



Universidad del Azuay

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la
Educación.**

Carrera de Psicología Organizacional.

**IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO DE
LIDERAZGO APLICADO A LA EMPRESA
COMERCIAL JAHER.**

Autor:

José Luis Cárdenas Reinozo.

Director:

Mónica Rodas Tobar.

Cuenca – Ecuador

20 – Febrero - 2017

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis a mis padres, por el apoyo y el esfuerzo para poder lograr este título, que es fruto de su amor. A mis sobrinas por el cariño que me han brindado y el aliento para seguir adelante. A mi novia por ser incondicional en cada desvelo. Gracias a todos Uds. Esto fue posible.

José Luis Cárdenas Reinozo

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mis profesores de la escuela de Psicología Organizacional por el conocimiento compartido, sobre todo con la profesora Mónica Rodas por guiarme en el proceso de esta tesis.

Agradezco también a la empresa JAHER por permitirme realizar este trabajo en sus instalaciones. A sus jefes de departamento, que me dieron la apertura y el apoyo para aplicar los test.

José Luis Cárdenas Reinozo

INDICE

TITULO	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTON	
INDICE	
RESUMEN	
CAPÍTULO 1	1
Introducción	1
1. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	1
1.1 Nombre de la institución.....	1
1.2 Misión.....	1
1.3 Visión.....	1
1.4 Valores	1
1.5 Años de funcionamiento.....	2
1.6 Organigrama.....	2
CAPÍTULO 2	4
Introducción	4
2. MARCO TEORÍCO	4
2.1 La organización.....	4
2.2 Tipos de organizaciones.....	5
2.3 Liderazgo empresarial.....	6
2.4 Importancia del liderazgo.....	6
2.5 Tipos de liderazgo.....	7
2.6 Estudios de liderazgo.....	9
Conclusiones.....	9
CAPITULO 3	11
3. METODOLOGIA	11
3.1 Muestra.....	11
3.2 Instrumentos para evaluar el liderazgo.....	12

3.3 Procedimiento.....	13
CAPITULO 4.....	16
4. RESULTADOS.....	16
CAPITULO 5.....	48
5. DISCUSIÓN.....	55
Conclusiones.....	56
Recomendaciones.....	57
BIBLIOGRAFÍA.....	58
ANEXOS.....	59

INDICE DE GRAFICOS Y TABLAS

Gráfico 1. Caso 1 Br. CELID (A).....	16
Tabla1. Caso Br. CELID (S).....	17
Gráfico 2. Caso 1 Br. CONLID (A).....	18
Tabla 2. Caso 1 Br. CONLID (S).....	19
Gráfico3. Caso 1 Br. CAMIN (A).....	20
Tabla 3. Caso 1 Br. CAMIN (S).....	21
Gráfico 4. Caso 1 Br. POTENLID.....	22
Gráfico 5. Caso 2 Jr. CELID (A).....	23
Tabla 4. Caso 2 Jr. CELID (S).....	24
Gráfico 6. Caso 2 Jr. CONLID (A).....	24
Tabla 5. Caso 2 Jr. CONLID (S).....	25
Gráfico 7. Caso 2 Jr. CAMIN (A).....	25
Tabla 6. Caso 2 Jr. CAMIN (S).....	26
Gráfico 8. Caso 2 Jaramillo. POTENLID.....	27
Gráfico 9. Caso 3 Es. CELID (A).....	29
Tabla 7. Caso Es. CELID (S).....	30
Gráfico 10. Caso 3 Es. CONLID (A).....	31
Tabla 8. Caso 3 Es. CONLID (S).....	32
Gráfico 11. Caso 3 Es. CAMIN (A).....	33
Tabla 9. Caso 3 Es. CAMIN (S).....	34
Gráfico 12. Caso 3 Es. POTENLID.....	35
Gráfico 13. Caso 4 Vn. CELID (A).....	36
Tabla 10. Caso 4 Vn CELID (S).....	37

Gráfico 14. Caso 4 Vn. CONLID (A).....	38
Tabla 11. Caso 4 Vn CONLID (S).....	39
Gráfico 15. Caso 4 Vn. CAMIN (A).....	39
Tabla 12. Caso 4 Vn CAMIN (S).....	40
Gráfico 16. Caso 4 Vn. POTENLID.....	41
Gráfico 17. Caso 5 Pr. CELID (A).....	42
Tabla 13. Caso 5 Pr. CELID (S).....	43
Gráfico 18. Caso 5 Pr. CONLID (A).....	44
Tabla 14 Caso 5 Pr. CONLID (S).....	45
Gráfico 19. Caso 5 Pr. CAMIN (A).....	46
Tabla 15. Caso 5 Pr. CAMIN (S).....	47
Gráfico 20. Caso 5 Pr. POTENLID.....	48
Gráfico 21. Caso 6 Vz. CELID (A).....	49
Tabla 16 Caso 6 Vz. CELID (S).....	50
Gráfico 22. Caso 6 Vz. CONLID (A).....	51
Tabla 17. Caso 6 Vz. CONLID (S).....	52
Gráfico 23. Caso 6 Vz. CAMIN (A).....	53
Tabla 18. Caso 6 Vz. CAMIN (S).....	54
Gráfico 24. Caso 6 Vz. POTENLID.....	55

RESUMEN

La investigación como tal tuvo por objetivo identificar el tipo de liderazgo de los Gerentes de los departamentos en la empresa comercial JAHER ubicada en la ciudad de Cuenca. Se dio a conocer qué tipo de liderazgo existe en cada departamento, con la aplicación de una batería de test que cuenta con cuatro cuestionarios que son: CONLID, POTENLID, CELID y CAMIN.

Para esto se evaluaron a 49 personas como muestra, estos laboran dentro de la agencia matriz los departamentos de: Ventas, Mercado, Logística, Crédito-Cobranzas, Servicios y Recursos Humanos, dentro de esta muestra se encontraron tanto gerentes como subordinados. Una vez aplicado el test se pudo hacer una comparación, de la autopercepción del líder con la percepción que tiene el seguidor, dando como resultado un informe sobre el liderazgo de cada gerente y que características lo definen.

Palabras clave: Liderazgo, gerente, subordinado, organización, test.

ABSTRACT

The objective of this research was to identify the type of leadership of the department managers in the commercial company "JAHER" of Cuenca. The type of leadership that existed in each department was revealed with the application of a test battery that included four questionnaires: CONLID, POTENLID, CELID and CAMIN. A sample of 49 people between managers and subordinates was evaluated. The population worked within the parent agency in the following departments: sales, market, logistics, credit and collections, services and human resources. Once the test was applied, a comparison of the self-perception of the leader with the perception of the follower was performed. The results were presented in a report on the leadership of each manager along with the characteristics that defined it.

Keywords: Leadership, manager, follower, organization, test.



A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'PAUL ARPI'.

Translated by

Ing. Paul Arpi

CAPÍTULO 1.

Introducción

En el presente capítulo se presenta la información general de la organización en donde se hará el estudio de liderazgo, de esta manera se podrá conocer cuáles son los servicios y como está estructurado formalmente.

Se conocerán los años de trabajo por parte de la empresa, como también las estrategias que utilizan para cumplir sus metas mediante su visión, misión, valores y como se presenta en su organigrama, todos estos fundamentales para el desarrollo óptimo para la empresa.

La información obtenida acerca de la organización fue con base a la planeación estratégica, la misma que se encuentra dentro de la página web de la organización y por parte de los responsables de los departamentos.

1. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

1.1 Nombre de la institución

Corporación Jarrín Herrera CIA. LTDA.

1.2 Misión

Contribuir al bienestar de nuestros clientes, colaboradores y accionistas, comercializando productos de calidad, con un equipo humano, eficiente y comprometido con el servicio.

1.3 Visión

En el 2018 seremos líderes en servicio e innovación de productos, incrementando la participación en el mercado nacional mediante la optimización de nuestros recursos y talentos con una imagen e identidad reconocida.

1.4 Valores

Servicio: Satisfacer al cliente.

Compromiso: Entregar, cumplir y superar lo que se espera de mí.

Honestidad: Actuar con la Verdad.

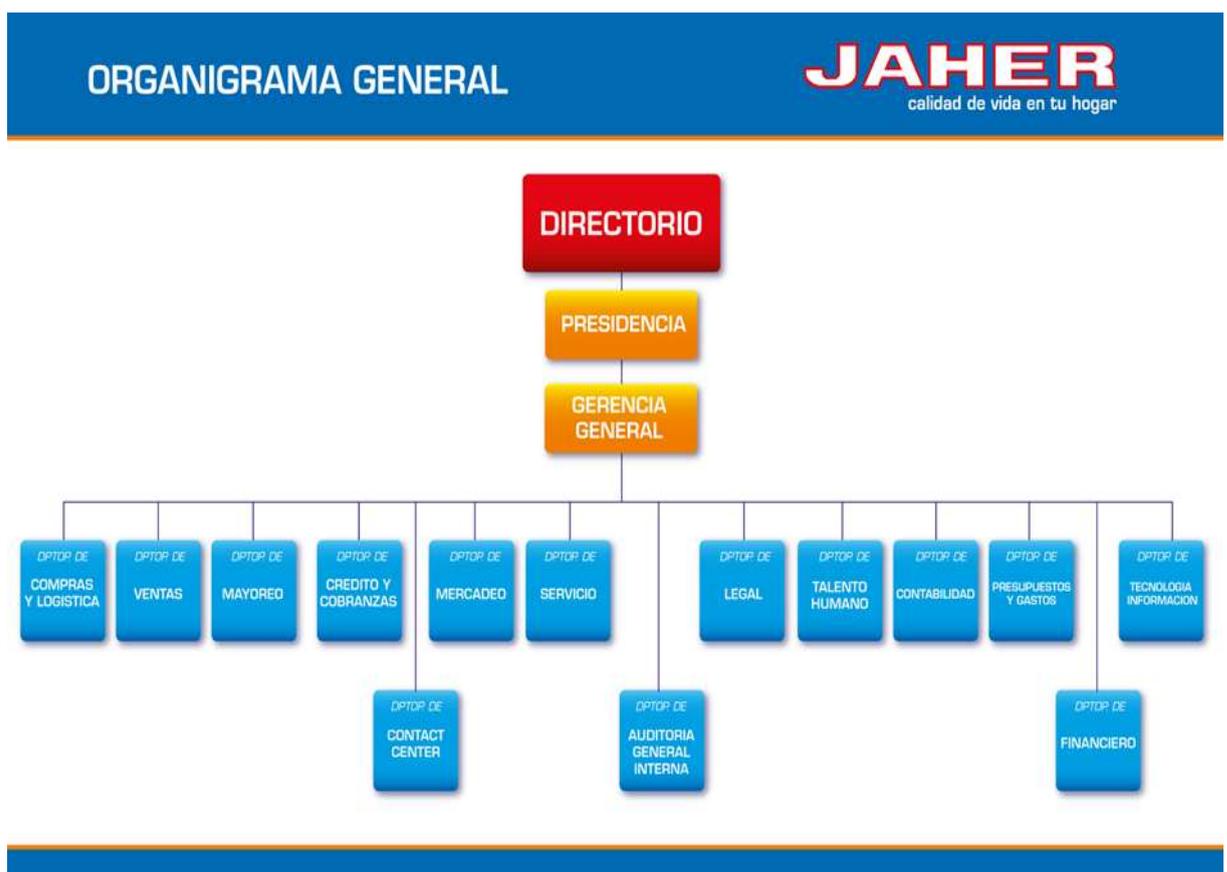
Respeto: Considerar y valorar mi persona y a los demás.

Perseverancia: Constancia, esfuerzo y dedicación.

1.5 Años de funcionamiento

Esta fue fundada en Cuenca en 1989, por el joven empresario Don Alberto Jarrín Antón, cómo un modesto almacén de electrodomésticos. Desde 1996 forma una gran cadena nacional con 33 almacenes en 15 ciudades del País, entre ellas Cuenca, Quito, Guayaquil, Manta, Ambato, Riobamba y otras.

1.6 Organigrama



Según el organigrama de la organización se puede describir como vertical o clásica, el cual está representado con líneas el grado de jerarquía y responsabilidad sobre los subordinados, esta cadena de mando está representada por la directiva, la presidencia y la

gerencia general, luego está se conecta a los departamentos hacia abajo los cuales están representados con su gerente dependiendo su área administrativa, estos reportan lo que sucede con su grupo a los altos mandos. Este tipo de organización se dirigen de arriba hacia abajo, puesto que los mandos altos son quienes toman las decisiones y los subordinados las realizan según la descripción del puesto.

CAPÍTULO 2.

Introducción

En el presente capítulo, se presentará toda la información investigada sobre teorías acerca del liderazgo y la empresa, el mismo que contará con la bibliografía correspondiente para conocer su fuente y su uso al momento de escribir el documento, este contará con artículos científicos, revistas, tesis y libros, de donde se obtendrá dicha información que contribuirá para conocer en cuanto a conceptos y estudios realizados.

La información que se obtiene tendrá una relación con el objetivo planteado que es: Recopilar fundamentos teóricos sobre el liderazgo. Además nos ayudará para cumplir con cada acción, lo cual corrobora para desarrollo de la tesis.

2. MARCO TEORÍCO

Objetivo: Recopilar fundamentos teóricos sobre el liderazgo.

Se describirá la información investigada y relevante para escribir este capítulo, en este encontraremos estudios similares sobre el liderazgo y la importancia dentro de la empresa. Esto servirá como base teórica en este proyecto.

2.1 La organización

La empresa en los últimos años ha sufrido grandes cambios, a nivel político, legal, económico y socio cultural, ya que estos factores no intervenían de una manera directa en desarrollo organizacional, por lo tanto los gerentes y dueños de dichas empresas han comenzado a enfocarse de una manera más macro y no solo de una manera interna.

Las nuevas tendencias, la tecnología y la globalización son puntos para que la alta gerencia aproveche que la empresa pueda mantenerse en el negocio y también tener alta competitividad. Los factores que se toma en cuenta sirven para que los líderes, tanto como de las grandes o pequeñas empresas tengan un conocimiento muy amplio de lo que pasa a su alrededor y como deben actuar ante ciertas situaciones ambientales. (Hernandez, 2016).

2.2 Tipos de organizaciones

Organizaciones con fines de lucro: Estas empresas tienen como objetivo generar ganancias o utilidades beneficiarias para sus propietarios y sus accionistas (Thompson, 2007).

Organizaciones sin fines de lucro: Son aquellas organizaciones que cumplen un rol en la sociedad sin tener ganancia alguna por esa función.

Organizaciones formales: Estas empresas tienen estructuras oficiales y definidas, todo esto para que se puedan tomar decisiones, la comunicación y el control de cada departamento, con esto la organización pretende que los objetivos sean alcanzados y el equilibrio interno se mantenga (Thompson, 2007).

Organizaciones informales: Este tipo de organizaciones no tienen medios oficiales pero la comunicación, el control y la toma de decisiones son parte de lo habitual para poder realizar bien sus tareas.

Organizaciones lineales: Son organizaciones con estructuras simples y antiguas, sus líneas son directas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinando.

Organizaciones funcionales: Estas organizaciones utilizan la especialización de funciones y determinación de actividades (Thompson, 2007).

Organizaciones línea-staff: Este tipo de organizaciones son el resultado de una combinación de tipos de organización lineal y funcional, esto con el propósito de aumentar sus ventajas y reducir las desventajas.

Organizaciones centralizadas: En estas organizaciones la autoridad está centrada en la parte superior, mientras que la poca autoridad, para poder tomar algunas decisiones, esta delegada a los niveles más bajos o inferiores (Thompson, 2007).

Organizaciones descentralizadas: Son organizaciones en donde se delega la autoridad para la toma de decisiones dentro de la cadena de mando hasta donde sea posible (Thompson, 2007)

2.3 Liderazgo empresarial

El liderazgo es una forma de guiar a las personas para cumplir con un objetivo en común, este ha sido muy relevante en ambientes como; la empresa u organizaciones, el deporte, a nivel estudiantil y hasta en el ámbito político. Este se relaciona también con la inteligencia (lingüística, emocional, interpersonal e intrapersonal), pues esta sirve como apoyo o una manera de impulsar a los demás, poder llegar de una manera correcta hacia ellos, que exploten mejor sus habilidades, teniendo en cuenta que el líder también debe poseer una inteligencia organizativa para cumplir dichos aspectos. (Valdez, Novoa, & Huerta, 2012; Pazmiño, Beltran, & Gallard, 2016).

El liderazgo durante los últimos años en varias ciencias ha sido estudiado como un factor importante, ya que en la mayoría de sectores en especial las empresas, se han hecho estudios de investigación, en los que el liderazgo se ve íntimamente relacionado con la producción de sus trabajadores, la eficiencia y la eficacia al momento de cumplir con sus objetivos. (Chavez, 2008)

Las diferencias que encontraron gerentes en sus compañías es que no es lo mismo, dirigir que liderar, existen muchas personas dentro de la empresa que sin ser dirigentes formalmente saben cómo liderar a otros para que exploten sus habilidades, mientras que existen dirigentes que no saben liderar con sus subordinados y solo los ordenan (Torres, 2011)

2.4 Importancia del liderazgo

Los líderes no solo deben estar enfocados en cómo deben realizar su trabajo y que actividades deben realizar sus subordinados para lograr los objetivos de la empresa, puesto que no toma la atención debida al bienestar empresarial y el clima laboral podría verse afectado, pues no tendría mayor conocimiento de las relaciones y en un futuro no sabría cómo manejarlas. Los líderes empresariales deben enfocarse en motivar al personal y hacerlos saber que se preocupa por ellos, pues de esta manera los subordinados tendrán plena confianza en él.

El líder no solo verá beneficios para sus subordinados si se ocupa de ellos, también tendrá beneficios en ingresos por la mayor productividad y eficacia de sus trabajadores, ya que estas contarán con ambiente adecuado para poder desarrollar sus actividades y potenciarlas al

máximo (García, Carreón, Sánchez, Sandoval, & Morales, 2016) (Franco, Reyes, & Cuadrado, 2017)

2.5 Tipos de liderazgo

Existen diferentes tipos de liderazgo, durante mucho tiempo varios autores como: Bass, Weber, Lewin, Lippitt, Fiedler y entre otros más, han propuesto diferentes teorías y estudios, los cuales han servido para dar a conocer a estos estilos de liderazgo tiene cada persona; como se diferencia un líder de otro según como se percibe así mismo o desde el punto de los seguidores. (Garzon, y otros, 2016)

Liderazgo racional – legal o burócrata.- Este liderazgo está enfocado en las personas que están dedicadas a la política o las organizaciones privadas, ya que su labor es hacer que las personas cumplan las leyes o normas de manera correcta. En este tipo de liderazgo los subordinados cumplen dichas normativas por parte de un proceso ya anticipado y elaborado (Borja, 2014).

Liderazgo tradicional.- En este liderazgo la persona hereda dicho puesto ya sea por cuestiones familiares o por obligaciones. En este liderazgo las personas se sienten obligadas a cumplir este rol haciendo que las mismas exijan a sus subordinados esfuerzos y ambiciones, ya que necesitan que sus seguidores confíen en él y uno de sus valores es saber ganarse la confianza de estos (Carchi, 2014).

Liderazgo carismático.- Estos líderes usan su inteligencia para poder persuadir a sus seguidores, los mismos quienes se sienten a gusto de trabajar para ellos ya que les sienten satisfechos al momento que obtienen la aprobación del líder.

Este líder tiene algunas características como: Innovador, Inteligente, Creativo, Persuasivo, Osado con visión amplia y gran poder de convencimiento (Castro, 2007).

Liderazgo autocrático.- En este tipo de liderazgo, las personas que están a cargo toman las decisiones sin importar lo que tengan que aportar sus seguidores. Este líder recompensa el cumplimiento de las tareas y castiga la desobediencia (Borja, 2014).

Liderazgo democrático.- Las personas que optan por este liderazgo hacen que sus seguidores participen de las decisiones que se tomaran, donde los mismos se sienten libres de interactuar con el líder quien lo observa como su par. Aunque el poder de líder se centraliza este la comparte con sus seguidores (Borja, 2014).

Liderazgo Laissez faire.- Estos líderes no participan con el grupo ni mucho menos transmiten los objetivos que se desean cumplir, por lo tanto solo ofrecen los materiales para que los subordinados realicen su trabajo. Estos solo intervienen a menos que se les pregunte sobre alguna duda (Carchi, 2014).

Liderazgo orientado al empleado.- Son aquellos líderes que están preocupados por el bienestar de los empleados y sus necesidades, respetando su individualidad. Existe un grado de afecto y de confianza y la disponibilidad de seguir las instrucciones que ordena el líder (Castro, 2007).

Liderazgo orientado a la tarea.- Este liderazgo está enfocado en los aspectos técnicos del puesto, por lo que el interés está en la tarea y que se lleve a cabo el trabajo. En este caso el líder detalla y estructura bien la tarea por lo que se vuelve fácil y factible ejercer el liderazgo (Borja, 2014).

Liderazgo transaccional.- Es aquel donde los líderes transmiten a sus seguidores lo que se esperan de ellos para el cumplimiento de las metas, los mismos tienden a recompensar si la tarea es bien realizada o de otra manera castigan el fracaso con sanciones. Se relaciona con la recompensa contingente. Los líderes transaccionales anteponen sus necesidades ante la de los seguidores, por lo tanto no logran armonizar el trabajo en grupo que desean (Borja, 2014).

Liderazgo de entrenamiento y coaching.- El líder supervisa el trabajo del subordinado y también reconoce los avances del rendimiento demandando sugerencias en el proceso de realización (Carchi, 2014).

Liderazgo transformacional.- Estos líderes son capaces de que trasciendan los intereses de los seguidores para que puedan enfocarse en los objetivos de la empresa.

Este liderazgo ha sido considerado por encima del carismático, es más se considera que el carisma es uno de los componentes de este liderazgo que son: Carisma, Inspiración, Estimulación intelectual y Consideración individualizada (Carchi, 2014).

Muchos de los liderazgos descritos, son atribuidos por los líderes como únicos o parte de ellos, pero lo que al final importa es la opinión de los seguidores ya que son quienes evalúan el desempeño del líder, ya que de tal manera se evidenciara en el cumplimiento de objetivos, su eficiencia y su eficacia. (Carchi, 2014) (Borja, 2014) (Castro, 2007)

2.6 Estudios de liderazgo

Muchas empresas en diferentes países como; Ecuador, Venezuela, Colombia, etc. Han sido partícipes de diferentes estudios de liderazgo, muchos de ellos queriendo explicar el tipo de liderazgo, y como este influye en la productividad de las personas, pues varias de las investigaciones realizadas en distintas organizaciones, ya sean estas: grandes, medianas o pequeñas, el resultado expone una directa relación de la productividad, el confort, la satisfacción de los empleados con el ambiente y el clima laboral, de cómo es capaz de dirigir un gerente o dueño de una empresa.

En algunos casos de estudio se revelaron que las empresas podían mantener sus logros económicos a pesar de tener liderazgos muy burocráticos o centralizados, donde los líderes plantean las ideas y los subordinados deben realizar las acciones para lograr las metas sin ser partícipes de las decisiones que se han tomado para alcanzar las mismas, generando así un ambiente de hostilidad entre los trabajadores e inconformidad entre otros, muchos de las personas piensan que la empresa es incapaz de renovar sus valores y de reconocer los logros en este tipo de liderazgos (Pazmiño, Beltran, & Gallardo, 2016)

Conclusiones

Podemos concluir luego de haber revisado la información que se obtuvo de diferentes fuentes, que los estudios sobre liderazgo, los tipos de liderazgo y la importancia dentro de la organización, que estos tienen relación con la competitividad de la empresa y el desarrollo óptimo de la empresa.

Con esta información también se pudo conocer que existen diferentes tipos de organizaciones, las cuales están formadas y dirigidas de distintamente, lo cual esto influye en su procesos y desarrollo, por lo tanto también la manera en la que son dirigidas por sus líderes y que cultura llegan a definir.

Este tema también es de vital importancia para las empresas, con esto se puede conocer de mejor manera al personal, dado los resultados dichas organizaciones pueden plantear procesos de capacitación para que la persona se adapte mejor al puesto y cuente con aspectos que mejoren la perspectiva del subordinado según a los objetivos a los que se quiera dirigir la empresa.

CAPÍTULO 3

3. METODOLOGIA

Esta información contendrá lo referente a lo que el estudio y la investigación está dirigida como es la identificación del tipo de liderazgo, cuales son las herramientas que se utilizarán y que pretenden calificar cada una de ellas, a la empresa a la que nos vamos dirigir y las personas que serán aplicadas los test que se eligieron para esta tesis.

3.1 Muestra

Esta investigación se realizará dentro de la empresa JAHER ya que se pudo observar durante 8 meses que realicé mis prácticas pre-profesionales, que existían diferentes perspectivas entre los empleados de como lideran sus gerentes, algunos les parecía muy rígidos y a otros muy flexibles.

Por lo tanto se tomó de una población de 120 personas que laboran en la empresa JAHER ubicada en la ciudad de Cuenca aplicando la siguiente ecuación:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$
$$n = \frac{1,65^2 * 0,5 * 0,5 * 120}{(9,1^2 * (120-1)) + 1,65^2 * 0,5 * 0,5}$$

El resultado de dicha ecuación, arrojó un resultado en la cual podían ser partícipes 49 personas para realizar el estudio de liderazgo, tomando como muestra significativa de esta población.

Criterios de inclusión:

Se realizará dentro de 6 de los 15 departamentos con los que cuenta la empresa, esto se hizo de forma minuciosa ya que en estos departamentos a los que nos vamos a dirigir se encuentran laborando 49 personas, a los cuales se aplicará este test. Este comprenderá 6 gerentes y 43 subordinados.

Los departamentos para esta investigación son: Ventas, Mercado, Logística, Crédito-Cobranzas, Servicios y Recursos Humanos.

Criterios de exclusión:

Los otros departamentos no cuentan con el número de personas para la muestra.

3.2 Instrumentos para evaluar el liderazgo

Estos cuestionarios que se describirán a continuación, son aquellos que sirven para evaluar a los líderes en donde se califican la perspectiva en autoevaluación de los líderes y también desde el punto de vista de sus subordinados, para esto se presentará cuatro cuestionarios que evalúan el tipo de liderazgo, estos son: CELID, CONLID, CAMIN y POTENLID (Castro, 2007).

CELID, da conocer el estilo de liderazgo, si este es: Transformacional, Transaccional y Laissez Faire. El liderazgo Transformacional se define como aquel que promueve el cambio en la organización incitando a sus seguidores que trasciendan sus objetivos personales y así se superen los niveles de producción. Evaluando cuatro dimensiones como: el carisma, la inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada.

El liderazgo transaccional, es un intercambio de favores y promesas entre líder y seguidor, pues esto lo hace con conseguir objetivos de la organización. Evaluó dos dimensiones como: la recompensa contingente.- el líder recompensa a su seguidor si está cumpliendo con los objetivos que debería llevar a cabo; y dirección por excepción.- el líder monitorea de forma constante para que las actividades se mantengan dentro de los procedimientos y reglamentaciones.

Laissez Faire representa una ausencia de liderazgo y un estilo ineficaz e inactivo (Castro, 2007).

CONLID evaluó los diferentes tipos de conductas percibidas en los líderes. Esta prueba contiene tres dimensiones: Conductas orientadas hacia la tarea, Conductas orientadas hacia las

relaciones y Conductas orientas hacia el cambio. Las Conductas orientadas hacia la tarea, consiste en la consecución de la tarea como es organizar el trabajo definir roles y obligaciones. Las Conductas orientadas hacia las relaciones, tienen el fin de mantener o mejorar las relaciones entre líderes y seguidores. Las Conductas orientadas hacia el cambio, son acciones implementadas por el líder para generar nuevas estrategias e innovaciones (Castro, 2007).

CAMIN este cuestionario tiene el propósito de evaluar los estilos de liderazgo de acuerdo a la teoría del Camino-Meta. Brinda información acerca de cuatro liderazgos: Directivo, Considerado, Participativo y Orientado a Metas. El Directivo, es quien da órdenes de cómo se debe realizar las tareas. El Considerado, atiende a sus subordinados y se preocupa por su bienestar. El Participativo hace que sus subordinados participen en la toma de decisiones. El Orientado a metas establece estándares de rendimiento muy exigente, para un nivel alto de productividad (Castro, 2007).

POTENLID evalúa la motivación para liderar a partir de tres dimensiones: Motivación Intrínseca, Motivación Extrínseca y Motivación Social Normativa. La Motivación intrínseca es la atracción que tiene las personas para asumir posiciones de liderazgo. La motivación extrínseca refiere a los sujetos que lideran luego de haber calculado los costos y beneficios que obtendrá. La Motivación Social Normativa, son personas que lideran a otros porque creen que es su responsabilidad y su deber (Castro, 2007).

3.3 Procedimiento

Se tuvo el objetivo de evaluar a la persona o líder de cierta manera para tener una perspectiva clara de cómo es la forma de comportarse dentro del grupo de personas de quienes están a cargo. Por esto también los cuestionarios aplicados, no solo están dirigidos hacia los líderes sino también para los subordinados, quienes cuentan con un cuestionario que se enfoca en los mismos aspectos que están siendo evaluados sus líderes.

Los test o cuestionarios se centran sobre el estilo, la conducta o el potencial que tiene el líder para desenvolverse, todas estas cuentan con dimensiones donde describen cual es la cualidad que sobresale por encima de las otras según el procedimiento al momento de realizar

los informes de cada prueba. Se entregaron 4 cuestionarios a los líderes y 3 a los subordinados, ya que el test de POTENLID solo evalúa la perspectiva del líder.

Empezamos aplicando el cuestionario CELID tanto a líderes como subordinados, esta cuenta con 34 preguntas calificándolas de 1 a 5 según el grado de importancia, 1 como total desacuerdo, 3 como intermedio y 5 afirmando en total acuerdo. Luego se sumaron los puntajes de las respuestas según la dimensión a la que corresponde, esta puntuación en bruto se comparó con la puntuación en percentiles la cual nos sirve para graficar y observar en que liderazgo se encuentra, este se comparara con el resultado obtenido de los subordinados el cual verificó la información que demuestra el acuerdo o desacuerdo con el líder.

Continuamos aplicando el cuestionario CONLID, de la misma manera nos dirigiremos a los líderes y a los subordinados, esta prueba cuenta con 18 preguntas y calificadas del 1 al 5 como se mencionó anteriormente según su grado de importancia. También se sumó los puntajes de las preguntas que se refiere a cada dimensión, para luego sacar los percentiles en la tabla y observar a donde está orientado el líder; por lo que se comparó con las pruebas realizadas a los seguidores, para constatar dicha información.

Por consiguiente se aplicó el cuestionario CAMIN, el cual también está dirigido para el líder y sus subordinados, este cuenta con 12 preguntas cada uno y una calificación del 1 al 7, siendo 1 que nunca presenta esa conducta hacia los subalternos y 7 que siempre presenta esa conducta. Se procedió luego a sumar los puntajes de las preguntas según la dimensión y se grafica en la tabla para conocer el tipo de conducta que tiene; así mismo se comparó con la prueba del seguidor para su verificación.

Por ultimo aplicamos el cuestionario de POTENLID, el cual está dirigido solo para los líderes; ya que este califica su motivación, el mismo cuenta con 9 preguntas y una calificación de 1 a 5, la que refiere que 1 está en desacuerdo con la pregunta y 5 que está muy de acuerdo. Se sumaron los puntajes de las preguntas y se constató en los percentiles dibujados en la tabla cuál es su motivación al ser líder.

Al realizar dichos cuestionarios a cada participante se recolecto la información y se pudo verificar en un software Word, donde se redactaron los informes correspondientes de los resultados obtenidos por los cuestionarios aplicados.

CAPÍTULO 4.

4. RESULTADOS

Objetivo: Analizar la información obtenida e identificar el estilo de cada líder.

En el siguiente estudio se realizó a 6 departamentos estratégicos: Crédito-Cobranza, Logística, Ventas, RRHH, Servicios Técnicos, Mercadeo.

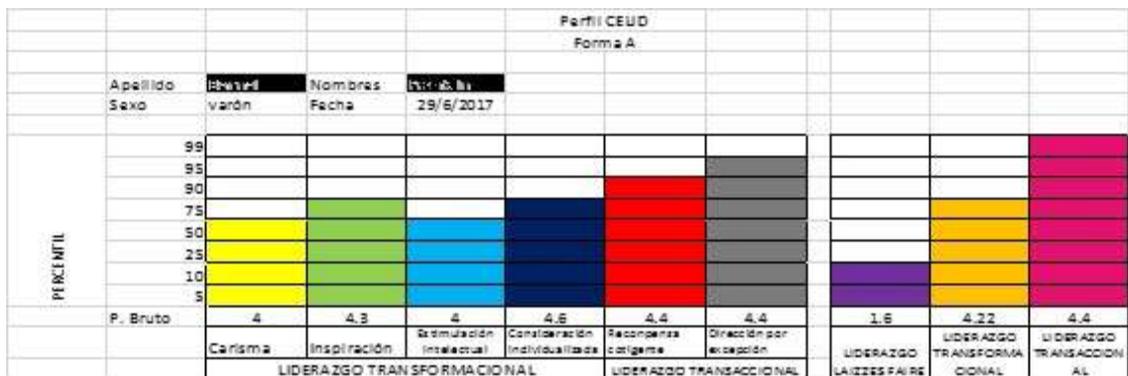
Empezaremos con los resultados del líder y dando a conocer cuál es su autopercepción, luego analizaremos la percepción de sus subordinados, dando como resultado un informe de la comparación de ambas perspectivas.

Para hacer el análisis de los resultados proporcionados por los subordinados, se hizo una suma de los puntajes en bruto de todas las pruebas por dimensión y el resultado se dividió para el número de subordinados, luego se buscó la ubicación dentro del percentil correspondiente.

Caso 1. Informe de evaluación de liderazgo, departamento Crédito-Cobranza.

En el departamento de Crédito-Cobranza laboran 16 personas, un Gerente y 15 subordinados. El Sr. Br. de 47 años es el Gerente de Crédito-Cobranza de quien analizaremos los siguientes resultados en comparación con los de sus subordinados.

Grafico 1. Caso 1 Br. CELID (A)



Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

En este caso se analizó la prueba CELID (Forma A), la cual da como resultado una puntuación bruta en la columna de Liderazgo Transaccional de 4,4 este puntaje corresponde a un percentil de 99. Esto significa que se basa en el intercambio de promesas y favores entre el líder y el seguidor.

Dicho esto graficaremos los resultados de las pruebas CELID (S), para hacer la relación en cuanto al cuadro de resultados de la prueba CELID (A).

Tabla 1. Caso Br. CELID (S)

N. de personas	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
1	3	2.7	3.3
2	3	3	3.41
3	3	3	3.25
4	3	3.07	3.41
5	2.6	3.21	3.5
6	3	2.62	3.6
7	3	3.36	3.85
8	3	2.63	3.4
9	2.8	2.87	3.4
10	3	3.08	3.2
11	2.3	2.75	3.5
12	3	2.78	3.5
13	3	3.1	3.5
14	3	2.76	3.55
15	3	3	3.3
Promedio	2,91	2,92	3,44

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

Con los resultados analizados de los 15 subordinados a quienes se aplicó la prueba CELID (S), se obtuvo un puntaje global de 3,44 con un percentil de 75, quienes lo calificaron como un Líder Transaccional, en el cual se encuentran dimensiones como: recompensa contingente y la dirección por excepción, describiéndole que este hace transacciones con sus subordinados para conseguir objetivos organizacionales. Este resultado coincide con la percepción del gerente en la pruebas.

Grafico 2. Caso 1 Br. CONLID (A)

		Perfil CONLID		
		Forma A		
		Apellido	Nombres	Período
	Sexo	varón	Fecha	29/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	28	26	27
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

Según los puntajes en el la prueba de CONLID (A) el Gerente de Crédito-Cobranza, obtuvo un puntaje en bruto de 27 en la dimensión de Conductas Orientadas al Cambio, lo cual corresponde a un percentil de 95. Esta característica consiste en acciones implementas por el líder, genera diferentes estrategias para promover innovaciones.

A continuación se graficarán los resultados de las pruebas realizadas a los subalternos del Departamento para realizar la comparación de las pruebas (A) y (S) de CONLID.

Tabla 2. Caso 1 Br. CONLID (S)

N. de personas	Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio
1	20	21	20
2	18	21	19
3	20	24	22
4	17	18	18
5	20	18	19
6	17	19	21
7	24	19	11
8	19	16	16
9	24	20	15
10	21	17	17
11	22	18	17
12	24	14	17
13	23	19	15
14	23	19	15
15	23	27	26

Promedio	21	19,33	17,86
----------	----	-------	-------

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

Según lo analizado en las pruebas de CONLID (S), el puntaje global es de 17,86 con un percentil de 75 en la dimensión de Conductas orientadas al cambio, considerándole como un líder que genera y nuevas y diferentes estrategia. Con los resultados expuestos se puede concluir que hay una relación entre la prueba del líder y de los subordinados.

Grafico3. Caso 1 Br. CAMIN (A)

		Perfil CAMIN			
		Forma A			
		Apellido	Nombres		
		varon	Fecha	29/6/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	21	20	16	19
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

En el resultado según el test realizado de CAMIN (A), el Gerente se percibe como un Líder Directivo, ya que el puntaje obtenido es de 21, lo que se relaciona con un percentil de 99. Este liderazgo da instrucciones a sus subordinados de cómo hacer las tareas, en cuanto tiempo y que se espera de ellos.

Continuaremos con los resultados de la prueba CAMIN (S) de los subordinados, para la comparación.

Tabla 3. Caso 1 Br. CAMIN (S)

N. de personas	Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas
1	14	9	6	14
2	12	11	7	14
3	13	11	11	15
4	13	12	10	15
5	18	13	12	15
6	14	11	10	15
7	17	7	6	17
8	16	9	5	17
9	16	9	10	15
10	15	10	7	13
11	11	13	10	15
12	12	12	9	18
13	17	10	9	17
14	17	10	9	15
15	16	18	17	19
Promedio	14,7	11	9,2	15,6

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

De acuerdo a los resultados obtenidos en las pruebas realizadas a los 15 subordinados, con el test CAMIN (S), se obtuvo un puntaje en bruto de 15,6 según lo analizado entre todas las pruebas, lo que corresponde a un percentil de 75 en la dimensión de Orientado a metas, lo que le consideran como un líder que establece estándares de rendimiento muy exigentes. De acuerdo a los resultados no existe una relación entre la percepción del líder y la de los subordinados ya que según esto el líder se considera Directivo.

Grafico 4. Caso 1 Br. POTENLID

		Perfil POTENLID		
	Apellido	Gerente	Nombres	Franklin
	Sexo	varón	Fecha	29/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	12	4	8
		Motivación Intrínseca	Motivación Extrínseca	Motivación Social Normativa

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

En síntesis, de acuerdo a los resultados que se obtuvieron de la prueba POTENLID, el Sr. Br. Gerente de Crédito-Cobranza, tiene una puntuación en bruto de 12 en Motivación Intrínseca, el cual se encuentra dentro del percentil en 75, considerando una atracción para asumir posiciones de liderazgo.

Informe final:

De acuerdo a los resultados analizados, el Sr. Br posee un liderazgo transaccional el cual se basa en el intercambio de promesas y favores con sus seguidores para conseguir objetivos de la organización, con conductas orientadas hacia el cambio, que consiste en acciones implementadas para generar nuevas y diferentes estrategias y una motivación intrínseca, el cual refiere una atracción para asumir posiciones de liderazgo y conducir grupos.

Caso 2. Informe de evaluación de liderazgo, departamento Mercadeo.

El departamento de Mercadeo, cuenta con un personal de 4 personas, este está conformado por un Gerente y 3 subordinados. El Sr. Jaramillo de 46 años Gerente de Mercadeo, es a quien se analizó y comparo los resultados de los test.

Grafico 5. Caso 2 Jr. CELID (A).

		Perfil CEUD								
		Forma A								
		Apellido	Jaramillo	Nombres	Juanita					
		Sexo	varon	Fecha	27/6/2017					
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75									
	50									
	25									
	10									
	5									
	P. Bruto	3.75	3.6	4	5	2.6	2	1.6	4	2.3
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Accompañamiento inteligente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL				

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

Según los resultados obtenidos de la prueba CELID (A), de la autopercepción del sujeto, obtuvo un puntaje en bruto 4 que se ubica en la columna de Liderazgo Transformacional, con un percentil de 75. Esta la describe como un líder que promueve el cambio y la innovación incitando a sus seguidores que trasciendan sus objetivos, con un alto grado en Consideración Individualizada, quien se ocupa de cada uno de los miembros de su equipo.

A continuación se graficará los resultados de los subordinados, para luego hacer la comparación correspondiente.

Tabla 4. Caso 2 Jr. CELID (S)

N. de personas	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
1	3	3	3
2	2	2.55	2.35
3	2.8	4.35	3.65
Promedio	2,6	3,28	3

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

Según lo analizado en las pruebas hechas de CELID (S), los subordinados obtuvieron un puntaje en bruto de 3,28 entre todos que corresponde a un percentil de 50 en la dimensión de Liderazgo Transformacional. De acuerdo con los resultados que obtuvieron existe un relación entre las percepción del líder con sus seguidores.

Grafico 6. Caso 2 Jr. CONLID (A)

		Perfil CONLID		
		Forma A		
	Apellido	Apellido	Nombres	Apellido
	Sexo	varón	Fecha	27/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	28	30	27
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

De acuerdo a los resultados con la prueba CONLID (A), el Sr. Jr. Gerente de Mercadeo, obtiene un puntaje en bruto de 30, lo que le da como resultado un percentil de 90 en la columna

de Conductas orientadas a las relaciones, lo que considera un líder que mantiene o mejora las relaciones con sus seguidores.

A continuación se graficará los resultados de las pruebas realizadas a los subordinados, para hacer dicha comparación.

Tabla 5. Caso 2 Jr. CONLID (S)

N. de personas	Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio
1	25	27	25
2	18	16	21
3	20	21	19
Promedio	21	21,3	21,6

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

Según los resultados de las pruebas CONLID (S), los subordinados obtuvieron un puntaje en bruto de 21,6 entre todos, correspondiente a un percentil de 90 en la dimensión de Conductas orientadas al cambio, considerándole un líder que genera nuevas y diferentes estrategias. Por lo tanto existe una discrepancia entre los resultados del líder y la de los subordinados.

Grafico 7. Caso 2 Jr. CAMIN (A).

		Perfil CAMIN Forma A			
		Apellido	Nombres		
		Jeanmaría Illao	Jesús		
		Sexo	Fecha	29/6/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	20	17	19	20
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

Según la percepción del Gerente de Mercadeo, obtuvo un puntaje en bruto de 20, el cual comprende a 95 en el percentil en la dimensión Orientado a Metas, por lo que se percibe según la prueba de CAMIN (A), como un líder que establece estándares de rendimiento muy exigentes para sus seguidores.

Se hará la comparación con los siguientes resultados obtenidos de los seguidores, aplicados el test CAMIN (S).

Tabla 6. Caso 2 Jr. CAMIN (S)

N. de personas	Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas
1	18	18	19	18
2	9	9	9	9
3	15	15	17	15
Promedio	14	14	15	14

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

Según los resultados obtenidos de las pruebas CAMIN (S), los subordinados obtuvieron un puntaje en bruto de 15 entre todos, lo que corresponde a un percentil de 75 en la dimensión de Participativo, lo que le consideran como un líder que los hace partícipe de las decisiones, escuchando sugerencia e intentando en conjunto. De acuerdo a lo analizado, las percepciones del líder y los seguidores no se relacionan ya que el mismo se considera como un líder orientado a metas.

Grafico 8. Caso 2 Jaramillo. POTENLID

		Perfil POTENLID		
	Apellido	Jaramillo	Nombres	Javier
	Sexo	varón	Fecha	29/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	14	3	15
		Motivación Intrínseca	Motivación Extrínseca	Motivación Social Normativa

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

Según los resultados que se obtuvieron de la prueba de motivación POTENLID, el Sr. Jr. Gerente de Mercadeo, obtuvo un puntaje bruto de 15, lo que corresponde a un percentil de 99 en la dimensión de Motivación social normativa, que lo describe como un líder que eligen guiar a otros porque cree que es su responsabilidad y su deber.

Informe final:

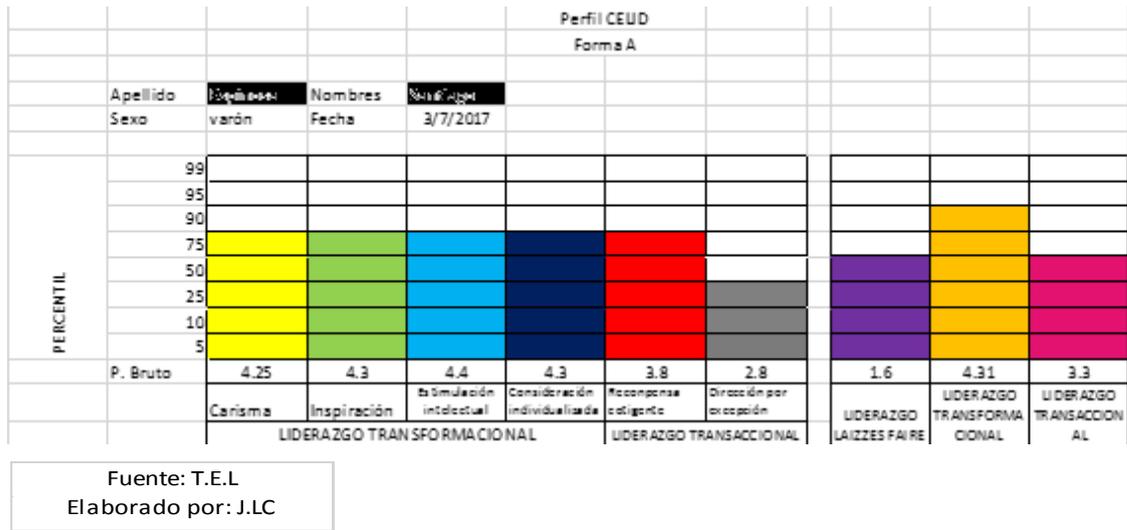
De acuerdo con los resultados analizados de las pruebas, el Sr. Jaramillo posee un liderazgo transformacional quien promueve el cambio y la innovación en su grupo incitándoles que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio y llegar a niveles de producción

que superen lo esperable y una consideración individualizada que se ocupa de cada uno de los miembros de su equipo y su bienestar, se caracteriza con una motivación social normativa, que lo describe como un líder que elige guiar a otros porque cree que es su responsabilidad y su deber.

Caso 3. Informe de evaluación de liderazgo, departamento Ventas.

En el departamento de Ventas se encuentran laborando 6 personas, este está conformado por un Gerente y 5 subordinados. El Sr. Es. Es líder departamental, por lo tanto es quien se le realizo las pruebas y comparaciones con los seguidores.

Grafico 9. Caso 3 Es. CELID (A)



Según los resultados de la prueba CELID (A), el puntaje en bruto de 4.31 es el más alto, lo que corresponde un percentil de 90 en la columna de Liderazgo Transformacional, en el cual se puede observar que hay una clara igualdad en sus 4 dimensiones que son: Carisma, Inspiración; Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada. Por lo que se considera un líder que promueve el cambio y la innovación.

A continuación esta graficados los resultados de las pruebas CELID (S), realizadas por los seguidores.

Tabla 7. Caso 3 Es. CELID (S)

1	2.5	3.96	3.5
2	2.8	4.47	3.6
3	1.5	4.54	3.8
4	2.5	4.75	3.1
5	2	4.05	3.95
Promedio	1,86	4,35	3,59

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

Los puntajes de los subordinados en la prueba CELID (S) del departamento de mercadeo se encuentra un puntaje en bruto de 4,35 entre todos, que corresponde a un percentil de 90 en Liderazgo transformacional. En concordancia con el puntaje del Gerente, quienes lo ubican según los percentiles en la dimensión de Consideración individualizada, en este caso se ocupa de los miembros de su equipo y su bienestar.

Grafico 10. Caso 3 Es. CONLID (A)

		Perfil CONLID		
		Forma A		
	Apellido	Leopoldo	Nombres	Sancti Spiritus
	Sexo	varón	Fecha	3/7/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	28	28	21
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

Según la prueba CONLID (A), la percepción del Sr. Es. Obtuvo un puntaje en bruto de 28 con un percentil de 90 en la dimensión de Conductas orientadas a la tarea, este tiende a organizar al trabajo y definir roles y obligaciones.

De esta manera, se graficará los resultados de los subordinados para hacer la comparación de las pruebas CONLID (A) y (S).

Tabla 8. Caso 3 Es. CONLID (S)

N. de personas	Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio
1	25	24	27
2	24	25	25
3	25	23	25
4	28	30	29
5	26	28	26

Promedio	25,6	26	26,4
----------	------	----	------

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

De acuerdo con los resultados de las pruebas de los subordinados, a quienes se aplicó el test CONLID (S), obtuvieron un puntaje en bruto de 26,4 entre todos que corresponde un percentil de 99 como un líder con Conductas orientadas al cambio, definiéndole como alguien que genera nuevas y diferentes estrategias de innovación. Dando como conclusión que la percepción del Gerente y de sus subordinados son opuestas según el resultado dado ya que el líder se considera con conductas orientadas a la tarea.

Gráfico 11. Caso 3 Es. CAMIN (A).

		Perfil CAMIN			
		Forma A			
		Apellido	Nombres		
		Leopoldo	Camacho		
		Sexo	Fecha		
		varón	3/7/2017		
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	19	19	18	20
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

El Sr. Es. Gerente de Ventas de la empresa, obtuvo en la prueba CAMIN (A) un puntaje de bruto de 20, el cual corresponde a un percentil de 95 en la dimensión de Orientado a las metas, el cual lo define como un líder que establece estándares de rendimiento muy exigentes para sus seguidores.

Para constatar con esta información se grafican los resultados de los subordinados en las pruebas CAMIN (S).

Tabla 9. Caso 3 Es. CAMIN (S).

N. de personas	Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas
1	17	21	15	20
2	17	18	15	17
3	19	18	17	20
4	21	21	21	20
5	17	21	19	20
Promedio	18,2	19,8	17,4	19,5

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

Según los puntajes de las pruebas realizadas CAMIN (S) a los subordinados, obtuvieron entre todos puntajes en bruto de 19,8 y 19,5 entre las dimensiones Considerado y Orientado a metas, se reflejan como claros predominantes con percentiles considerablemente altos. Dando la colusión a que los subordinados están de acuerdo con la percepción del Gerente en cuanto a las puntuaciones analizadas y también definiéndole como un líder considerado que atiende a sus subordinados y se preocupa por su bienestar.

Gráfico 12. Caso 3 Es. POTENLID.

		Perfil POTENLID		
	Apellido	Esquivosa	Nombres	Santiago
	Sexo	varón	Fecha	3/7/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	14	6	13
		Motivación Intrínseca	Motivación Extrínseca	Motivación Social Normativa

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

El Sr. Es. Obtuvo un puntaje en bruto de 13 en la prueba de POTENLID, lo que refiere un percentil de 95 en la dimensión de Motivación social normativa, esto refiere que el sujeto elige liderar a otros porque cree que esa es su responsabilidad.

Informe final:

Según lo analizado el Sr. Es. Se caracteriza como líder transformacional que promueve el cambio y la innovación dentro de su grupo de trabajo incitando a que trasciendan sus objetivos personales, así también como alguien orientado a las metas, que establece estándares de rendimiento muy exigentes para sus seguidores y posee una motivación social normativa que lo describe como alguien que elige liderar a otros porque cree que es su responsabilidad.

Caso 4. Informe de evaluación de liderazgo, departamento Logística.

En el departamento de Logística se encuentran laborando 7 personas, el cual está conformado por un Gerente y 6 subordinados. La Sra. Vanegas es quien está a cargo como líder departamental, por lo tanto es a quien se comparará con los resultados de las pruebas de los seguidores.

Gráfico 13. Caso 4 Vn. CELID (A).

		Perfil CEUD								
		Forma A								
		Apellido	W. Vanegas	Nombres	Yany					
		Sexo	mujer	Fecha	3/7/2017					
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75									
	50									
	25									
	10									
	5									
	P. Bruto	4	3.3	3.5	4	3.8	2.8	2.	3.7	3.3
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa contingente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL			LIDERAZGO TRANSACCIONAL					

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

De acuerdo a los resultados obtenidos del test CELID (A), la Gerente Vn. Obtuvo un puntaje en bruto de 3.3, esto refiere un percentil de 50 dentro de la columna de Liderazgo Transaccional, el mismo al que nos dirigimos ya que cuenta con una dimensión de Recompensa Contingente claramente alta. Esto lo describe como un líder que recompensa a sus seguidores si está cumpliendo con los objetivos.

Graficaremos los resultados que se obtuvo en las pruebas CELID (S), para realizar la comparación en cuanto al estilo del liderazgo del Gerente.

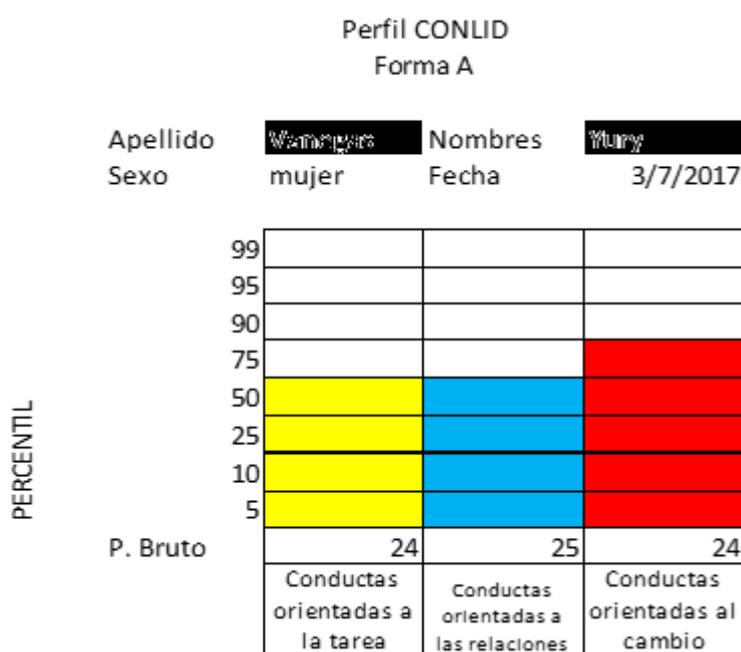
Tabla 10. Caso 4 Vn CELID (S).

N. de personas	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
1	1.8	3.43	2.55
2	3.5	1.91	2.3
3	2	3.4	3.4
4	1.6	4.17	4.9
5	1	4.77	3.45
6	1.5	4.27	4.28
Promedio	1,9	3,65	3,48

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

En base a los resultados analizados, de las pruebas CELID (S), los subordinados obtuvieron un puntaje en bruto de 3,48 con un percentil de 75 en Liderazgo Transaccional. Por lo tanto hay una relación entre la prueba aplicada al Gerente y la de los subordinados.

Gráfico 14. Caso 4 Vn. CONLID (A).



Fuente: T.E.L
 Elaborado por: J.LC

Según el puntaje obtenido en la prueba realizada a la Gerente de Logística, obtuvo un puntaje en bruto de 24, que refleja en 75 dentro del percentil, este le ubica en Conductas orientadas al cambio, este que como líder genera nuevas y diferentes estrategias.

Graficaremos los resultados de CONLID (S), los cuales corresponden a los subordinados.

Tabla 11. Caso 4 Vn CONLID (S)

N. de personas	Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio
1	26	26	28
2	25	30	25
3	22	21	19
4	28	25	29
5	24	23	22
6	16	16	14
Promedio	23,5	23,5	22,8

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

Según los resultados obtenidos de los subordinados en las pruebas CONLID (S), entre todos ellos obtuvieron un puntaje en bruto de 22,8 con un percentil de 90 en una Conducta orientadas al cambio. Se encontró de acuerdo lo analizado, una relación con la percepción de su Gerente.

Gráfico 15. Caso 4 Vn. CAMIN (A).

		Perfil CAMIN			
		Forma A			
		Apellido	Nombres		
		Wangoo	Jury		
		Sexo	Fecha		
		mujer	3/7/2017		
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75			Red	Dark Blue
	50	Yellow	Light Blue	Red	Dark Blue
	25	Yellow	Light Blue	Red	Dark Blue
	10	Yellow	Light Blue	Red	Dark Blue
	5	Yellow	Light Blue	Red	Dark Blue
	P. Bruto	16	17	18	16
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

En cuanto los puntajes obtenidos de la prueba CAMIN (A), la Gerente de Logística, obtuvo un puntaje en bruto de 18, lo cual corresponde un percentil de 75 en la dimensión de Participativo, quien se caracteriza por hacer participar a sus subordinados en la toma de decisiones.

Se graficarán los resultados de los subordinados a quienes se le aplicaron la prueba CAMIN (S).

Tabla 12. Caso 4 Vn CAMIN (S)

N. de personas	Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas
1	20	19	20	19
2	18	20	21	16
3	18	15	13	16
4	21	20	19	21
5	10	13	9	11
6	15	15	16	14
Promedio	17	17	16,33	16,16

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

De acuerdo a los resultados de la prueba CAMIN (S), los subordinados lo califican con un puntaje en puntaje en bruto de 16,33 que corresponde aun percentil de 90 en Liderazgo participativo. Por lo tanto si existe una relación entre la percepción del gerente con los subordinados.

Grafico 16. Caso 4 Vn. POTENLID.

		Perfil POTENLID		
		Apellido	Nombres	
	Sexo	mujer	Fecha	3/7/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	14	7	13
		Motivación Intrínseca	Motivación Extrínseca	Motivación Social Normativa

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

Los siguientes resultados de la Gerente de Logística la Sra. Vn. El test de POTENLID da como resultado un puntaje en bruto de 13, lo cual refiere a un percentil de 95 en la columna de Motivación social normativa, esta persona por lo tanto elige ser líder porque cree que es su responsabilidad y su deber.

Informe final:

La Sra. Vn. Se caracteriza con un liderazgo transaccional, por lo tanto, esta persona se basa en el intercambio de promesas y favores para conseguir los objetivos. Con conductas orientadas hacia al cambio que son acciones implementadas por el líder, para generas nuevas estrategias. Se considera un líder participativo, por lo tanto, los seguidores también toman decisiones. Su motivación es social normativa, lo cual esta persona elige porque cree que es su responsabilidad y su deber.

Caso 5. Informe de evaluación de liderazgo, departamento Servicios Técnicos.

El departamento de Servicios Técnicos está conformado por 8 personas. El Sr. Prado es el actual gerente del departamento y por lo tanto se encuentran 7 personas como sus subordinados.

Gráfico 17. Caso 5 Pr. CELID (A).

		Perfil CEUD								
		Forma A								
		Apellido	Nombres	Fecha						
		Prado	Natalia	30/6/2017						
		Sexo	Fecha							
		varón								
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75									
	50									
	25									
	10									
5										
	P. Bruto	4.25	3	4.7	5	4	3.5	2	4.23	3.75
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Responsabilidad exigente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL				

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

Según los puntajes de la prueba CELID (A), el Gerente de Servicios obtuvo dos puntajes altos, de 4,23 y 3,75; estos se ubican en el percentil de 75, lo que corresponde a dos estilos de liderazgo, tanto Transaccional como Transformacional. Por ello se harán las comparaciones con las pruebas de los subordinados para tener una perspectiva más objetiva.

A continuación, los resultados de las pruebas CELID (S).

Tabla 13. Caso 5 Pr. CELID (S)

N. de personas	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
1	1.3	4.18	3.12
2	4	4.22	3.4
3	3	4.57	3.35
4	3	4.43	3.4
5	2.5	4.06	3.1
6	2.5	3.92	3
7	1.6	4.25	3.5
Promedio	2,55	4,23	3,26

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

Analizado los resultados de las Pruebas CELID (S), realizadas a los subordinados, estos obtuvieron un puntaje en bruto de 4,23 que corresponde a un percentil de 95 en Liderazgo Transformacional, con percentiles por encima de la media en la Dimensión Intelectual, considerándolo un líder con nuevas soluciones o nuevas maneras de solucionar problemas.

Podemos concluir que hecha la comparación correspondiente, se optó por determinar que el Gerente de Ventas posee un Liderazgo Transformacional.

Gráfico 18. Caso 5 Pr. CONLID (A).

		Perfil CONLID		
		Forma A		
		Apellido	Nombres	Sexo
	Sexo	varón	Fecha	30/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	26	27	21
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

El Sr. Pr. Gerente de Servicios Técnicos ha obtenido un puntaje en bruto de 27, el mismo que lo califica en un percentil de 75 en la dimensión de Conductas orientadas a las relaciones, por lo que se considera un líder con conductas que mantiene o mejora las relaciones con sus seguidores.

A continuación los resultados de las pruebas de los subordinados en CONLID (S).

Tabla 14. Caso 5 Pr. CONLID (S).

N. de personas	Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio
1	24	26	24
2	25	26	22
3	30	19	23
4	29	23	24
5	25	24	29
6	30	19	28
7	26	24	24
Promedio	27	23	24,8

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

Según los resultados de las pruebas CONLID (S) realizadas a los subordinados, estos califican con un puntaje en bruto de 27 dentro de las dimensiones, de Conductas orientadas a la tarea, este consiste en que organiza el trabajo, define roles y obligaciones.

Podemos concluir que una vez hecha la relación entre ambas pruebas CONLID (A) Y (S), los subordinados los perciben de manera distinta según lo analizado en esta prueba, ya que el líder se define con conductas orientadas a las relaciones.

Gráfico 19. Caso 5 Pr. CAMIN (A)

		Perfil CAMIN			
		Forma A			
		Apellido	Nombres		
	Sexo	varón	Fecha	30/60/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	17	16	19	19
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

De acuerdo al puntaje obtenido en la prueba CAMIN (A), el Sr. Pr. Obtuvo dos puntajes en bruto de 19, lo que le coloca en un percentil de 90, los mismos que le ubican en las dimensiones de Líder Participativo y Orientado a metas, lo que lo define como alguien que hace participar a los subordinados en la toma de decisiones y que establece estándares de rendimiento muy exigente, para mayor productividad.

Por lo tanto se hará la comparación con las pruebas CAMIN (S), de los subordinados para saber con mayor claridad de cuál es su estilo de liderazgo.

Tabla 15. Caso 5 Pr. CAMIN (S).

N. de personas	Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas
1	21	19	17	20
2	21	17	18	21
3	19	17	17	21
4	17	18	13	19
5	19	12	15	20
6	21	13	13	21
7	18	17	16	18
Promedio	19,4	16,4	15,5	20

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

Dado los resultados analizados de los subordinados a quienes se les aplicó la prueba CAMIN (S), obtuvieron un puntaje en bruto de 20 este corresponde un percentil de 90 dentro de la dimensión Orientado a Metas, hecha la comparación correspondiente, el líder del departamento de Ventas, se consideraría como alguien que establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, esperando que tengan un alto nivel de productividad.

Gráfico 20. Caso 5 Pr. POTENLID

		Perfil POTENLID		
	Apellido	Prado	Nombres	Gerardo
	Sexo	varón	Fecha	3/7/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	11	11	11
		Motivación Intrínseca	Motivación Extrínseca	Motivación Social Normativa

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

En los puntajes obtenidos de la prueba POTENLID, el Sr. Pr. Gerente de Ventas, obtuvo tres puntajes en bruto de 11, por lo que se procedió a tomar la dimensión de Motivación Extrínseca, ya que este se encuentra en un percentil más alto que lo refleja en 90. Por lo tanto este líder departamental elige liderar a otros luego de haber calculado los costos y beneficios que ello lo reportará.

Informe final:

De acuerdo a lo analizado, el Sr. Pr. Se caracteriza por ser un líder transformacional que promueve el cambio y la innovación en su grupo incitándoles a que trasciendan sus objetivos personales y llegar a niveles de producción que superen lo esperado. Esta persona está orientado a las metas como un líder que establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, para un nivel mayor de productividad. Con un motivación extrínseca por lo que elige liderar a otros luego de haber calculado los costos y beneficios que ello lo reportará.

Caso 6. Informe de evaluación de liderazgo, departamento RRHH.

En este caso se analizó el departamento de RRHH, el cual está conformado por 8 personas. La Sra. Vázquez es la gerente del departamento y a quien se aplicó las pruebas junto a sus subordinados.

Gráfico 21. Caso 6 Vz. CELID (A).

		Perfil CEUD								
		Formas								
		Apellido	W. Vázquez	Nombres	M. V. H.					
		Sexo	mujer	Fecha	30/6/2017					
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75									
	50									
	25									
	10									
5										
	P. Bruto	4	3.6	4.14	5	4.6	4	2	4.18	4.3
		Carisma	Inspiración	Intelectual	Consideración individualizada	Recompensa contingente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL				

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

Los puntajes obtenidos por la gerente de RRHH en la prueba CELID (A), corresponde un puntaje en bruto de 4.3, lo que refiere a un percentil de 99 dentro de Liderazgo Transaccional y un alto puntaje en la dimensión de Recompensa Contingente, esto lo define como un líder que recompensa a su seguidores si es que cumple con los objetivos que debería llevar a cabo.

Compararemos los resultados del líder con la de sus seguidores en las pruebas CELID (S).

Tabla 16. Caso 6 Vz. CELID (S).

N. de personas	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
1	2	2.86	3.38
2	1.5	3.68	3.4
3	1.6	3.21	3.06
4	2.1	2.75	3.2
5	2	1.48	3.65
6	2	3.10	3.75
7	1.5	2.18	3.15
Promedio	1,8	2,74	3,37

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

Según lo analizado, en los puntajes de los subordinados de las pruebas CELID (S), obtuvieron un puntaje en bruto de 3,37 con un percentil de 75 los mismos la califican dentro de un Liderazgo Transaccional, pero estos le ubican en la dimensión de Dirección por excepción, lo que la catalogan como una líder que monitorea de forma constante para que las actividades se mantengan dentro de los procedimientos y reglamentaciones.

Gráfico 22. Caso 6 Vz. CONLID (A).

		Perfil CONLID		
		Forma A		
		Apellido	Nombres	Puntaje
	Sexo	mujer	Fecha	30/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	29	29	27
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

En la prueba CONLID (A), que se aplicó a la gerente Vázquez de RRHH, obtuvo un puntaje en bruto 27, el mismo que corresponde a un percentil de 95 en la columna de Conductas orientadas al cambio, lo que se considera como una líder que implementa acciones para generar nuevas y diferentes estrategias.

Se graficará los puntajes de los subordinados, para hacer la comparación del caso.

Tabla 17. Caso 6 Vz. CONLID (S).

N. de personas	Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio
1	22	17	22
2	24	22	26
3	11	12	8
4	17	16	17
5	23	18	19
6	26	19	17
7	19	23	23
Promedio	20,2	18,14	18,8

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

Según los resultados expuestos en las pruebas de CONLID (S), realizadas a los subordinados, lo calificaron con un puntaje en bruto de 18,8 con un percentil de 75 como un líder con Conductas orientadas al cambio. Por lo tanto se puede concluir que lo subordinados están de acuerdo con la percepción de la Gerente obtenidas en su prueba.

Grafico 23. Caso 6 Vz. CAMIN (A)

		Perfil CAMIN			
		Forma A			
		Apellido	Nombres		
		Wanqueza	Paula		
		Sexo	Fecha	30/6/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	17	16	16	12
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

En los resultados expuestos en la prueba CAMIN (A), la Sra. Vz. Obtuvo un puntaje en bruto de 17, esto corresponde a un percentil de 50 en Liderazgo Directivo, considerándose como un líder que da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuanto tiempo y que es lo que se espera de ellos.

Para la comparación se graficará a continuación los resultados del CAMIN (S) de los seguidores.

Tabla 18. Caso 6 Vz. CAMIN (S).

N. de personas	Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas
1	18	19	15	17
2	6	3	10	7
3	11	11	10	12
4	16	11	11	17
5	15	10	10	19
6	17	13	12	18
7	10	9	12	8
Promedio	13,2	10,8	11,4	14

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

En los resultados expuestos de las pruebas realizadas CAMIN (S), los subordinados lo califican con un puntaje en bruto de 14 con un percentil de 50 como un líder Orientado a metas, le consideran como alguien que establece estándares de rendimiento muy exigentes. Por lo que la perspectiva del líder no se relaciona con los resultados emitidos por los subordinados.

Gráfico 24. Caso 6 Vz. POTENLID.

		Perfil POTENLID		
		Apellido	Nombres	Prueba
	Apellido	Vazquez		
	Sexo	mujer	Fecha	30/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	11	7	9
		Motivación Intrínseca	Motivación Extrínseca	Motivación Social Normativa

Fuente: T.E.L
Elaborado por: J.LC

Los resultados expuestos en la prueba POTENLID de motivación, la Gerente Vz. Obtuvo un puntaje en bruto de 9, el mismo corresponde a un percentil de 75 en la columna de Motivación social normativa, lo que se considera como una persona que elige liderar a otras porque cree que es su responsabilidad y su deber.

Informe final:

Según lo analizado, la Sra. Vz. Se caracteriza con un liderazgo transaccional, el cual se basa en un intercambio de promesas y favores para conseguir objetivos, mediante recompensa contingente y dirección por excepción. Con conductas orientadas hacia el cambio, que consiste en acciones implementadas para generar nuevas estrategias. Posee una motivación social normativa, lo que se considera como una persona que elige liderar a otras porque cree que es su responsabilidad y su deber.

CAPÍTULO 5

5. DISCUSIÓN

En la hipótesis planteada para este análisis, se enunció que quería evidenciar si existían diferentes tipos de liderazgo por parte de los gerentes de los departamentos, por lo que se consideró tomar 6 de los 15 departamentos y realizar el estudio. Según los resultados expuestos por las pruebas realizadas a cada líder y sus seguidores, podemos concluir que en la empresa JAHER si existen diferentes maneras de liderar por parte de sus Gerentes, también que existen discrepancias entre la autopercepción del gerente y la percepción del subordinado.

Existieron cierto tipo de contratiempos al aplicar las pruebas a todos los departamentos, ya que algunos trabajadores se encontraban de viaje por cuestiones mismas de la empresa o su labor comprendía ciertas inspecciones fuera de la misma dentro de la ciudad de Cuenca, esto hizo que se tome ciertos días y planificar ciertas veces por llamadas telefónicas para la realización de las pruebas.

Algunas personas se encontraban un tanto inquietas y nerviosas antes de realizar la prueba, ya que formulaban preguntas como: ¿Esta prueba lo vera mi jefe? ¿Me calificará esto mi jefe? ¿Tendré que poner mi nombre en las pruebas? Luego de que se explicó el objetivo de la prueba y lo que se calificaba, los participantes no tuvieron miedo de realizar los test y respondieron sin presión alguna.

La incomodidad de los participantes también partió del hecho de que durante sus años de trabajo nunca se había aplicado un test que califica el estilo de liderazgo, por lo tanto se creía que este afectaría el nivel de su rendimiento.

En los casos de que los subordinados tuvieron resultados diferentes a la percepción que tuvo el líder, se recomienda que los líderes tengan en cuenta lo que quieren comunicar a sus subordinados y qué es lo que esperan de ellos según la manera en que quieren dirigir su departamento.

Comparando con otros estudios realizados a nivel nacional e internacional, en los cuales se analizó el liderazgo en relación a la productividad y sobre estudios de liderazgo dentro de

las empresas, este estudio determina que el liderazgo es un factor importante para las personas ya que pueden saber tanto los líderes como los seguidores el nivel en que se encuentran, cuál es su forma de emplear el poder para dirigir y que dimensiones pueden ser tomadas por los gerentes para su mejor desarrollo dentro de su departamento. Aportando de esta manera a diferentes campos el conocimiento sobre el liderazgo y la importancia que este tiene sobre los seguidores para poder cumplir las metas, también de que manera trascienden para un desempeño óptimo

Las ventajas que se pueden considerar en este estudio de liderazgo, es que los gerentes pueden acudir a los directivos con el fin de que se considere capacitaciones dentro de la empresa como coaching empresarial entre otras que mejoren el empoderamiento del líder. Como también otras ventajas que se pueden tener los subordinados son, mejorar la comunicación líder-seguidor con el fin de hacer saber sobre las inconformidades que se presenten y que se podría mejorar.

Conclusiones

Se puede concluir que los objetivos planteados se cumplieron de acuerdo con el tiempo establecido, permitiendo la calificación de los test, la realización de los informes y la investigación de documentos que permitieron la redacción de la tesis.

Para la realización de los test, se explicó que estos no tenían un significado o un propósito discriminatorio por el tipo de liderazgo que posee cada persona, para lo cual nos dirigimos a cada departamento explicando que el objetivo era conocer el tipo de liderazgo que tenían sus gerentes para dirigir.

Al escribir los informes, se pudo analizar que los puntajes en los test de algunos departamentos eran imparciales por parte de algunas personas, por lo que se podría decir que estos no estaban de acuerdo con la manera de dirigir de su gerente o no se sienten conectados con la labor de su líder.

Según lo que se analizó en todos los estilos de liderazgo no se encontró un liderazgo deficiente o Laissez Faire, por lo tanto se puede decir que es una característica favorable para la empresa.

Recomendaciones

Se recomienda en los casos en los que no se encontró una relación entre la percepción del líder y la de los subordinados y también en las que no hay mucho acuerdo entre los subordinados a la hora de calificar al líder, que se revise dichas calificaciones, para que haya un acuerdo entre el líder y el subordinado de mejorar sus relaciones y crear un mejor ambiente y comunicación dentro de los departamentos. Esto se evidenció tanto en los departamentos de TTHH y Logística, para esto se puede recomendar a los líderes interiorizar mejor su comunicación dentro de su departamento o seguir un curso que fortalezca estas debilidades.

Se recomienda también presentar planes con: tutorías, charlas y cursos para los líderes que deseen mejorar la relación en el grupo o como poderlos manejar si existen diferentes criterios y evitar conflictos de una errónea comunicación.

Dar seguimiento de los departamentos y los líderes acerca de los cursos que se decidan tomar, esto con la finalidad de cumplir con el propósito de la empresa.

Como punto final verificar si el resultado es el esperado y hacer ajustes con tal de cumplir el objetivo que se proponga.

BIBLIOGRAFÍA

- Borja, L. (1 de octubre de 2014). *Influencia de los estilos de liderazgo sobre el empoderamiento: estudio de caso erkos*. Recuperado el 23 de julio de 2017, de uisek: <https://www.uisek.edu.ec/es/>
- Carchi, J. (2014). Estudio comparativo de los tipos de liderazgo y la percepción de los seguidores. *Maestría en administración de empresas*. U.D.A, Cuenca.
- Castro, A. (2007). Teoría y evaluación del liderazgo. En A. Castro, & L. María, *Evaluación Psicológica* (págs. 167-195). Paidós: Paidós.
- Chavez, J. (diciembre de 2008). El líder empresarial y su responsabilidad ante la reforma del estado en materia fiscal. *inceptum*, 170-173. Recuperado el 23 de julio de 2017
- Franco, A., Reyes, M., & Cuadrado, S. (13 de Abril de 2017). *UESS*. Recuperado el 23 de Julio de 2017, de <http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/73>: www.uess.com
- García, C., Carreón, J., Sánchez, A., Sandoval, F., & Morales, M. (2016). Confiabilidad y validez de un instrumento que mide el liderazgo y la gestión educativa. *ISSN*, 110-113. Recuperado el 23 de julio de 2017, de www.issn.com
- Garzon, C., Jimenez, D., Moreno, J., Luque, C., Navio, R., Pacheco, M., & Perez, M. (2016). LÍDERES SEXISTAS? UN ESTUDIO SOBRE LA INFLUENCIA DEL SEXISMO EN LOS ESTILOS DE LIDERAZGO. *ReidoCrea*, 3-5. Recuperado el 3 de 2017
- Hernandez, L. (junio de 2016). Entorno y empresa. *Revista de Ciencias Sociales*, 6. Recuperado el 23 de Julio de 2017, de www.rcs.com
- Pazmiño, G., Beltrán, M., & Gallardo, M. (2016). Los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial. *PUCE*, 365-367. Recuperado el 1 de 6 de 2017
- Thompson, I. (13 de 11 de 2007). *Tipos de organizaciones*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/>: <https://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html>
- Tordin, D. (6 de 1 de 2011). *La importancia de seguir la cadena de mando en la empresa*. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com>: <http://pyme.lavoztx.com/la-importancia-de-seguir-la-cadena-de-mando-en-la-empresa-6074.html>
- Torres, G. (16 de marzo de 2011). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *revista de la facultad de ciencias económicas de la universidad de nueva granada*, 214.
- Valdez, C. N., Novoa, B. J., & Huerta, D. (6 de 2012). Inteligencia Organizativa y Liderazgo Organizacional. *INCEPTUM*, 2.

ANEXOS

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

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID - S)

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

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

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

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

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

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

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

CUESTIONARIO DE CONDUCTAS DEL LIDER (CONLID - S)

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

Apellido: Nombre:

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

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

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

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

		Nunca				Siempre		
		1	2	3	4	5	6	7
1	Les hago saber a mis subordinados qué es lo que se espera de ellos.							
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.							

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.					

Tabla 1. CLAVES de Corrección CELID (A Y S)

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

Liderazgo Transformacional	
Dimensión	Ítems
Recompensa contingente	8-10-11-12-16
Dirección por excepción	2-5-7-9-18-26

Laissez Faire	
1-6-20-27-31-32	

Tabla 1.1 Baremos y percentiles CELID (A Y S)

CELID-A					
Percentil	Carisma	E. Intelectual	Inspiración	C. Individualizada	L. Transformacional
99	5.00	5.00	5.00	5.00	4,94
95	4,75	4,86	5.00	5.00	4,7
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	R. Contingente	D. por Excepción	L. 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				

CELID-S					
Percentil	Carisma	E. Intelectual	Inspiración	C. Individualizada	L. 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	R. Contingente	D. por Excepción	L. 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				

Tabla 2. Claves de corrección CONLID (A Y S)

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

Tabla 2.1 Baremos y percentiles CONLID (A Y S)

CONLID A			
Percentil	Conductas orientadas hacia la tarea	Conductas orientadas hacia las relaciones	Conductas orientadas hacia al 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			
Percentil	Conductas orientadas hacia la tarea	Conductas orientadas hacia las relaciones	Conductas orientadas hacia al 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

Tabla 3 Claves de corrección CAMIN (A Y S)

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

Tabla 3.1 Baremos y percentiles CAMIN (A Y S)

CAMIN A				
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				
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

Tabla 4. Claves de corrección POTENLID

Motivación Intrínseca
Ítems
1,6,8
Motivación Extrínseca
Ítems
2,4,7
Motivación Social Normativa
Ítems
3,5,9

Tabla 4.1 Baremos y percentiles POTENLID

Percentil	POTENLID		
	Motivación Intrínseca	Motivación Extrínseca	Motivación S. 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

ANEXOS RESULTADOS

Resultados CELID (S) caso 1.

		Perfil CELID Forma S								
Apellido	Aucancela	Nombres	Edgar							
Sexo	varón	Fecha	4/7/2017							
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75									
	50									
	25									
	10									
	5									
	P. Bruto	3.75	3.28	2	1.8	3	3.6	3	2.7	3.3
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa contingente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL			LIDERAZGO TRANSACCIONAL		LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	

Resultados CELID (S) caso 1.

		Perfil CELID Forma S								
Apellido	Segovia	Nombres	Elena							
Sexo	mujer	Fecha	30/6/2017							
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75									
	50									
	25									
	10									
	5									
	P. Bruto	3.75	2	3.28	3	3	3.83	3	3	3.41
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa contingente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL			LIDERAZGO TRANSACCIONAL		LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	

Resultados CELID (S) caso1.

		Perfil CELID								
		Forma S								
		Apellido	Parra	Nombres	Silvia					
		Sexo	mujer	Fecha	30/6/2017					
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75									
	50									
	25									
	10									
5										
	P. Bruto	4	2	3.14	3	3	3.5	3	3	3.25
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa cotigente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL				

Resultados CELIS (S) caso 1.

		Perfil CELID								
		Forma S								
		Apellido	Arévalo	Nombres	Germania					
		Sexo	mujer	Fecha	30/6/2017					
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75									
	50									
	25									
	10									
5										
	P. Bruto	4	2	3.28	3	3	3.83	3	3.07	3.41
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa cotigente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL				

Resultados CELID (S) caso 1.

		Perfil CELID								
		Forma S								
		Apellido	Mendoza	Nombres	Germania Daniel					
		Sexo	varón	Fecha	30/6/2017					
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75									
	50									
	25									
	10									
5										
	P. Bruto	4	2.3	3.57	3	3	4	2.6	3.21	3.5
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa cotigente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL				

Resultados CELID (S) caso 1.

		Perfil CELID								
		Forma S								
		Apellido	Correa	Nombres	Jorge					
		Sexo	varón	Fecha	30/6/2017					
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75									
	50									
	25									
	10									
5										
	P. Bruto	3.5	2.3	1.4	3.3	3.6	3.6	3	2.62	3.6
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa cotigente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL		LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Resultados CELID (S) caso 1.

		Perfil CELID								
		Forma S								
		Apellido	Arbito	Nombres	Rolando					
		Sexo	varón	Fecha	30/6/2017					
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75									
	50									
	25									
	10									
5										
	P. Bruto	3.75	2	3.71	4	3.2	4.5	3	3.36	3.85
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa cotigente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL		LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Resultados CELID (S) caso 1.

		Perfil CELID								
		Forma S								
		Apellido	Rodriguez	Nombres	Pablo					
		Sexo	varón	Fecha	30/6/2017					
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75									
	50									
	25									
	10									
5										
	P. Bruto	3.5	1.6	2.14	3.3	2.8	4	3	2.63	3.4
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa cotigente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL		LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Resultados CELID (S) caso 1.

		Perfil CELID								
		Forma S								
		Apellido	Nombres	Jorge						
		Sexo	Fecha	30/6/2017						
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75									
	50									
	25									
	10									
	5									
	P. Bruto	3.5	2.6	2.8	2.6	3.6	3.3	2.8	2.87	3.4
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa cotigente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL				

Resultados CELID (S) caso 1.

		Perfil CELID								
		Forma S								
		Apellido	Nombres	Cristian						
		Sexo	Fecha	30/6/2017						
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75									
	50									
	25									
	10									
	5									
	P. Bruto	3.25	3	2.5	3.6	2.4	3	3	3.08	3.2
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa cotigente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL				

Resultados CELIS (S) caso 1.

		Perfil CELID								
		Forma S								
		Apellido	Nombres	Isabel						
		Sexo	Fecha	30/6/2017						
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75									
	50									
	25									
	10									
	5									
	P. Bruto	2.5	2.3	2.8	3.3	4	3	2.3	2.75	3.5
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa cotigente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL				

Resultados CELID (S) caso 1.

		Perfil CELID										
		Forma S										
		Apellido	Nombres									
		Ortiz	Fabian									
		Sexo	Fecha	varón	30/6/2017							
PERCENTIL	99											
	95											
	90											
	75											
	50											
	25											
	10											
5												
	P. Bruto	2.75	3	2.8	2.6	4	3	3	2.78	3.5		
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa cotigente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL		
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL						

Resultados CELID (S) caso 1.

		Perfil CELID										
		Forma S										
		Apellido	Nombres									
		Leyva	Jorge									
		Sexo	Fecha	varón	30/6/2017							
PERCENTIL	99											
	95											
	90											
	75											
	50											
	25											
	10											
5												
	P. Bruto	3.5	2.3	3	3.6	3	4.5	3	3.1	3.5		
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa cotigente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL		
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL						

Resultados CELID (S) caso 1.

		Perfil CELID										
		Forma S										
		Apellido	Nombres									
		Vega	Israel									
		Sexo	Fecha	varón	30/6/2017							
PERCENTIL	99											
	95											
	90											
	75											
	50											
	25											
	10											
5												
	P. Bruto	3.75	1.6	2.42	3.3	3	4.1	3	2.76	3.55		
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa cotigente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL		
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL						

Resultados CELID (S) caso 1.

		Perfil CELID								
		Forma S								
		Apellido	Zumba	Nombres	María					
		Sexo	mujer	Fecha	30/6/2017					
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75									
	50									
	25									
	10									
	5									
	P. Bruto	3	2.3	3.14	3.6	3	3.6	3	3	3.3
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa cotigente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL				

Resultados CONLID (S) caso 1.

		Perfil CONLID			
		Forma S			
		Apellido	Segovia	Nombres	Elena
		Sexo	varón	Fecha	29/6/2017
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	20	21	20	
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio	

Resultados CONLID (S) caso 1.

		Perfil CONLID			
		Forma S			
		Apellido	Parra	Nombres	Silvia
		Sexo	mujer	Fecha	29/6/2017
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	18	21	19	
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio	

Resultados CONLID (S) caso1.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
		Apellido	Nombres	Germania
		Sexo	Fecha	29/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	20	24	22
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CONLID (S) caso 1.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
		Apellido	Nombres	Jorge
		Sexo	Fecha	29/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	17	18	18
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CONLID (S) caso 1.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
	Apellido	Arbito	Nombres	Rolando
	Sexo	varón	Fecha	29/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	20	18	19
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CONLID (S) caso 1.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
	Apellido	Tenesaca	Nombres	Ana
	Sexo	mujer	Fecha	30/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	17	19	21
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CONLID (S) caso 1.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
	Apellido	Rodriguez	Nombres	Pablo
	Sexo	varón	Fecha	29/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	24	19	11
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CONLID (S) caso 1.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
	Apellido	Llanos	Nombres	Jorge
	Sexo	varón	Fecha	29/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	19	16	16
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CONLID (S) caso 1.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
	Apellido	Guzmán	Nombres	Cristian
	Sexo	varón	Fecha	29/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	24	20	15
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CONLID (S) caso 1.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
	Apellido	Pacheco	Nombres	Isabel
	Sexo	varón	Fecha	29/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	21	17	17
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CONLID (S) caso 1.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
	Apellido	Ortiz	Nombres	Fabian
	Sexo	varón	Fecha	29/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	22	18	17
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CONLID (S) caso 1.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
	Apellido	Leyva	Nombres	Jorge
	Sexo	varón	Fecha	29/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	24	14	17
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CONLID (S) caso 1.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
	Apellido	Vega	Nombres	Israel
	Sexo	varón	Fecha	29/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	23	19	15
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CONLID (S) caso 1.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
	Apellido	Zumba	Nombres	Maria
	Sexo	mujer	Fecha	29/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	23	19	15
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CONLID (S) caso 1.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
	Apellido	Aucancela	Nombres	Edgar
	Sexo	mujer	Fecha	29/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	23	27	26
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CAMIN (S) caso 1.

		Perfil CAMIN		
		Forma S		
	Apellido	Parra	Nombres	Silvia
	Sexo	mujer	Fecha	29/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	14	9	6
		Directivo	Considerado	Participativo
				Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 1.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
	Apellido	Segovia	Nombres	Elena	
	Sexo	mujer	Fecha	29/6/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	12	11	7	14
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 1.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
	Apellido	Mendoza	Nombres	Daniel	
	Sexo	varón	Fecha	29/6/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	13	11	11	15
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 1.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
	Apellido	Arevalo	Nombres	Germania	
	Sexo	mujer	Fecha	29/6/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	13	12	10	15
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 1.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
	Apellido	Arbito	Nombres	Rolando	
	Sexo	varón	Fecha	29/6/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	18	13	12	15
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 1.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
	Apellido	Correa	Nombres	Jorge	
	Sexo	varón	Fecha	29/6/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	14	11	10	15
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 1.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
	Apellido	Llanos	Nombres	Jorge	
	Sexo	varón	Fecha	29/6/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	17	7	6	17
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 1.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
	Apellido	Rodriguez	Nombres	Pablo	
	Sexo	varón	Fecha	29/6/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	16	9	5	17
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 1.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
	Apellido	Guzmán	Nombres	Cristian	
	Sexo	varón	Fecha	29/6/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	16	9	10	15
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 1.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
	Apellido	Leyva	Nombres	Jorge	
	Sexo	varón	Fecha	29/6/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	15	10	7	13
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 1.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
	Apellido	Ortiz	Nombres	Fabian	
	Sexo	varón	Fecha	29/6/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	11	13	10	15
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 1

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
	Apellido	Pacheco	Nombres	Isabel	
	Sexo	mujer	Fecha	29/6/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	12	12	9	18
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 1.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
	Apellido	Vega	Nombres	Israel	
	Sexo	varón	Fecha	29/6/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
5					
	P. Bruto	17	10	9	17
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 1.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
	Apellido	Zumba	Nombres	María	
	Sexo	mujer	Fecha	29/6/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
5					
	P. Bruto	17	10	9	15
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 1.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
	Apellido	Aucancela	Nombres	Edgar	
	Sexo	varón	Fecha	29/6/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
5					
	P. Bruto	16	18	17	19
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CELID (S) caso 2.

		Perfil CELID Forma S									
Apellido	Peña	Nombres	Viviana								
Sexo	mujer	Fecha	27/6/2017								
PERCENTIL	99										
	95										
	90										
	75										
	50										
	25										
	10										
5											
P. Bruto	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa cotidiana	Dirección por excepción					
	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL		LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL		

Resultados CELID (S) caso 2.

		Forma S									
Apellido	Calero	Nombres	Jhonny								
Sexo	varón	Fecha	27/6/2017								
PERCENTIL	99										
	95										
	90										
	75										
	50										
	25										
	10										
5											
P. Bruto	2	3	2.2	3	2.6	2.1	2	2.55	2.35		
	Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa cotidiana	Dirección por excepción					
	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL		LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL		

Resultados CELID (S) caso 2.

		Perfil CELID Forma S									
Apellido	Benenaula	Nombres	Henry								
Sexo	varón	Fecha	27/6/2017								
PERCENTIL	99										
	95										
	90										
	75										
	50										
	25										
	10										
5											
P. Bruto	4.5	4.6	4	4.3	3.8	3.5	2.8	4.35	3.65		
	Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa cotidiana	Dirección por excepción					
	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL		LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL		

Resultados CONLID (S) caso 2.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
	Apellido	Benenaula	Nombres	Henry
	Sexo	varón	Fecha	27/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	25	27	25
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CONLID (S) caso 2.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
	Apellido	Calero	Nombres	Jhonny
	Sexo	varón	Fecha	27/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	18	16	21
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CONLID (S) caso 2.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
	Apellido	Peña	Nombres	Viviana
	Sexo	mujer	Fecha	27/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	20	21	19
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CAMIN (S) caso 2.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
	Apellido	Benenaula	Nombres	Henry	
	Sexo	varón	Fecha	29/6/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	18	18	19	18
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 2.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
	Apellido	Calero	Nombres	Jhonny	
	Sexo	varón	Fecha	29/6/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	9	9	9	9
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 2.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
	Apellido	Peña	Nombres	Viviana	
	Sexo	mujer	Fecha	29/6/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	15	15	17	15
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CELID (S) caso 3.

				Perfil CELID					
				Forma S					
Apellido	Jaramillo	Nombres	María						
Sexo	mujer	Fecha	3/7/2017						
PERCENTIL	99	LIDERAZGO TRANSACCIONAL							
	95								
	90								
	75								
	50								
	25								
	10								
5									
P. Bruto	4.5	3.6	4.1	3.6	3.4	3.6	2.5	3.95	3.5
	Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Reconpena cotigente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL			LIDERAZGO TRANSACCIONAL					

Resultados CELID (S) caso 3.

				Perfil CELID					
				Forma S					
Apellido	Miranda	Nombres	Rodrigo						
Sexo	Varón	Fecha	3/7/2017						
PERCENTIL	99								
	95								
	90								
	75								
	50								
	25								
	10								
5									
P. Bruto	4.5	4	4.4	5	3.6	3.6	2.8	4.47	3.6
	Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Reconpena cotigente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL			LIDERAZGO TRANSACCIONAL					

Resultados CELID (S) caso 3.

				Perfil CELID					
				Forma S					
Apellido	Montaño	Nombres	Priscilla						
Sexo	Varón	Fecha	3/7/2017						
PERCENTIL	99								
	95								
	90								
	75								
	50								
	25								
	10								
5									
P. Bruto	5	4	4.57	4.6	4.6	3.1	1.5	4.54	3.8
	Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Reconpena cotigente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL			LIDERAZGO TRANSACCIONAL					

Resultados CELID (S) caso 3.

		Perfil CELID								
		Forma S								
		Apellido	Abad	Nombres	Sonia					
		Sexo	mujer	Fecha	3/7/2017					
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75									
	50									
	25									
	10									
5										
	P. Bruto	5	4.3	4.7	5	3.2	3.1	2.5	4.75	3.1
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa contingente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL				

Resultados CELID (S) caso 3.

		Perfil CELID								
		Forma S								
		Apellido	Garcia	Nombres	Diego					
		Sexo	varón	Fecha	3/7/2017					
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75									
	50									
	25									
	10									
5										
	P. Bruto	4.5	3.6	4.1	4	4.6	3.3	2	4.05	3.95
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa contingente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL				

Resultados CONLID caso 3.

		Perfil CONLID			
		Forma S			
		Apellido	Garcia	Nombres	Diego
		Sexo	varón	Fecha	3/7/2017
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
5					
	P. Bruto	25	24	27	
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio	

Resultados CONLID (S) caso 3.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
		Apellido	Nombres	María
		Sexo	Fecha	3/7/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	24	25	25
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CONLID (S) caso 3.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
		Apellido	Nombres	Rodrigo
		Sexo	Fecha	3/7/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	25	23	25
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CONLID (S) caso 3.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
		Apellido	Nombres	Sonia
		Sexo	Fecha	3/7/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	28	30	29
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CONLID (S) caso 3.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
		Apellido	Nombres	Priscilla
		Sexo	Fecha	3/7/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	26	28	26
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CAMIN (S) caso 3.

		Perfil CAMIN		
		Forma S		
		Apellido	Nombres	Diego
		Sexo	Fecha	3/7/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	17	21	15
		Directivo	Considerado	Participativo
				Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 3.

		Perfil CAMIN		
		Forma S		
		Apellido	Nombres	María
		Sexo	Fecha	3/7/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	17	18	15
		Directivo	Considerado	Participativo
				Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 3.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
	Apellido	Miranda	Nombres	Rodrigo	
	Sexo	varón	Fecha	3/7/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto		19	18	17
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 3.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
	Apellido	Abad	Nombres	Sonia	
	Sexo	mujer	Fecha	3/7/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto		21	21	21
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 3.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
	Apellido	Montaño	Nombres	Priscilla	
	Sexo	mujer	Fecha	3/7/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto		17	21	19
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CELID (S) caso 4.

		Perfil CELID Forma S							
Apellido	Ruiz	Nombres	Juan						
Sexo	varón	Fecha	3/7/2017						
PERCENTIL	99								
	95								
	90								
	75								
	50								
	25								
10									
5									
P. Bruto	3.75	3	3	4	2	3.1	1.8	3.43	2.55
	Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa contingente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL				

Resultados CELID (S) caso 4.

		Perfil CELID Forma S							
Apellido	Vanegas	Nombres	Jose						
Sexo	varón	Fecha	3/7/2017						
PERCENTIL	99								
	95								
	90								
	75								
	50								
	25								
10									
5									
P. Bruto	1.25	1	2.42	3	2	2.6	3.5	1.91	2.3
	Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa contingente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL				

Resultados CELID (S) caso 4.

		Perfil CELID Forma S							
Apellido	Rodas	Nombres	Noemi						
Sexo	mujer	Fecha	3/7/2017						
PERCENTIL	99								
	95								
	90								
	75								
	50								
	25								
10									
5									
P. Bruto	3	3	4	3.6	3	3.8	2	3.4	3.4
	Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa contingente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL				

Resultados CELID (S) caso 4.

		Perfil CELID								
		Forma S								
		Apellido	Carrion	Nombres	María					
		Sexo	mujer	Fecha	3/7/2017					
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75									
	50									
	25									
	10									
	5									
	P. Bruto	4	4	4.4	4.3	5	4.8	1.6	4.17	4.9
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa contingente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL				

Resultados CELID (S) caso 4.

		Perfil CELID								
		Forma S								
		Apellido	Cabrera	Nombres	Carlos					
		Sexo	varón	Fecha	3/7/2017					
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75									
	50									
	25									
	10									
	5									
	P. Bruto	5	4.6	4.5	5	3.8	3,1	1	4.77	3.45
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa contingente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL				

Resultados CELID (S) caso 4.

		Perfil CELID								
		Forma S								
		Apellido	Vintimilla	Nombres	Mariuxy					
		Sexo	mujer	Fecha	3/7/2017					
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75									
	50									
	25									
	10									
	5									
	P. Bruto	4	4.3	3.8	5	4.4	4.16	1.5	4.27	4.28
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa contingente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL				

Resultados CONLID (S) caso 4.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
	Apellido	Vintimilla	Nombres	Mariuxy
	Sexo	mujer	Fecha	3/7/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
		P. Bruto	26	26
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CONLID (S) caso 4.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
	Apellido	Cabrera	Nombres	Carlos
	Sexo	varón	Fecha	3/7/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
		P. Bruto	25	30
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CONLID (S) caso 4.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
	Apellido	Ruiz	Nombres	Juan
	Sexo	varón	Fecha	3/7/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
		P. Bruto	22	21
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CONLID (S) caso 4.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
	Apellido	Carrion	Nombres	María
	Sexo	mujer	Fecha	3/7/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	28	25	29
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CONID (S) caso 4.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
	Apellido	Rodas	Nombres	Noemi
	Sexo	mujer	Fecha	3/7/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	24	23	22
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CONLID (S) caso 4.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
	Apellido	Vanegas	Nombres	Jose
	Sexo	varón	Fecha	3/7/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	16	16	14
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CAMIN (S) caso 4.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
	Apellido	Vintimilla	Nombres	Mariuxy	
	Sexo	mujer	Fecha	3/7/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	20	19	20	19
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 4.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
	Apellido	Cabrera	Nombres	Carlos	
	Sexo	varón	Fecha	3/7/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	18	20	21	16
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 4.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
	Apellido	Rodas	Nombres	Noemi	
	Sexo	mujer	Fecha	3/7/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	18	15	13	16
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 4.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
	Apellido	Carrion	Nombres	María	
	Sexo	mujer	Fecha	3/7/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	21	20	19	21
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 4.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
	Apellido	Vanegas	Nombres	Jose	
	Sexo	varón	Fecha	3/7/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	10	13	9	11
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 4.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
	Apellido	Ruiz	Nombres	Juan	
	Sexo	varón	Fecha	3/7/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	15	15	16	14
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CELID (A) caso 5

		Perfil CELID								
		Forma S								
		Apellido	Nombres							
		Jarrin	Belen							
		Sexo	Fecha							
		mujer	30/6/2017							
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75									
	50									
	25									
	10									
	5									
	P. Bruto	4.75	4	3.4	4.6	4	2.5	1.3	4.18	3.12
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa contingente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL		LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Resultados CELID (S) caso 5.

		Perfil CELID								
		Forma S								
		Apellido	Nombres							
		Avila	Sandra							
		Sexo	Fecha							
		mujer	30/6/2017							
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75									
	50									
	25									
	10									
	5									
	P. Bruto	5	2.6	5	4.3	3.8	3	4	4.22	3.4
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa contingente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL		LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Resultados CELID (S) caso 5.

		Perfil CELID								
		Forma S								
		Apellido	Nombres							
		Morocho	Gustavo							
		Sexo	Fecha							
		varón	30/6/2017							
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75									
	50									
	25									
	10									
	5									
	P. Bruto	4.5	4.5	5	4.3	4.4	2.3	3	4.57	3.35
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa contingente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL		LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Resultados CELID (S) caso 5.

		Perfil CELID								
		Forma S								
		Apellido	Nombres	Juan						
		Sexo	Fecha	30/6/2017						
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75									
	50									
	25									
	10									
	5									
	P. Bruto	4.75	4.3	4.7	4	4.2	2.6	3	4.43	3.4
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa contingente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL		LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Resultados CELID (S) caso 5.

		Perfil CELID								
		Forma S								
		Apellido	Nombres	Jorge						
		Sexo	Fecha	30/6/2017						
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75									
	50									
	25									
	10									
	5									
	P. Bruto	4.25	4	4	4	3.8	2.5	2.5	4.06	3.1
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa contingente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL		LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Resultados CELID (S) caso 5.

		Perfil CELID								
		Forma S								
		Apellido	Nombres	Oswaldo						
		Sexo	Fecha	30/6/2017						
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75									
	50									
	25									
	10									
	5									
	P. Bruto	4.5	2.3	4.28	4,6	3	3	2.5	3.92	3
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa contingente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL		LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Resultados CELID (S) caso 5.

		Perfil CELID								
		Forma S								
		Apellido	Ortiz	Nombres	Henry					
		Sexo	varón	Fecha	30/6/2017					
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75									
	50									
	25									
	10									
	5									
	P. Bruto	5	3	4,7	4,3	4	3	1,6	4,25	3,5
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa contingente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL				

Resultados CONLID (S) caso 5.

		Perfil CONLID			
		Forma S			
		Apellido	Ortiz	Nombres	Henry
		Sexo	varón	Fecha	30/6/2017
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	24	26	24	
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio	

Resultados CONLID (S) caso 5.

		Perfil CONLID			
		Forma S			
		Apellido	Aguirre	Nombres	Oswaldo
		Sexo	varón	Fecha	30/6/2017
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	25	26	22	
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio	

Resultados CONLID (S) caso 5.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
		Apellido	Nombres	Jorge
		Sexo	Fecha	30/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	30	19	23
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CONLID (S) caso 5.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
		Apellido	Nombres	Juan
		Sexo	Fecha	30/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	29	23	24
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CONLID (S) caso 5.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
		Apellido	Nombres	Belén
		Sexo	Fecha	30/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	25	24	29
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CONLID (S) caso 5.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
	Apellido	Morocho	Nombres	Gusyavo
	Sexo	varón	Fecha	30/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	30	19	28
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CONLID (S) caso 5.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
	Apellido	Avila	Nombres	Sandra
	Sexo	mujer	Fecha	30/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	26	24	24
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CAMIN (S) caso 5

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
		Apellido	Nombres	Belén	
		Sexo	Fecha	30/60/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
		P. Bruto	21	19	17
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 5.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
		Apellido	Nombres	Sandra	
		Sexo	Fecha	30/60/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
		P. Bruto	21	17	18
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 5.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
		Apellido	Nombres	Gustavo	
		Sexo	Fecha	30/60/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
		P. Bruto	19	17	17
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 5.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
	Apellido	Tapia	Nombres	Juan	
	Sexo	varón	Fecha	30/60/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	17	18	13	19
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 5.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
	Apellido	Ortega	Nombres	Jorge	
	Sexo	varón	Fecha	30/60/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	19	12	15	20
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 5.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
	Apellido	Aguirre	Nombres	Oswaldo	
	Sexo	varón	Fecha	30/60/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	21	13	13	21
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 5.

		Perfil CAMIN				
		Forma S				
	Apellido	Ortiz	Nombres	Henry		
	Sexo	varón	Fecha	30/60/2017		
PERCENTIL	99					
	95					
	90	Yellow	Blue			
	75	Yellow	Blue	Red		
	50	Yellow	Blue	Red		
	25	Yellow	Blue	Red		
	10	Yellow	Blue	Red		
	5	Yellow	Blue	Red		
	P. Bruto	18	17	16	18	
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas	

Resultados CELID (S) caso 6.

		Perfil CELID								
		Forma S								
	Apellido	Tenesaca	Nombres	Ana						
	Sexo	mujer	Fecha	30/6/2017						
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75					Red				
	50		Green	Blue		Red				Pink
	25	Yellow	Green	Blue	Dark Blue	Red	Grey	Purple	Yellow	Pink
	10	Yellow	Green	Blue	Dark Blue	Red	Grey	Purple	Yellow	Pink
	5	Yellow	Green	Blue	Dark Blue	Red	Grey	Purple	Yellow	Pink
	P. Bruto	3	3	3.14	2.3	3.6	3.16	2	2.86	3.38
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa contingente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL				

Resultados CELID (S) caso 6.

		Perfil CELID								
		Forma S								
	Apellido	Guamán	Nombres	Luz						
	Sexo	mujer	Fecha	30/6/2017						
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75	Yellow			Dark Blue		Grey		Yellow	Pink
	50	Yellow	Green	Blue	Dark Blue		Grey		Yellow	Pink
	25	Yellow	Green	Blue	Dark Blue	Red	Grey		Yellow	Pink
	10	Yellow	Green	Blue	Dark Blue	Red	Grey		Yellow	Pink
	5	Yellow	Green	Blue	Dark Blue	Red	Grey	Purple	Yellow	Pink
	P. Bruto	4.25	3.33	3.14	4	2.8	4	1.5	3.68	3.4
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa contingente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				LIDERAZGO TRANSACCIONAL				

Resultados CELID (S) caso 6.

	Apellido	Garate	Nombres	William						
	Sexo	varon	Fecha	30/6/2017						
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75									
	50									
	25									
	10									
	5									
	P. Bruto	3.25	3.71	2.6	2.3	2.8	3.33	1.6	3.21	3.06
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Reconpena cotigente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL			LIDERAZGO TRANSACCIONAL					

Resultados CELID (S) caso 6.

	Apellido	Tenesaca	Nombres	Patricio						
	Sexo	varon	Fecha	30/6/2017						
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75									
	50									
	25									
	10									
	5									
	P. Bruto	3.25	2.6	2.57	2.6	2.4	4	2.1	2.75	3.2
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Reconpena cotigente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL			LIDERAZGO TRANSACCIONAL					

Resultados CELID (S) caso 6.

	Apellido	Guevara	Nombres	Enrique						
	Sexo	varon	Fecha	30/6/2017						
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75									
	50									
	25									
	10									
	5									
	P. Bruto	1.5	1	1.85	1.6	3	4.3	2	1.48	3.65
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Reconpena cotigente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL			LIDERAZGO TRANSACCIONAL					

Resultados CELID (S) caso 6.

	Apellido	Vintimilla	Nombres	Santiago						
	Sexo	varon	Fecha	30/6/2017						
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75									
	50									
	25									
	10									
	5									
	P. Bruto	3.5	2.6	3	3.33	3.2	4.3	2	3.10	3.75
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa cotigente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL			LIDERAZGO TRANSACCIONAL					

Resultados CELID (S) caso 6.

	Apellido	Ayora	Nombres	Viviana						
	Sexo	mujer	Fecha	30/6/2017						
PERCENTIL	99									
	95									
	90									
	75									
	50									
	25									
	10									
	5									
	P. Bruto	2.25	2	2.14	2.33	2.8	3.5	1.5	2.18	3.15
		Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa cotigente	Dirección por excepción	LIDERAZGO LAIZZES FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL			LIDERAZGO TRANSACCIONAL					

Resultados CONLID (S) caso 6.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
	Apellido	Ayora	Nombres	Viviana
	Sexo	mujer	Fecha	30/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	22	17	22
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CONLID (S) caso 6.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
	Apellido	Vintimilla	Nombres	Santiago
	Sexo	varón	Fecha	30/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	24	22	26
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CONLID (S) caso 6.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
	Apellido	Guevara	Nombres	Enrique
	Sexo	varón	Fecha	30/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	11	12	8
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CONLID (S) caso 6.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
	Apellido	Tenesaca	Nombres	Patricio
	Sexo	varón	Fecha	30/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	17	16	17
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CONLID (S) caso 6.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
	Apellido	Garate	Nombres	William
	Sexo	varón	Fecha	30/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	23	18	19
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CONLID (S) caso 6.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
	Apellido	Guamán	Nombres	Luz
	Sexo	mujer	Fecha	30/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	26	19	17
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CONLID (S) caso 6.

		Perfil CONLID		
		Forma S		
		Apellido	Nombres	Ana
		Sexo	Fecha	30/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	19	23	23
		Conductas orientadas a la tarea	Conductas orientadas a las relaciones	Conductas orientadas al cambio

Resultados CAMIN (S) caso 6.

		Perfil CAMIN		
		Forma S		
		Apellido	Nombres	Ana
		Sexo	Fecha	30/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	18	19	15
		Directivo	Considerado	Participativo
				Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 6.

		Perfil CAMIN		
		Forma S		
		Apellido	Nombres	Enrique
		Sexo	Fecha	30/6/2017
PERCENTIL	99			
	95			
	90			
	75			
	50			
	25			
	10			
	5			
	P. Bruto	6	3	10
		Directivo	Considerado	Participativo
				Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 6.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
	Apellido	Tenesaca	Nombres	Patricio	
	Sexo	varón	Fecha	30/6/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	11	11	10	12
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 6.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
	Apellido	Garate	Nombres	William	
	Sexo	varón	Fecha	30/6/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	16	11	11	17
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 6.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
	Apellido	Guamán	Nombres	Luz	
	Sexo	mujer	Fecha	30/6/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	15	10	10	19
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 6.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
	Apellido	Vintimilla	Nombres	Santiago	
	Sexo	varón	Fecha	30/6/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	17	13	12	18
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas

Resultados CAMIN (S) caso 6.

		Perfil CAMIN			
		Forma S			
	Apellido	Ayora	Nombres	Viviana	
	Sexo	mujer	Fecha	30/6/2017	
PERCENTIL	99				
	95				
	90				
	75				
	50				
	25				
	10				
	5				
	P. Bruto	10	9	12	8
		Directivo	Considerado	Participativo	Orientado a Metas