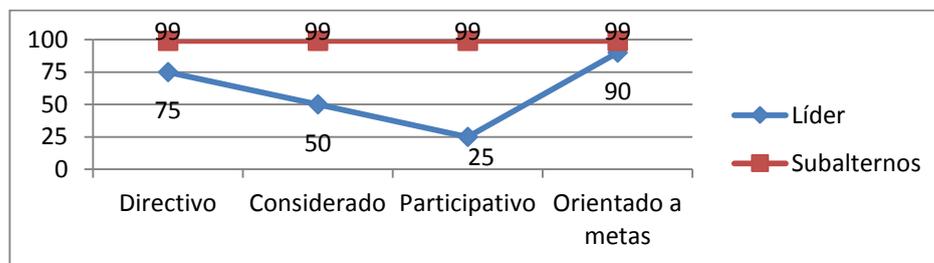
Fuente: Aplicación del test POTENLID al Jefe de Ventas Renault de la Empresa Nissan.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Jefe de Ventas se percibe a sí mismo con una alta Motivación Intrínseca lo que revela su atracción por asumir posiciones de liderazgo, además de una Motivación

Social Normativa, la cual refiere al líder por su sentimiento de responsabilidad en liderar a los demás. Para él no es relevante los beneficios que pueda obtener sino más bien su aporte a los seguidores.

Gráfico 90: Jefe de Ventas Renault, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CAMIN (Ay S)

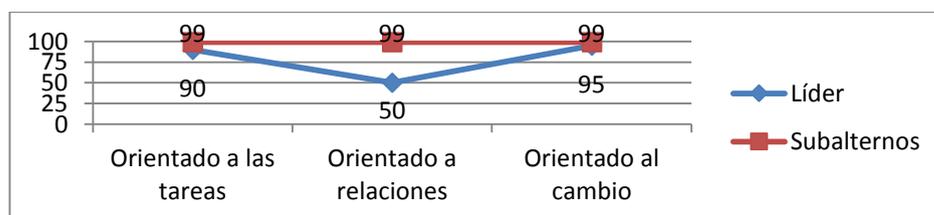


Fuente: Aplicación del test CAMIN al Jefe de Ventas Renault y 1 subalterno de la Empresa Nissan.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El líder, desde su autopercepción, tiene un valor alto en Orientado a Metas porque establece estándares de rendimiento exigentes para sus subalternos con el objetivo de que tengan un mayor nivel de productividad. Se ve como Directivo, pues da instrucciones a sus subordinados sobre cómo realizar su trabajo, tiempos a cumplir y sus expectativas, lo cual va de acuerdo con las respuestas de sus seguidores, además los mismos piensan que su líder es Considerado por preocuparse de forma personalizada de su bienestar y atender sus necesidades, por último lo ven como Participativo por involucrar a sus seguidores en la toma de decisiones, escuchar sus sugerencias e involucrarlos en el conjunto de decisiones que se toman diariamente en la empresa.

Gráfico 91: Jefe de Ventas Renault, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CONLID (Ay S)

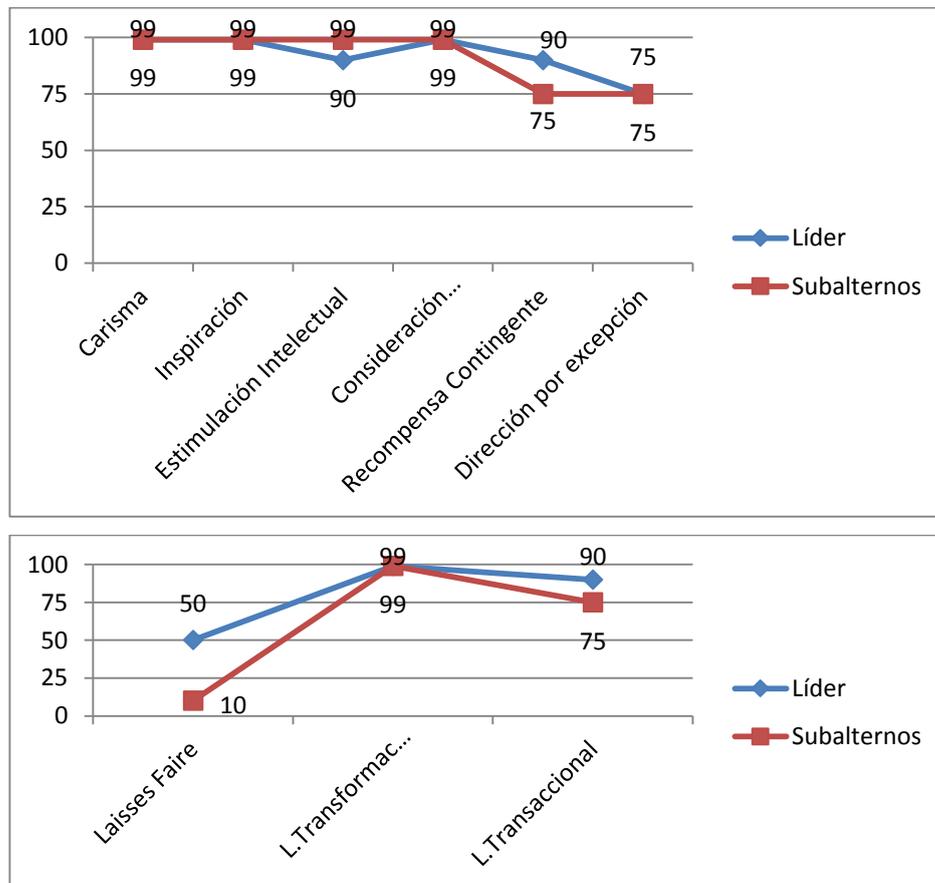


Fuente: Aplicación del test CONLID al Jefe de Ventas Renault y 1 subalterno de la Empresa Nissan.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El Jefe de Ventas muestra que es Orientado al Cambio ya que busca generar nuevas y diferentes estrategias buscando promover la innovación. También revela conductas Orientado a las Tareas dado que busca cumplir con los objetivos organizando el trabajo dando roles y generando estrategias. Acotan a estas conductas sus subalternos, que tiene conductas Orientado a las Relaciones, pues busca mantener y mejorar sus relaciones a través de respeto, confianza y creación de un buen clima laboral.

Gráfico 92: Jefe de Ventas Renault, Resultados de la autopercepción y de los subalternos del cuestionario CELID (Ay S)



Fuente: Aplicación del test CELID al Jefe de Ventas Renault y 1 subalterno de la Empresa Nissan.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

El estilo de liderazgo del Jefe es Transformacional porque promueve el cambio e innovación en la organización, incitando a sus subalternos a que trasciendan sus objetivos personales con el fin de lograr cambios y alcanzar niveles de producción que superen las expectativas. Sus características más fuertes son el Carisma, pues busca

influir en demás para crear una visión y proyectos para el crecimiento de la empresa; Inspiración, dado que busca transmitir a sus seguidores su visión de futuro y por último la Consideración Individualizada pues se preocupa personalmente del bienestar de cada uno de ellos. Además tiene una calificación alta en Liderazgo Transaccional, lo que nos dice que basa los resultados obtenidos en el intercambio de promesas y favores con sus subalternos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS RESULTADOS Y ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA.

4. Análisis Resultados y elaboración de la propuesta.

4.1 Análisis de resultados.

- Los resultados obtenidos en la muestra responden la pregunta de investigación: ¿Cuál será el estilo de liderazgo en los ejecutivos empresariales de las agencias comerciales de automotores de la ciudad de Cuenca? Pues se encontró que hay un estilo predominante de liderazgo, el común denominador en los estilos es el Transformacional, ya que se centran más en el cumplimiento de objetivos a través de la motivación del personal y una vinculación que involucra al trabajador con la empresa de una manera más personal, además de que se promueve el cambio y la innovación en la empresa con el fin de trascender los objetivos personales.

Y el estilo Transaccional ya que por ser un mercado que se dedica a ventas se generan intercambios de promesas y favores entre los líderes y sus subalternos para conseguir cumplir con los objetivos de las empresas y las metas mensuales que se establecen, de esta manera se genera más competencia y presión sobre los vendedores.

Se encontraron resultados interesantes en algunos casos como de un Gerente de Talento Humano que obtuvo calificaciones muy bajas en todos los test en su autopercepción lo que nos lleva a pensar que tal vez su puesto de trabajo probablemente no es el ideal para él.

Se encontraron dos casos, de un Jefe de Agencia y de un Gerente Comercial que obtuvieron valores muy diferentes a sus subalternos, pues eran muy altos, lo que quiere decir que su autovaloración podría deberse a una falta de comunicación y confianza con sus subalternos.

Y por último encontramos 8 casos, 3 de Gerentes de Talento Humano, 2 de Jefes de Agencia, 2 de Gerentes Generales y 1 de Gerente Comercial, en los cuales obtuvieron calificaciones inferiores a las de la apreciación de sus subalternos, lo cual podría presentarse por una falta de percepción de los resultados que han obtenido con sus labores, falta de comunicación de igual manera y un exceso de humildad.

Además se pudo observar en cada uno de los casos que hay indicadores que predominan en algunos ejes como la motivación de los líderes, en su mayoría es Motivación Intrínseca y Motivación Social Normativa, tienen tendencia a ser Directivo y Orientado a Metas y sus conductas tienen mayor Orientación a las Tareas y al Cambio.

4.2 Propuesta.

Tomando en consideración la información que se obtuvo en los resultados de la aplicación de los test, en observación del ambiente laboral y en la interacción con los líderes de las empresas, se encontraron características que favorecen al perfil de líder con valores que están sobre 75 y 100 en el percentil como se ha podido evidenciar en esta investigación. Por lo tanto se propone el siguiente cuadro de valoración para los líderes de Gerencia General, Comercial y Gestión de Talento Humano:

Tabla 7: Tabla de Características de Liderazgo Propuestas.

EJE	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN
CELID		
Transformacional	Aquel que promueve cambio e innovación en la organización invitando a sus seguidores a trascender sus objetivos personales para generar cambio y llegar a niveles de producción que superen expectativas.	75 - 100
Características del estilo Liderazgo Transformacional		
Carisma	Capacidad de influir en los demás mediante la creación de una visión o proyecto con el objetivo de empoderar a los empleados en la empresa.	75 - 100
Inspiración	Transmitir a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio.	75 - 100
Estimulación Intelectual	Incitar la creación de nuevas soluciones de problemas habituales. Componente fundamental en situaciones críticas.	75 - 100
Consideración Individualizada	Ocuparse de cada uno de los miembros de su equipo, de su bienestar. Provee protección y cuidado.	75 - 100
Recompensa	Basado en intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor. El Líder negocia	50 - 75

Contingente	"transacciones" para conseguir objetivos de la organización.	
Características del estilo Liderazgo Transformacional		
Recompensa contingente	El líder recompensa a su seguidor si cumplen con los objetivos que debía llevar a cabo.	50 - 75
CONLID		
Conductas orientadas hacia la tarea	Conductas orientadas a la consecución de la tarea. Incluyen actos como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones.	75 - 100
Conducta orientadas hacia las relaciones	Conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre el líder y seguidores. Incluyen respeto, confianza y creación de un clima de camaradería.	75 - 100
Conductas orientadas hacia el cambio	Acciones implementadas por el líder para generar nuevas y diferentes estrategias con el objetivo de promover innovaciones.	75 - 100
CAMIN		
Directivo	El líder da instrucciones a sus subordinados de cómo realizar la tarea, en cuánto tiempo y qué es lo que se espera de ellos.	50 - 75
Considerado	El líder atiende a sus subordinados de forma personalizada, se preocupa por su bienestar, atiende sus inquietudes y preocupaciones.	75 - 100
Participativo	El líder hace participar a los subordinados en la toma de decisiones al escuchar sus sugerencias e integrarlas en el conjunto de decisiones que se toman a diario en la empresa.	75 - 100
Orientado a Metas	El líder establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan un mayor nivel de productividad.	75 - 100
POTENLID		
Motivación Intrínseca	Atracción que tienen las personas por asumir posiciones de liderazgo y conducir grupos.	75 - 100
Motivación Extrínseca	Sujetos que eligen liderar a otros luego de haber calculado costos y beneficios que ello representa.	50 - 75
Motivación Social Normativa	Sujetos que eligen liderar a otros porque creen que es su responsabilidad y su deber.	75 - 100

Fuente: Aplicación de los test de Castro Solano, a 24 líderes y 62 Subalternos 10 agencias automotrices de la ciudad de Cuenca.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

Por lo tanto, al cumplir con estos valores, la expectativa de rendimiento en sus trabajos, con indicadores dentro de sus metas y objetivos, será favorable para el rendimiento y la

innovación de la empresa, mejorando el clima laboral, las relaciones interpersonales y los resultados que se esperan.

Por otro lado se excluye del estilo de Liderazgo transformacional la Dirección por Excepción, ya que al ser una característica de condicionamiento operante no sería útil ni aplicable en todas las ocasiones ni en todos los perfiles analizados.

La propuesta se basa y se resume en la Tabla expuesta, con los percentiles planteados, fundamentándose en la teoría expuesta sobre el liderazgo y en los resultados de la batería de test aplicados.

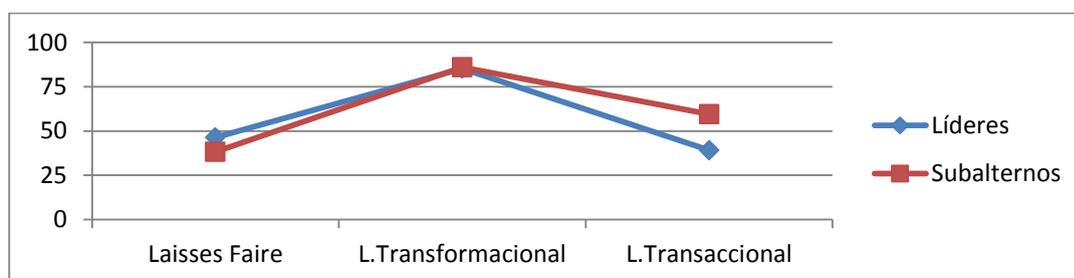
Cabe la pena recalcar que la apreciación es personal y se podría combinar y mejorar la percepción con la aplicación de baterías de test de 90°, de 180° o de 360° de clima laboral, la batería de Big Five, evaluaciones de rendimiento, entre otros, que permitan evidenciar el punto de partida y la mejora en cuanto a lo sugerido.

CONCLUSIONES GENERALES

La evidencia que se mostró anteriormente demuestra que el estilo de Liderazgo más fuerte en las agencias comerciales de automotores de la ciudad de Cuenca es el Transformacional. Lo cual lanza un resultado interesante pues podemos demostrar que hay una predominancia en el estilo de liderazgo específico en las áreas de trabajo analizadas, lo que permite establecer parámetros más objetivos de selección.

A continuación se presentan tres cuadros con la tendencia de cada puesto analizado, 11 sujetos de Gerencia General, 7 de Gerencia Comercial y 5 de Gerencia de Gestión de Talento Humano que respaldan la tendencia encontrada en un total de 24 Líderes analizados.

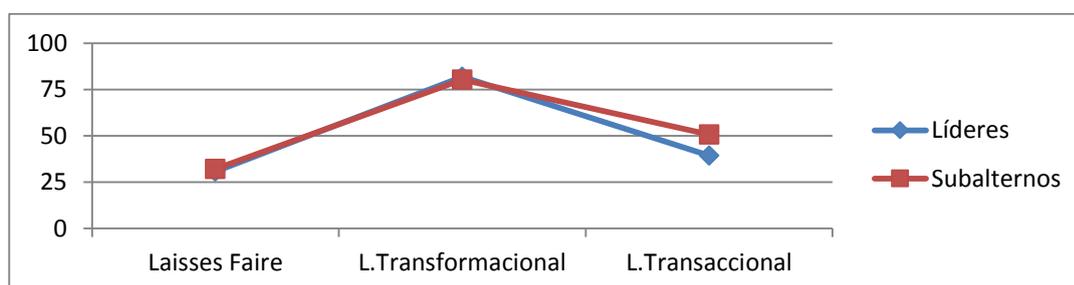
Gráfico 93: Gerencia General, Resultados generales de los líderes de todas las agencias, Cuestionario POTENLID



Fuente: Aplicación del test POTENLID a 11 Gerentes Generales de las agencias automotrices de la ciudad de Cuenca.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

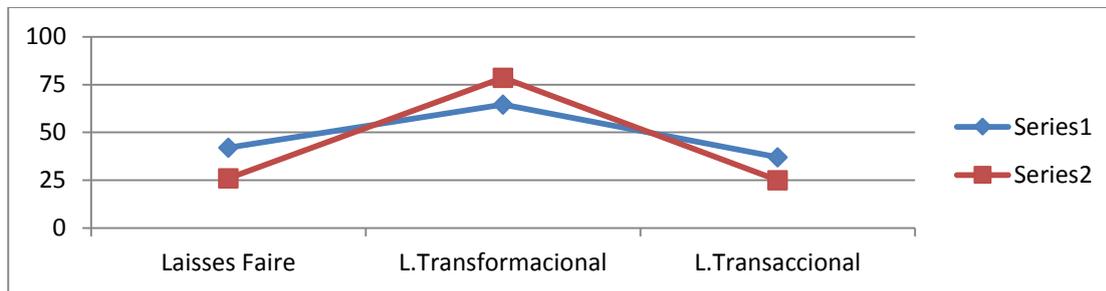
Gráfico 94: Gerencia Comercial, Resultados generales de los líderes de todas las agencias, Cuestionario POTENLID



Fuente: Aplicación del test POTENLID a 7 Gerentes Comerciales de las agencias automotrices de la ciudad de Cuenca.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

Gráfico 95: Gerencia de Gestión de Talento Humano, Resultados generales de los líderes de todas las agencias, Cuestionario POTENLID



Fuente: Aplicación del test POTENLID a 5 Gerencia de Gestión de Talento Humano de las agencias automotrices de la ciudad de Cuenca.

Elaborado por: Vicuña. P (2018)

Debido a lo presentado, queda claro que la información obtenida puede proveer un enfoque diferente al momento de seleccionar personal para altos cargos, además de presentar una oportunidad de analizar a las personas que actualmente están laborando en las empresas con la finalidad de capacitarlas y brindarles la oportunidad mejorar.

Por lo tanto si se considerarían estos parámetros y se configuraría una nueva estrategia de selección y capacitación ¿Se podrán obtener mejores resultados en la mejora del clima laboral, los resultados obtenidos y las ventas de las empresas?

Finalmente en base a lo examinado podemos ultimar que al realizar trabajos que abarcan un gran universo, los resultados pueden ser de gran valía para la sociedad, las empresas y la universidad.

RECOMENDACIONES

Mientras se realizaba el estudio en las empresas automotrices de la ciudad de Cuenca, lo que se pudo observar específicamente es que dependiendo el enfoque que cada empresa maneja en cuanto al *target*, es decir niveles socio-económicos, varia el flujo de clientes, el volumen de actividad, responsabilidades de cada puesto, entre otras variables, pero sobre todo, algo que marcó una diferencia bastante grande es la conducta del personal dentro de los establecimientos, ya que no en todas las empresas había la misma tendencia de dedicación y ajetreo de los empleados. Por lo tanto sería interesante realizar un estudio de las tendencias de

conductas dentro de esta área, ¿que co-relación tiene con respecto al liderazgo que se maneja en cada una de ellas? ¿Hay una tendencia ideal o más eficaz para cumplir con los objetivos que persigue la empresa?

Todas estas preguntas nos podrían llevar a generar un manual mucho más objetivo de los perfiles de puesto. Además presentaría una oportunidad para continuar abriendo puertas para futuros estudios de liderazgo, productividad, cumplimiento de metas, etc.

A continuación una recomendación para cada empresa.

1. ASIACAR Hyundai.

- Se le felicita, pues sus líderes tienen una alta motivación, y una orientación que cubre los 3 ejes expuestos en cuanto a orientación a tareas, relaciones y cambio, con características marcadas en ser directivos, considerados, participativos y tener orientación a metas. Su estilo de liderazgo principal es Transformacional en los 2 casos y también tienen una alta tendencia Transformacional.
- Se le recomienda prestar atención a conductas en cuanto a la negociación o intercambio de favores para el cumplimiento de resultados ya que estos podrían afectar el clima laboral.

2. Citroën

- Felicitaciones al Jefe de Agencia pues posee altos niveles de motivación, las características que priman son de ser Directivo, Considerado y Participativo según sus subalternos, pues la autopercepción del líder se diferencia con valores más bajos, lo cual muestra al líder con mayores capacidades de las que él cree. Su estilo de Liderazgo es Transformacional sin embargo sus seguidores también lo ven como Transaccional.
- Se recomienda prestar atención a la autovaloración del líder, la cual podría cambiar si se mejora la comunicación.

3. Great Wall

- En cuanto a los líderes de gerencia General y Comercial se les felicita pues tienen altos niveles de motivación, sin embargo los 2 muestran valores inferiores a los que ven sus subalternos en ellos lo cual puede darse por humildad o una falta de conciencia sobre los resultados que obtienen, lo cual

podría mejorar con un sistema de indicadores, valoración continua y comunicación efectiva.

- El Gerente General a pesar de que según el carece de liderazgo sus subalternos lo ven como un Líder totalmente Transformacional, lo cual es muy positivo.
- Por su lado el Gerente Comercial revela un estilo Transformacional.
- En cuanto al Gerente de Gestión de Talento Humano obtuvo, tanto en la autoevaluación y la de sus subalternos valores muy bajos en todos los test, se recomienda analizar la conformidad de la persona a cargo pues sus niveles de motivación son muy bajos en los resultados obtenidos, al igual que sus características y conductas. Obteniendo un estilo de Liderazgo prácticamente neutro.

4. Importadora Tomebamba

- La motivación es alta en sus líderes, sus conductas tienen una tendencia Directiva, Participativa y Orientada a metas, su mayor orientación es hacia el cambio y, según revelan sus subalternos, a la mejora de relaciones. El estilo de liderazgo es Transformacional.
- Se recomienda analizar el cargo de Gerencia Comercial en cuanto al estilo de liderazgo ya que su tendencia a pesar que sea hacia Transformacional, no tiene un valor alto, lo cual se podría mejorar.

5. JAC Motors

- En Gerencia Comercial los niveles de Motivación son altos y con valores altos en todos los test aplicados, por lo tanto su tendencia tiene una buena dirección, más aun con su estilo de Liderazgo Transformacional en su totalidad.
- Se recomienda revisar los puestos de Gerencia General y de Gestión de Talento Humano, pues su motivación no es tan alta, la orientación de sus características y conductas oscila bastante entre líderes y subalternos, lo que se puede evidenciar en los resultados de estilo de liderazgo, en los cuales los 2 líderes se muestran como Laissez Faire (ausencia de liderazgo) y sus subalternos los ven totalmente como Transformacionales. Estos valores podrían cambiar y mejorar con capacitaciones, mejora de comunicación y análisis del clima laboral.

6. KIA

- Se Felicita a sus líderes por los valores altos en motivación, sus características están todas con valoraciones altas en cuanto a ser Directivos, Considerados, Participativos y Orientados a Metas, su orientación también cubre los 3 ejes en cuanto a Orientación a Tareas, Relaciones y Cambios. Los estilos de liderazgo casi en su totalidad son Transformacionales.

7. MARESA

- El nivel de motivación es muy alto en los 3 puestos. Los valores obtenidos en casi todos los test varían entre líderes y subalternos en pequeñas cantidades, sin embargo en algunos casos pudimos observar que los líderes tienen una valoración inferior a la de sus subalternos y en otro caso sucedió lo contrario lo que podría indicar una falta de comunicación entre líder y subalternos y una escases o exceso de autovaloración con respecto a las conductas personales y resultados obtenidos.
- Los estilos de liderazgo son Transformacionales en los 3 casos, sin embargo sus subalternos marcan con un estilo alto de Transaccional al Gerente General y al Gerente Comercial.
- Se recomienda analizar el ambiente laboral y generar un plan de mejora de la comunicación efectiva dentro de la empresa.

8. Mirasol

- En los casos del Gerente General y Comercial los índices de motivación son bastante altos, al igual que en las demás baterías aplicadas, muestran altos valores en sus características y conductas que se orientan al buen rendimiento dentro de la empresa. El estilo de liderazgo de los 2 es Transformacional combinado con un estilo Transaccional.
- Se recomienda analizar los resultados obtenidos en Gerencia de Gestión de Talento humano pues la motivación es muy baja al igual que el resto de la autopercepción del líder, sin embargo la percepción de sus seguidores es totalmente lo contrario y llega a valores bastante altos en casi todos los ejes. Su estilo es Transformacional según sus subalternos y según la percepción del líder es Transaccional. Por lo tanto vale la pena analizar el puesto con una valoración de clima laboral.

9. MOSUMI

- Se felicita al jefe de Agencia por tener una alta motivación en su trabajo. Sus valores son altos de igual manera en los otros ejes a pesar de que él no se ve de la misma manera que sus subalternos, pues ellos le dan una mejor calificación.
- Tiene valores medios en estilo de liderazgo Transformacional por lo que se recomienda fortalecer algunas áreas dentro del puesto para mejorar su estilo y su rendimiento.

10. Nissan

- Se les felicita por los valores altos de motivación que mantienen dentro de los puestos de trabajo, al igual que en los demás ejes estudiados, Tienen una buena percepción tanto de ellos mismos como de sus subalternos. Su estilo de Liderazgo es Transformacional con rasgos de Transaccional.
- Se recomienda analizar los resultados para fortalecer algunas áreas que tienen valoraciones bajas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aarons GA. (2006). Transformational and transactional leadership: association with attitudes toward evidence-based practice. *Psychiatry Serv.*
2. Aarons GA, Sommerfeld DH. (2012). Leadership, innovation climate, and attitudes toward evidence-based practice during a statewide implementation. *J Am Acad Child Adolescence Psychiatry.*
3. Asiacar.ec. (2018). ASIACAR. Available at: <http://asiacar.ec/asiacar.html> [Accessed 12 Nov. 2017].
4. Bass BM, Avolio BJ. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks: Sage; 1994.
5. Bass, B. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press.
6. Bass BM, Avolio BJ, Jung DI, Berson Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *J Appl Psychol.*
7. Burns, J. (1978). **Leadership**. New York: Harper & Row.
8. Carchi, J. (2014). *Estudio comparativo de los estilos de liderazgo y la percepción de los seguidores. Caso Empresa Industrial INDUGLOB*. Maestría. Universidad del Azuay.
9. Castro Solano, A. (2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. 1st ed. Buenos Aires: Paidós.
10. Chevrolet.com.ec. (2018). *Chevrolet Sitio Oficial | Autos, SUV, Camionetas, Pick Up y Camiones*. Available at: <http://www.chevrolet.com.ec/> [Accessed 14 Nov. 2017].
11. Corpmaresa.com.ec. (2018). *Center - Corporación Maresa*. Available at: http://www.corpmaresa.com.ec/index.php?option=com_content&view=category&id=9&Itemid=112&lang=es [Accessed 13 Nov. 2017].
12. Cuadra Peralta, Alejandro, & Veloso Besio, Constanza. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum (Talca)*, 22(2), 40-56. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004>
13. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
14. Definición.de. (2017). *Definición de liderazgo – Defeición. de*. Availble at: <https://definicion.de/liderazgo/> [Acceced 24 Nov.2017].
15. El blog sobre el desarrollo profesional. (2018). *Concepto de liderazgo por autores | Desarrollo Profesional*. Available at: <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores> [Accessed 23 Nov. 2017].
16. Eoi.es. (2018). *TEORIA DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD*. Available at: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/06/02/teoria-de-liderazgo-situacional-de-hersey-y-blanchard/> [Accessed 27 Nov. 2017].

17. Fleishman, A. (1995). "Consideration and structure: Another look at their role in leadership research". In F. Dansereau & F. J. Yammarino (Eds.), **Leadership: The multiple-level approaches** (pp. 51-61). Standford, CT: JAI Press.
18. Foong, J., (2001). "Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizacional commitment". *Journal of Nursing Managment*, Vol. 9, 191-204.
19. Grupomavesa.com.ec. (2018). *Historia Grupo Mavesa*. Available at: <http://grupomavesa.com.ec/contenido/historia> [Accessed 12 Nov. 2017].
20. Jacecuador.com. (2018). *Red de Concesionarios a nivel del país | JAC Ecuador*. Available at: <http://www.jacecuador.com/jac-ecuador/> [Accessed 13 Nov. 2017].
21. Judge, T., Bono, J., Ilies, R. & Gerhardt, M. (2002). "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, 765-780.
22. Kia Motors Ecuador. (2017). *Filosofía Operativa*, Kia Motors Ecuador. Availble at: <http://www.kia.com/ec/experience/about-kia/philosophy.html> [Accesed 13 Nov.2017].
23. Lowe, K., Krocck K. & Sivasubramaniam N. (1996). "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature". *Leadership Quartely*, Vol. 7, 385-425.
24. Miranda Narváez, B. (2016). *Influencia del Liderazgo en la cultura Organizacional del Colegio de Ciencias LORD KELVIN*. Grado de Maestro en Educación. Universidad Privada Antenor Orrego. Pág. 8-26.
25. Moriano, J., & Molero, F., & Lévy Mangin, J. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23 (2), 336-341.
26. Narváez S. (2016). *Influencia del Liderazgo en la cultura Organizacional del Colegio de ciencias Lord Kelvin*. Tesis para obtener el grado de maestro en Educación. Mención: Gestión y autoevaluación de la calidad educativa. Pág. 17-19.
27. Nissan. (2018). *Nissan*. Available at: <https://www.nissan.com.ec/corporativo/nissan-corporativo.html> [Accessed 14 Nov. 2017].
28. Oocities.org. (2018). *Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente: refiere al liderazgo como "la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"* Available at: <http://www.oocities.org/favm4/gc/liderfzo.htm> [Acceced 23 Nov.2017]
29. Parry, K. y Sinha, P. (2005). "Resarshing the Trainability of Transformational Organizational Leadership". *Human Resource Development International*. Vol.8, N°3, 165-183.
30. Pérez Vilar, Pablo Sebastián, & Azzollini, Susana. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo: su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología (PUCP)*, 31(1), 151-169. Recuperado en 11 de diciembre de 2017, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S025492472013000100006&lng=es&tlng=es.

31. *Performance and leadership style: When do leaders and followers disagree?* RAM. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(2), 104-129.
32. Shen, M.-J., & Chen, M.-C. (2007). The relationship of leadership, team trust and team performance: a comparison of the service and manufacturing industries. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 35(5), 643-658.
33. Staff, E. (2017). *10 grandes frases de liderazgo*. Entrepreneur. Available at: <https://www.entrepreneur.com/article/269008> [Accessed 18 Nov. 2017]
34. Toyota.tomebamba.com.ec. (2018). *Quienes Somos / Importadora Tomebamba*. Available at: <http://toyota.tomebamba.com.ec/web-toyota/quienes-somos/> [Accessed 13 Nov. 2017].
35. Van Seters, D. A., & Field, R. H. G . (1990). The evolution of leadership theory. *Journal of Organizational Change Management*, 3(3), 29-45.
36. Yukl G. Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. *Acad Manag Perspect*. 2012; 26(4):66–85.
37. Yukl, G. (1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.

ANEXOS

Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID

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

Protocolo de Administración
Clave de Corrección
Baremos

Protocolo de Administración

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID - A)

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

Apellido: Nombre:

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

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

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

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID - S)

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

Apellido: Nombre:

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

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

	1	2	3	4	5
1. Su presencia tiene poco efecto en nuestro rendimiento.					
2. No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.					
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.					
6. No nos dice en donde se sitúa en algunas ocasiones.					
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.					
9. Evitar intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.					
11. Siempre que sea necesario, podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.					
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.					
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.					
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
15. Nos hace saber que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver problemas.					
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.					
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.					
18. No trata de hacer cambios mientras las cosas marchan bien.					
19. Nos da charlas para motivarnos.					
20. Evita tomar decisiones.					
21. Cuenta con nuestro respeto.					
22. Potencia nuestra motivación de éxito.					
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.					
25. Nos hace pensar sobre viejos problemas de forma nueva.					
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.					
27. Es difícil encontrarlo cuando surge un problema.					
28. Impulsa la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.					
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.					
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.					
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.					
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.					
33. Tenemos plena confianza en él.					
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					

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

Clave de Corrección

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

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

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

Cuestionario de Estilos de Liderazgo

CELID A

(Autopercepción)

Baremos A

(N=191)

Percentil	Carisma	Estimulación Intelectual	Inspiración	Consideración Individualizada	Liderazgo Transformacional
99	5.00	5.00	5.00	5.00	4.94
95	4.75	4.86	5.00	5.00	4.70
90	4.75	4.71	4.67	5.00	4.48
75	4.25	4.43	4.33	4.67	4.20
50	4.00	4.00	3.67	4.00	3.96
25	3.75	3.43	3.33	3.67	3.65
10	3.25	3.14	3.00	3.33	3.28
5	3.00	2.94	2.67	3.00	3.20

Percentil	Recompensa Contingente	Dirección por excepción	Liderazgo Transaccional
99	4.80	4.83	4.38
95	4.60	4.50	4.25
90	4.40	4.30	4.07
75	3.80	3.83	3.72
50	3.40	3.33	3.33
25	2.80	3.00	3.00
10	2.40	2.50	2.66
5	2.00	2.33	2.34

Percentil	Laissez Faire
99	4.20
95	3.83
90	3.33
75	2.83
50	2.33
25	1.83
10	1.67
5	1.33

**Cuestionario de Estilos de Liderazgo
CELID S**

(Superior)

Baremos S

(N=191)

Percentil	Carisma	Estimulación Intelectual	Inspiración	Consideración Individualizada	Liderazgo Transformacional
99	5.00	5.00	5.00	5.00	4.75
95	5.00	4.57	4.67	4.67	4.44
90	4.75	4.43	4.33	4.33	4.32
75	4.50	4.00	4.00	4.00	3.92
50	3.75	3.43	3.00	3.33	3.43
25	3.25	2.90	2.33	2.67	2.91
10	2.75	2.43	1.90	2.00	2.44
5	2.00	2.00	1.33	1.67	2.05

Percentil	Recompensa Contingente	Dirección por excepción	Liderazgo Transaccional
99	4.69	5.00	4.52
95	4.20	4.67	4.17
90	4.20	4.38	4.02
75	3.60	4.00	3.67
50	3.20	3.67	3.33
25	2.60	3.17	3.02
10	2.14	2.50	2.71
5	1.80	2.31	2.34

Percentil	Laissez Faire
99	4.67
95	4.03
90	3.83
75	3.50
50	2.92
25	2.17
10	1.67
5	1.50

Cuestionario de Conductas del Líder CONLID

(Forma A y Forma S)

(Castro Solano, Nader y Lupano Perugini,2005)

Protocolo de Administración

Clave de Corrección

Baremos

Protocolo de Administración

CUESTIONARIO DE CONDUCTAS DEL LIDER

(CONLID - A)

Protocolo de Administración

(Castro Solano, Nader y Lupano Perugini,2005)

Apellido: Nombre:

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

Instrucciones. - Por favor, indique en una escala de 1 (Nada) a 5 (Mucho) el grado en el cada una de las siguientes afirmaciones describe la conducta que usted tiene COMO líder en el trato con sus subalternos. Marque una cruz en el número que se aproxime a lo que usted piensa.

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

CUESTIONARIO DE CONDUCTAS DEL LIDER

(CONLID - S)

Protocolo de Administración

(Castro Solano, Nader y Lupano Perugini,2005)

Apellido: Nombre:

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

Instrucciones. - Por favor, indique en una escala de 1 (Nada) a 5 (Mucho) el grado en que cada afirmación describe la conducta que usted percibe en su SUPERIOR en el trato con los subalternos. Marque una cruz en el número que se aproxime a lo que usted piensa.

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

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

Clave de Corrección

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

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

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

**Cuestionario de Conductas del Líder
CONLID**

Baremos

**CONLID - A
(Autopercepción)**

(N=227)

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

**CONLID - S
(Superior)**

(N=681)

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

Cuestionario de Estilos de Liderazgo CAMIN

Camino - Meta

(Forma A y Forma S)

(Castro Solano y Nader, 2005)

Protocolo de Administración

Clave de Corrección

Baremos

Protocolo de Administración

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO CAMINO - META CAMIN - A

Protocolo de Administración

(Castro Solano y Nader,2005)

Apellido: Nombre:

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

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

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

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO CAMINO - META CAMIN - S

Protocolo de Administración

(Castro Solano y Nader, 2005)

Apellido: Nombre:

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

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

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

**Cuestionario de Liderazgo Camino - Meta
CAMIN**

(Forma A y Forma S)

Clave de Corrección

Liderazgo Directivo
Ítems
1 - 5 - 9

Liderazgo Considerado
Ítems
2 - 6 - 10

Liderazgo Participativo
Ítems
3 - 7 - 11

Liderazgo Orientado a Metas
Ítems
4 - 8 - 12

**Cuestionario de Liderazgo Camino - Meta
CAMIN**

Baremos

**CAMIN - A
(Autopercepción)**

(N=227)

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

**CAMIN - S
(Superior)**

(N=681)

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

Cuestionario de Motivación para liderar POTENLID

(Castro Solano,2005)

**Protocolo de Administración
Clave de Corrección
Baremos**

Protocolo de Administración

Cuestionario de Motivación para liderar POTENLID

(Castro Solano,2005)

Apellido: Nombre:

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

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

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

Cuestionario de Motivación para liderar POTENLID

Clave de Corrección

Motivación Intrínseca
Ítems
1 - 6 - 8

Motivación Extrínseca
Ítems
2 - 4 - 7

Motivación Social Normativa
Ítems
3 - 5 - 9

Cuestionario de Motivación para liderar POTENLID

Baremos

(N=227)

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

CUESTIONARIO APLICADO

Caso de Exposición

En este anexo se expone una aplicación de test en Hyundai, cómo se realizó el análisis de datos del líder y subalternos, generando gráficos con sus valores brutos y percentiles, para posteriormente con estos datos proceder al análisis comparativo en el cuál se describe la tendencia de liderazgo que el líder posee en base a su autopercepción y la valoración de sus subalternos.

ASIACAR S.A. (Hyundai)

Jefe de Agencia

Hyundai.

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

Apellido: Nombres:
 Edad: Sexo: Varón Mujer (marcar con una cruz)
 Fecha: 24/10/2012

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



PAIDOS © 2007, Editorial Paidós.

Gráfico 96: Jefe de Agencia Hyundai, Percentiles y Baremos del cuestionario de autopercepción POTENLID

POTENLID			
Percentil	99		
	95		
	90		
	75		
	50		
	25		
	10		
	5		
	0		
P.bruto	15	6	11
	Motivación Intrínseca	Motivación Extrínseca	Motivación social Normativa

Hyundai

**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: 24/10/2017

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

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

Gráfico 97: Jefe de Agencia Hyundai, Percentiles y Baremos del cuestionario de auto percepción CAMIN A

CAMIN A				
Percentil	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	0			
P.bruto	21	21	15	20
	Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a metas

Hyundai

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

Apellido: Nombres:
 Edad: Sexo: Varón X Mujer (marcar con una cruz)
 Fecha: 24/10/2012

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

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

Gráfico 98: Jefe de Agencia Hyundai, Percentiles y Baremos del cuestionario de autopercepción CONLID A

CONLID A			
Percentil	99		
	95		
	90		
	75		
	50		
	25		
	10		
	5		
	0		
P.bruto	30	29	27
	Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

JEFE AGENCIA.
HYUNDAI

**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: 24/10/2013

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

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

Gráfico 99: Jefe de Agencia Hyundai, Percentiles y Baremos del cuestionario de autopercepción CELID A

CELID A						
Percentil	99					
	95					
	90					
	75					
	50					
	25					
	10					
	5					
	0					
P.bruto	5	3,66	4,28	5	4	3,6
	Carisma	Inspiración	Estimulación Intelectual	Consideración individualizada	Recompensa Contingente	Dirección por excepción
	Liderazgo transformacional				Liderazgo Transaccional	

CELID A			
Percentil	99		
	95		
	90		
	75		
	50		
	25		
	10		
	5		
	0		
P.bruto	2,83	4,48	3,8
	Laissez Faire	Transformacional	Transaccional

Subalterno

h/yo van

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

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

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

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

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

 PAIDOS © 2007, Editorial Paidós.

Gráfico 100: Jefe de Agencia Hyundai, Percentiles y Baremos del cuestionario de percepción del Subalterno CAMIN S

CAMIN S					
Percentil	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	0				
P.bruto	20	19	19	19	
	Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a metas	

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

HYUNDAI
S.A

Apellido: Nombres:
 Edad: Sexo: Varón Mujer (marcar con una cruz)
 Fecha: 24 de octubre del 2017

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

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



PAIDOS © 2007, Editorial Paidós.

Gráfico 101: Jefe de Agencia Hyundai, Percentiles y Baremos del cuestionario de percepción del Subalterno CONLID S

CONLID S				
Percentil	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	0			
P.bruto	27	28	25	
	Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio	

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

Gráfico 102: Jefe de Agencia Hyundai, Percentiles y Baremos del cuestionario de percepción del Subalterno CELID S

CELID S						
Percentil	99					
	95					
	90					
	75					
	50					
	25					
	10					
	5					
	0					
P.bruto	5	4,1	5	5	4,8	4
	Carisma	Inspiración	Estimulación Intelectual	Consideración individualizada	Recompensa Contingente	Dirección por excepción
	Liderazgo transformacional				Liderazgo Transaccional	

CELID S			
Percentil	99		
	95		
	90		
	75		
	50		
	25		
	10		
	5		
	0		
P.bruto	4,16	4,77	4,4
	Laissez Faire	Transformacional	Transaccional