

ENCUESTA

FORMA BETHA

GLOBE PROJECT

GLOBAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR EFFECTIVENESS PROJECT

1995

<i>Espacio para diligenciar por el encuestador</i>	
Fecha:	
Encuestador:	
Sector:	
Número de encuesta	

Introducción

El propósito de esta investigación es aprender sobre culturas nacionales, prácticas gerenciales y percepciones sobre liderazgo. Diligenciar el presente cuestionario le tomará cerca de una hora de su tiempo. Para este proyecto de investigación, aproximadamente 300 ejecutivos de cada uno de los aproximadamente 65 países, completarán el formato de ésta encuesta. Dentro de cada país, participarán ejecutivos de diversos sectores económicos e industrias.

Los resultados de esta investigación serán reportados en varios artículos de revistas académicas, y en una serie de libros. La información resultante podrá ser útil a personas que manejan relaciones de negocios o de gobierno con los países estudiados. Estos reportes serán usados para enseñanza de estudiantes y ejecutivos, en universidades e institutos tecnológicos en todo el mundo. Esperamos, que estas publicaciones ayudarán a los ejecutivos como usted, a ser mas efectivos, a incrementar la satisfacción en el trabajo, y a mejorar el entendimiento de los negocios y el liderazgo en otras culturas.

Apreciaremos gratamente su participación en esta investigación. En las siguientes páginas, se le solicita que escoja el número de la frase que refleje sus observaciones de las prácticas culturales u organizacionales, sus creencias, sus valores, o sus percepciones. Esta no es una evaluación, y no hay respuestas correctas o incorrectas. Nosotros estamos particularmente interesados en aprender sobre las creencias y valores de la gerencia en su sociedad, y cómo varias prácticas sociales y organizacionales son percibidas por usted y por los otros ejecutivos participantes en esta investigación. Sus respuestas serán mantenidas completamente confidenciales. Las respuestas no serán individualmente identificadas a algún otra persona, ni en forma escrita alguna. Además, el nombre de su organización no será revelado públicamente.

Si usted tiene alguna pregunta sobre la investigación, el Co-Investigador de su país (quien le está suministrando esta encuesta) está en capacidad de contestársela. En caso de que el Co-Investigador no pueda responderle su pregunta, el o ella nos contactarán para responderla.

Nuevamente, gracias por su participación.

Robert J. House
Investigador Principal
Universidad de Pennsylvania
The Wharton School

Antonio Ruiz-Quintanilla
Co-Investigador del Proyecto

Enrique Ogliastri
Co-Investigador del Proyecto
Universidad de los Andes
Teléfono 2 84 9911

Paul J. Hanges
Co-Investigador del Proyecto

Michael Agar
Co-Investigador del Proyecto
Universidad de Maryland

Carlos A. Rodríguez
Investigador
Universidad de los Andes
Teléfono: 2 86 1144

Instrucciones Generales

Para completar esta encuesta, usted debe enfocar las respuestas a la sociedad (Colombia) en la que usted vive, y en sus percepciones sobre líderes y liderazgo. La mayoría de las personas completan la encuesta en aproximadamente 60 minutos.

El cuestionario consta de cinco secciones. Las secciones 1 y 3 preguntan sobre su organización. Las secciones 2 y 4 preguntan sobre líderes y liderazgo. La sección 5 pregunta sobre usted.

Explicación sobre los tipos de preguntas

Se tienen diversos tipos de preguntas en este cuestionario. Las secciones 1 y 3 tienen preguntas con dos formatos diferentes. Por ejemplo el primer tipo de pregunta se muestra a continuación

A. En este país, el clima es generalmente:

Muy agradable	Moderadamente agradable				Muy desagradable	
1	2	3	4	5	6	7

Para una pregunta como esta, usted debe marcar con un círculo el número de 1 a 7 que esté más cercano a sus percepciones sobre su país. Por ejemplo:

Si usted piensa que el clima en su país es *muy agradable*, usted marcaría con círculo el número 1. Si usted piensa que el clima no es del todo *muy agradable*, pero mejor que *moderadamente agradable*, usted puede marcar con círculo cualquiera entre el 2 y o el 3, dependiendo del modo en que usted piense que el clima se acerque a *muy agradable* o a *moderadamente agradable*.

El segundo tipo de pregunta examina que tan de acuerdo o desacuerdo está usted con una afirmación en particular. Un ejemplo de este tipo de pregunta se pone a continuación

B. El clima en este país es muy agradable.

Fuertemente de acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo				Fuertemente en desacuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

Para una pregunta como esta, usted debe marcar con un círculo el número de 1 a 7 que más se acerque a su nivel de acuerdo con la frase. Por ejemplo:

Si usted está *fuertemente de acuerdo* con que el clima en su país es muy agradable, usted marcaría con círculo el número 1.

Si usted generalmente está de acuerdo con la frase, pero un poco en desacuerdo, usted marcaría con círculo cualquiera entre el 2 o el 3, dependiendo que tan fuertemente de acuerdo esté usted con la frase.

Si usted no concuerda con la frase, usted puede marcar con círculo 5, o 6, o 7, dependiendo que tan en desacuerdo está usted con la frase.

Las secciones 2 y 4 tienen un tipo diferente de pregunta. Para estas secciones, se le ha entregado una lista de comportamientos y características que un líder podría mostrar. Se le pide que clasifique estos comportamientos y características usando la escala mostrada abajo. Para hacerlo, escriba sobre la línea a la izquierda de cada comportamiento o característica, el número de la escala que mejor describa, cómo mostrando ese comportamiento o característica afecta la efectividad del líder.

ESCALA		
1 =	Esta conducta o característica	inhibe mucho para que una persona sea líder sobresaliente
2 =	Esta conducta o característica	inhibe en algo para que una persona sea líder sobresaliente
3 =	Esta conducta o característica	inhibe ligeramente para que una persona sea líder sobresaliente
4 =	Esta conducta o característica	no influye para que una persona sea líder sobresaliente
5 =	Esta conducta o característica	contribuye ligeramente para que una persona sea líder sobresaliente
6 =	Esta conducta o característica	contribuye en algo para que una persona sea líder sobresaliente
7 =	Esta conducta o característica	contribuye mucho para que una persona sea líder sobresaliente

Un ejemplo es indicado a continuación.

_____ 2.1. Alto = Significativamente arriba del promedio de estatura.

Si usted cree que siendo *Alto*, se **inhibe** a una persona de ser líder sobresaliente, usted deberá escribir 1, o 2, o 3 en la línea a la izquierda de la característica *Alto*, dependiendo de qué tanto usted piensa que siendo *Alto* se inhibe el liderazgo sobresaliente.

Si usted cree que ser *Alto* **contribuye** para que una persona sea un líder sobresaliente, usted debería escribir 5, o 6, o 7, en la línea a la izquierda de *Alto* dependiendo de qué tanto está usted piensa que ser *Alto* contribuye al liderazgo sobresaliente.

Finalmente, si usted cree que ser *Alto* **no tiene efecto** sobre si una persona tiene un liderazgo sobresaliente, usted escribiría 4 en la línea a la izquierda del comportamiento.

Sección 1

Cómo son las cosas en su sociedad

Instrucciones

En esta sección, estamos interesados en sus creencias acerca de las normas, valores, y prácticas en su sociedad (Colombia). En otras palabras, estamos interesados en la forma en que su sociedad es - no la forma que usted piensa que debe ser.

No hay respuestas correctas o incorrectas, y las respuestas no indican que su organización sea mejor o peor.

Por favor responda a las preguntas marcando con un círculo el número que mas acertadamente represente sus observaciones sobre su sociedad.

Las preguntas de la sección 1 empiezan aquí

1-1. En esta sociedad, ser muy ordenado y persistente, se enfatizan, incluso a expensas de la experimentación y la innovación.

Fuertemente de acuerdo			Ni en acuerdo ni en desacuerdo			Fuertemente en desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7

1-2. En esta sociedad, la gente generalmente es:

agresiva						no-agresiva
1	2	3	4	5	6	7

1-3. La forma de ser exitoso en esta sociedad, es :

planear hacia adelante						tomar los eventos como van ocurriendo
1	2	3	4	5	6	7

1-4. En esta sociedad, la norma aceptada es :

planear al futuro						aceptar el estatus quo
1	2	3	4	5	6	7

1-5. En esta sociedad, la influencia personal está basada principalmente en :
su habilidad y contribución

a la sociedad						la autoridad de su posición
1	2	3	4	5	6	7

1-6. En esta sociedad, la gente generalmente es:

decidida, con opiniones fuertes						indecisa
1	2	3	4	5	6	7

1-7. En esta sociedad, los líderes fomentan lealtad al grupo incluso si los intereses individuales se afectan

Fuertemente de acuerdo				Ni en acuerdo ni en desacuerdo				Fuertemente en desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7		

1-8. En esta sociedad, las reuniones sociales generalmente son:

Planeadas bien con anterioridad (2 semanas o más de anticipación)						espontáneas (planeadas con menos de una de anticipación)
1	2	3	4	5	6	7

1-9. En esta sociedad, la gente generalmente es:

interesada por los demás						desinteresada por los demás
1	2	3	4	5	6	7

1-10. En esta sociedad, la gente es generalmente :

dominante						no-dominante
1	2	3	4	5	6	7

1-11. En esta sociedad, los niños se enorgullecen de los logros de sus padres :

Fuertemente de acuerdo				Ni en acuerdo ni en desacuerdo			Fuertemente en desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7	

1-12. El sistema económico en esta sociedad, está diseñado para maximizar :

intereses individuales						intereses colectivos
1	2	3	4	5	6	7

1-13. En esta sociedad, la norma aceptada es :

obedecer a sus líderes sin cuestionar						cuestionar a sus líderes cuando no están de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

1-14. En esta sociedad, la gente generalmente es:

recia, dura						sensible, frágil
1	2	3	4	5	6	7

1-15. En esta sociedad, los estudiantes son motivados a esforzarse por mejorar continuamente su desempeño:

Fuertemente de acuerdo				Ni en acuerdo ni en desacuerdo			Fuertemente en desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7	

1-16. En esta sociedad, la mayoría de las personas tienen vidas altamente estructuradas, con pocos eventos inesperados.

Fuertemente de acuerdo				Ni en acuerdo ni en desacuerdo			Fuertemente en desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7	

1-17. En esta sociedad, los muchachos son más motivados a obtener educación superior que las muchachas :

Fuertemente de acuerdo				Ni en acuerdo ni en desacuerdo				Fuertemente en desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7		

1-18. En esta sociedad, las mayores recompensas están basadas en:

desempeño efectivo únicamente			desempeño efectivo y otros factores <small>(por ejemplo antigüedad o conexiones políticas)</small>			únicamente otros factores fuera del desempeño efectivo <small>(ejemplo antigüedad o conexiones políticas)</small>
1	2	3	4	5	6	7

1-19. En esta sociedad, los requerimientos y expectativas sociales son comunicados en detalle de modo que los ciudadanos sepan que se espera que hagan :

Fuertemente de acuerdo			Ni en acuerdo ni en desacuerdo			Fuertemente en desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7

1-20. En esta sociedad, siendo innovador para mejorar el desempeño es generalmente :

sustancialmente recompensado			algo recompensado			nada recompensado
1	2	3	4	5	6	7

1-21. En esta sociedad, la gente generalmente es:

muy sensible hacia los demás						nada sensible a los demás
1	2	3	4	5	6	7

1-22. En esta sociedad, hay más énfasis en programas atléticos para:

niños						niñas
1	2	3	4	5	6	7

1-23. En esta sociedad, los padres se enorgullecen de los logros individuales de sus hijos:

Fuertemente de acuerdo			Ni en acuerdo ni en desacuerdo			Fuertemente en desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7

1-24. En esta sociedad, se tienen reglas y leyes para cubrir:

casi todas las situaciones			algunas situaciones			muy pocas situaciones
1	2	3	4	5	6	7

1-25. En esta sociedad, la gente generalmente es:

muy amigable						muy poco amigable
1	2	3	4	5	6	7

1-26. En esta sociedad, la gente en posiciones de poder trata de:

incrementar la distancia social de aquellos individuos menos poderosos						disminuir la distancia social de aquellos personas con menor poder
1	2	3	4	5	6	7

1-27. En esta sociedad, el rango y la posición en la jerarquía social tiene privilegios especiales :
 Fuertemente de acuerdo 1 2 3 Ni en acuerdo ni en desacuerdo 4 5 6 Fuertemente en desacuerdo 7

1-28. En esta sociedad, los viejos generalmente viven en casa con sus hijos :
 Fuertemente de acuerdo 1 2 3 Ni en acuerdo ni en desacuerdo 4 5 6 Fuertemente en desacuerdo 7

1-29. En esta sociedad, ser aceptado por los otros miembros del grupo es muy importante:
 Fuertemente de acuerdo 1 2 3 Ni en acuerdo ni en desacuerdo 4 5 6 Fuertemente en desacuerdo 7

1-30. En esta sociedad, la mayoría de la gente :
 vive para el presente más que para el futuro 1 2 3 4 5 vive para el futuro más que para el presente 6 7

1-31. En esta sociedad, la gente hace más énfasis en:
 resolver sus problemas actuales 1 2 3 4 5 planear hacia el futuro 6 7

1-32. En esta sociedad, la gente generalmente es:
 muy tolerante de los errores 1 2 3 4 5 nada tolerante de los errores 6 7

1-33. En esta sociedad, la gente generalmente es:
 muy generosa 1 2 3 4 5 nada generosa 6 7

1-34. En esta sociedad, el poder está :
 concentrado arriba 1 2 3 4 5 compartido a lo largo de la sociedad 6 7

1-35. En esta sociedad:
 la unión de grupo es más valorada que el individualismo 1 2 3 unión de grupo e individualismo son igualmente valoradas 4 5 el individualismo es más valorado que la unión de grupo 6 7

1-36. En esta sociedad, es peor para un niño fallar en el colegio como que para una niña fallar en el colegio :
 Fuertemente de acuerdo 1 2 3 Ni en acuerdo ni en desacuerdo 4 5 Fuertemente en desacuerdo 6 7

Sección 2 - Comportamientos de líderes

Instrucciones

Usted probablemente, se ha dado cuenta de personas en su organización o industria que son excepcionalmente hábiles para motivar, influenciar, o facilitar a usted, a otros o a grupos para contribuir al éxito de la organización o del trabajo.

A estos podríamos llamarlos " líderes sobresalientes".

En las páginas siguientes hay distintas conductas y características que pueden usarse para describir líderes. Cada conducta o característica está acompañada por una pequeña definición para aclarar su significado.

Utilizando la anterior descripción de líderes sobresalientes como guía, clasifique la conducta y características de las siguientes páginas. Para hacer esto, en la línea a la izquierda de cada conducta o característica, escriba el número de la escala de abajo, que mejor describa cuán importante es la conducta o característica para que un líder sea sobresaliente.

ESCALA			
1 =	Esta conducta o característica	inhibe mucho	para que una persona sea líder sobresaliente
2 =	Esta conducta o característica	inhibe en algo	para que una persona sea líder sobresaliente
3 =	Esta conducta o característica	inhibe ligeramente	para que una persona sea líder sobresaliente
4 =	Esta conducta o característica	no influye	para que una persona sea líder sobresaliente
5 =	Esta conducta o característica	contribuye ligeramente	para que una persona sea líder sobresaliente
6 =	Esta conducta o característica	contribuye en algo	para que una persona sea líder sobresaliente
7 =	Esta conducta o característica	contribuye mucho	para que una persona sea líder sobresaliente

Las preguntas de la sección 2 empiezan aquí.

Característica o Comportamiento	Definición
___ 2-1 Diplomático	= Experto en las relaciones interpersonales, tiene tacto.
___ 2-2 Evasivo	= No hace comentarios negativos para mantener buenas relaciones y salvar la cara.
___ 2-3 Mediador	= Interviene para resolver conflictos entre los individuos.
___ 2-4 Mandón	= Dice a los subordinados que hay que hacer en forma de órdenes.
___ 2-5 Positivo	= Generalmente optimista y confiado.
___ 2-6 Competidor dentro del grupo	= Trata de superar el desempeño de otros de su grupo.
___ 2-7 Autónomo	= Actúa independientemente, no se confía en los demás.

ESCALA		
1 =	Esta conducta o característica	inhibe mucho para que una persona sea líder sobresaliente
2 =	Esta conducta o característica	inhibe en algo para que una persona sea líder sobresaliente
3 =	Esta conducta o característica	inhibe ligeramente para que una persona sea líder sobresaliente
4 =	Esta conducta o característica	no influye para que una persona sea líder sobresaliente
5 =	Esta conducta o característica	contribuye ligeramente para que una persona sea líder sobresaliente
6 =	Esta conducta o característica	contribuye en algo para que una persona sea líder sobresaliente
7 =	Esta conducta o característica	contribuye mucho para que una persona sea líder sobresaliente

Característica o Comportamiento		Definición
___ 2-8	Independiente	= No depende de los demás, se auto gobierna.
___ 2-9	Despiadado	= Punitivo, no tiene piedad ni compasión.
___ 2-10	Tierno	= Fácil de herir u ofender.
___ 2-11	Orientado al progreso	= Aspira continuamente a mejorar el desempeño.
___ 2-12	Inspirador	= Inspira emociones, creencias, valores y conductas a otros. Motiva para trabajar duro.
___ 2-13	Previsivo	= Anticipa, procura pronosticar eventos, considera lo que pueda pasar en el futuro.
___ 2-14	Arriesgado	= Dispuesto a invertir recursos importantes en esfuerzos con baja probabilidad de éxito.
___ 2-15	Sincero	= Hace lo que dice, de buena fe.
___ 2-16	Seguro	= Merece confianza, se puede creer y confiar en su palabra.
___ 2-17	Mundano	= Interesado en los eventos que están ocurriendo en el mundo.
___ 2-18	Evade conflictos dentro del grupo	= Evade disputas con los miembros de su grupo.
___ 2-19	Hábil en lo administrativo	= Capaz de planear, organizar, coordinar y controlar el trabajo de un gran número de individuos (más de 75).
___ 2-20	Justo	= Actúa de acuerdo a lo que considera correcto e imparcial.
___ 2-21	Resolvedor de problemas	= Capaz de identificar soluciones que satisfagan individuos con intereses diversos y conflictivos.
___ 2-22	Claro	= Fácil de entender.
___ 2-23	Interesado	= Persigue sus propios intereses.

ESCALA		
1 =	Esta conducta o característica	inhibe mucho para que una persona sea líder sobresaliente
2 =	Esta conducta o característica	inhibe en algo para que una persona sea líder sobresaliente
3 =	Esta conducta o característica	inhibe ligeramente para que una persona sea líder sobresaliente
4 =	Esta conducta o característica	no influye para que una persona sea líder sobresaliente
5 =	Esta conducta o característica	contribuye ligeramente para que una persona sea líder sobresaliente
6 =	Esta conducta o característica	contribuye en algo para que una persona sea líder sobresaliente
7 =	Esta conducta o característica	contribuye mucho para que una persona sea líder sobresaliente

Característica o Comportamiento		Definición
___ 2-24	Tirano	= Actúa como un tirano y déspota, impositivo.
___ 2-25	Integrador	= Integra a la gente o a las cosas, trabajando en conjunto.
___ 2-26	Calmado	= No se perturba fácilmente.
___ 2-27	Provocador	= Estimula el desasosiego.
___ 2-28	Leal	= Está junto a sus amigos y los apoya aun cuando ellos tienen serios problemas y dificultades.
___ 2-29	Unico	= Una persona inusual, tiene características de conducta que son diferentes a las de muchos otros.
___ 2-30	Colaborador	= Trabaja conjuntamente con otros.
___ 2-31	Estimulador	= Da ánimo, confianza o esperanza mediante estímulos y consejos.
___ 2-32	Promotor de moral	= Aumenta la moral de los subordinados ofreciendo ánimo, elogios, y/o siendo seguro.
___ 2-33	Arrogante	= Presuntuoso, o altivo.
___ 2-34	Ordenado	= Es organizado y metódico en el trabajo.
___ 2-35	Preparado	= Está listo para eventos futuros.
___ 2-36	Autocrático	= Toma decisiones de forma dictatorial.
___ 2-37	Discreto	= Tiende a encubrir información de otros.
___ 2-38	No sociable	= Evade a la gente o a los grupos, prefiere su propia compañía.
___ 2-39	Fraternal	= Tiende a ser buen amigo de sus subordinados.
___ 2-40	Generoso	= Ofrece tiempo, dinero, recursos y ayuda a otros.

ESCALA		
1 =	Esta conducta o característica	inhibe mucho para que una persona sea líder sobresaliente
2 =	Esta conducta o característica	inhibe en algo para que una persona sea líder sobresaliente
3 =	Esta conducta o característica	inhibe ligeramente para que una persona sea líder sobresaliente
4 =	Esta conducta o característica	no influye para que una persona sea líder sobresaliente
5 =	Esta conducta o característica	contribuye ligeramente para que una persona sea líder sobresaliente
6 =	Esta conducta o característica	contribuye en algo para que una persona sea líder sobresaliente
7 =	Esta conducta o característica	contribuye mucho para que una persona sea líder sobresaliente

Característica o Comportamiento		Definición
___ 2-41	Formal	= Actúa de acuerdo con las reglas, convenciones y ceremoniales.
___ 2-42	Modesto	= No es jactancioso, se presenta a si mismo de manera sencilla.
___ 2-43	Inteligente	= Aprende y entiende con facilidad.
___ 2-44	Decidido	= Toma decisiones firme y rápidamente.
___ 2-45	Pide consejo	= Consulta con otros antes de hacer planes, o actuar.
___ 2-46	Irritable	= Pierde fácilmente su tranquilidad.
___ 2-47	Solitario	= Trabaja y actúa separadamente de los demás.
___ 2-48	Entusiasta	= Demuestra e imparte emociones de trabajo positivas fuertes.
___ 2-49	Adverso al riesgo	= Evita tomar riesgos, le desagrada arriesgar.
___ 2-50	Vengativo	= Busca venganza cuando es agraviado u ofendido.
___ 2-51	Compasivo	= Tiene empatía por otros, inclinado a ser servicial o mostrar piedad.
___ 2-52	Sumiso	= Calmado, reposado, dócil.
___ 2-53	Egocéntrico	= Autocentrado, pone el foco principalmente en si mismo.
___ 2-54	No - explícito	= Sutil, no se comunica explícitamente, se comunica por metáforas, alegorías o ejemplos.
___ 2-55	Distante	= Apartado, se distancia de los otros, se le dificulta hacer amigos.
___ 2-56	Intelectualmente estimulador	= Estimula a los otros a pensar y a usar sus mentes; desafía, creencias, estereotipos y actitudes de otros.

Este es el final de la sección 2. Por favor continúe en la sección 3

Sección 3

Cómo deberían ser las cosas en su sociedad

Instrucciones

En esta sección, estamos interesados en sus creencias acerca de cómo deberían ser las normas, valores, y prácticas en su sociedad (Colombia).

Nuevamente, no hay respuestas correctas o incorrectas, y las respuestas no indican que su sociedad sea mejor o peor.

Por favor responda a las preguntas marcando con un círculo el número que más acertadamente represente sus observaciones sobre su organización.

Las preguntas de la sección 3 empiezan aquí

3-1. En esta sociedad, ser muy ordenado y persistente, se deberían enfatizar, incluso a expensas de la experimentación y la innovación.

Fuertemente de acuerdo		Ni en acuerdo ni en desacuerdo				Fuertemente en desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7

3-2. En esta sociedad, se debería estimular a las personas para ser:

agresivas						no-agresivas
1	2	3	4	5	6	7

3-3. Yo creo que las personas que son exitosas deberían:

planear con anticipación						tomar los eventos de la vida como van ocurriendo
1	2	3	4	5	6	7

3-4. Yo creo que la norma aceptada en esta sociedad debería ser:

planear al futuro						aceptar el estatus quo
1	2	3	4	5	6	7

3-5. Yo creo que la influencia de una persona en esta sociedad debería estar basada principalmente en:

su habilidad y contribución a la sociedad						la autoridad de su posición
1	2	3	4	5	6	7

3-6. En esta sociedad, se debería estimular a las personas para ser:

decididas, con opiniones fuertes						indecisas
1	2	3	4	5	6	7

3-7. Yo creo que en general, los líderes deberían fomentar lealtad al grupo incluso si los intereses individuales se afectan.

Fuertemente de acuerdo		Ni en acuerdo ni en desacuerdo				Fuertemente en desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7

3-8. En esta sociedad, las reuniones sociales deberían ser:

Planeadas bien con anterioridad (2 semanas o más de anticipación)						Espontáneas(planeadas con menos de una hora de anticipación)
1	2	3	4	5	6	7

3-9. En esta sociedad, se debería estimular a las personas para ser:
interesadas por
los por demás

1	2	3	4	5	6	desinteresadas por los demás	7
---	---	---	---	---	---	---------------------------------	---

3-10. En esta sociedad, se debería estimular a las personas para ser:
dominantes

1	2	3	4	5	6	no-dominantes	7
---	---	---	---	---	---	---------------	---

3-11. En esta sociedad, los niños se deberían enorgullecer de los logros de sus padres :

Fuertemente de acuerdo			Ni en acuerdo ni en desacuerdo			Fuertemente en desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7

3-12. Yo creo que el sistema económico en esta sociedad, debería estar diseñado para maximizar :
intereses individuales

1	2	3	4	5	6	Intereses colectivos	7
---	---	---	---	---	---	----------------------	---

3-13. Yo creo que los seguidores deberían :

obedecer a sus líderes sin cuestionar						cuestionar a sus líderes cuando no están de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

3-14. En esta sociedad, se debería estimular a las personas para ser:
recias, duras

1	2	3	4	5	6	frágiles, sensibles	7
---	---	---	---	---	---	---------------------	---

3-15. En esta sociedad, los estudiantes jóvenes deberían ser motivados a esforzarse por mejorar
continuamente su desempeño:

Fuertemente de acuerdo			Ni en acuerdo ni en desacuerdo			Fuertemente en desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7

3-16. Yo creo que una persona que lleva una vida estructurada, con pocos eventos inesperados:
tiene mucho por que
estar agradecido

1	2	3	4	5	6	se pierde mucho emoción	7
---	---	---	---	---	---	----------------------------	---

3-17. En esta sociedad, los muchachos deberían ser más motivados a obtener educación superior que las
muchachas:

Fuertemente de acuerdo			Ni en acuerdo ni en desacuerdo			Fuertemente en desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7

3-18. Yo creo que las mayores recompensas **deberían** estar basadas en:

desempeño efectivo únicamente		desempeño efectivo y otros factores (por ejemplo antigüedad o conexiones políticas)		únicamente otros factores fuera del desempeño efectivo (por ejemplo antigüedad o conexiones políticas)
1	2	3	4	5
				6
				7

3-19. Yo creo que, los requerimientos y expectativas sociales **deberían** ser comunicados en detalle de modo que los ciudadanos sepan que se espera que hagan :

Fuertemente de acuerdo		Ni en acuerdo ni en desacuerdo		Fuertemente en desacuerdo
1	2	3	4	5
				6
				7

3-20. Yo creo que ser innovador para mejorar el desempeño **debería** ser :

sustancialmente recompensado		algo recompensado		no recompensado
1	2	3	4	5
				6
				7

3-21. En esta sociedad, se **debería** estimular a las personas para ser:

muy sensibles hacia los demás					nada sensibles hacia los demás
1	2	3	4	5	6
					7

3-22. Yo creo que **debería** haber más énfasis en programas atléticos para:

niños					niñas
1	2	3	4	5	6
					7

3-23. En esta sociedad, los padres se **deberían** enorgullecer de los logros individuales de sus hijos:

Fuertemente de acuerdo		Ni en acuerdo ni en desacuerdo		Fuertemente en desacuerdo
1	2	3	4	5
				6
				7

3-24. Yo creo que la sociedad **debería** tener reglas y leyes para cubrir:

casi todas las situaciones		Algunas situaciones		Muy pocas situaciones
1	2	3	4	5
				6
				7

3-25. Yo creo que los líderes en ésta sociedad **deberían** :

entregar planes detallados relacionados con cómo alcanzar los objetivos					permitir a las personas libertad en determinar la mejor forma para alcanzar los objetivos
1	2	3	4	5	6
					7

3-26. Yo creo que ésta sociedad **podría** ser manejada más efectivamente si hubiera:

más mujeres en posiciones de autoridad que ahora		el mismo número de mujeres en posiciones de autoridad que ahora		menor número de mujeres en posiciones de autoridad que ahora
1	2	3	4	5
				6
				7

3-27. En esta sociedad, la gente **debería** ser estimulada para ser:

Muy amigable					Muy poco amigable
1	2	3	4	5	6
					7

3-28. Yo creo que la gente en posiciones de poder **debería** tratar de:
 incrementar la distancia social de aquellos con menor poder
 1 2 3 4 5 6 7
 disminuir la distancia social de aquellos con menor poder

3-29. ¿Qué tan importante **debería** ser para miembros de su sociedad que su ésta fuera vista positivamente por personas en otros sitios?:
 no debería importar nada 1 2 3 4 5 6 7
 debería importar un poco
 debería ser una cosa de gran importancia

3-30. Yo creo que la gente **debería** :
 Vivir para el presente 1 2 3 4 5 6 7
 Vivir para el futuro

3-31. En esta sociedad, la gente **debería** ser:
 muy tolerante de los errores 1 2 3 4 5 6 7
 nada tolerante de los errores

3-32. Yo creo que la gente **debería** establecer objetivos retadores para sí mismos :
 Fuertemente de acuerdo 1 2 3 4 5 6 7
 Ni en acuerdo ni en desacuerdo
 Fuertemente en desacuerdo

3-33. Cuando hay desacuerdos con adultos, los jóvenes **deberían** ceder ante sus mayores:
 Fuertemente de acuerdo 1 2 3 4 5 6 7
 Ni en acuerdo ni en desacuerdo
 Fuertemente en desacuerdo

3-34. Los miembros de esta sociedad, **deberían**:
 no enorgullecerse de ser un miembro de esta sociedad 1 2 3 4 5 6 7
 enorgullecerse un poco de ser un miembro de esta sociedad
 estar muy orgulloso de ser miembro de esta sociedad

3-35. Yo creo que el poder **debería** estar :
 concentrado arriba 1 2 3 4 5 6 7
 repartido en toda la sociedad

3-36. En esta sociedad, sería preferible que la mayoría de la gente jugara:
 sólo deportes individuales 1 2 3 4 5 6 7
 algunos de portes individuales y algunos deportes de equipo
 sólo deportes de equipo

Sección 4 - Comportamientos de líderes (II parte)

Instrucciones

Esta sección sigue el mismo formato que la Sección 2. Usted debe clasificar nuevamente en las siguientes páginas, las conductas y las características de un líder sobresaliente. Para hacerlo, en la línea a la izquierda de cada conducta o característica, escriba el número de la escala de abajo, que describa mejor que tan importante es la conducta o característica para ser un líder sobresaliente.

ESCALA		
1 =	Esta conducta o característica inhibe mucho	para que una persona sea líder sobresaliente
2 =	Esta conducta o característica inhibe en algo	para que una persona sea líder sobresaliente
3 =	Esta conducta o característica inhibe ligeramente	para que una persona sea líder sobresaliente
4 =	Esta conducta o característica no influye	para que una persona sea líder sobresaliente
5 =	Esta conducta o característica contribuye ligeramente	para que una persona sea líder sobresaliente
6 =	Esta conducta o característica contribuye en algo	para que una persona sea líder sobresaliente
7 =	Esta conducta o característica contribuye mucho	para que una persona sea líder sobresaliente

Las preguntas de la sección 4 empiezan aquí

	Característica o Comportamiento	Definición
___	4-1 Cauteloso	Procede y actúa con sumo cuidado y no toma riesgos.
___	4-2 Organizado	Metódico, ordenado.
___	4-3 Hábil	Astuto.
___	4-4 Informado	Conocedor, atento a la información.
___	4-5 Negociador efectivo	Capaz de negociar efectivamente, capaz de hacer transacciones con otros en términos favorables.
___	4-6 Egoísta	Consciente y convencido de sus habilidades.
___	4-7 No - cooperador	No le gusta trabajar con los demás.
___	4-8 Lógico	Aplica la lógica al pensar, racional.
___	4-9 Consciente del estatus	Consciente del estatus social de los otros.
___	4-10 Previsivo	Anticipa posibles eventos futuros.
___	4-11 Planificador	Anticipa y prepara con anterioridad.
___	4-12 Normativo	Se comporta de acuerdo a las normas de su grupo.

ESCALA		
1 =	Esta conducta o característica	inhibe mucho para que una persona sea líder sobresaliente
2 =	Esta conducta o característica	inhibe en algo para que una persona sea líder sobresaliente
3 =	Esta conducta o característica	inhibe ligeramente para que una persona sea líder sobresaliente
4 =	Esta conducta o característica	no influye para que una persona sea líder sobresaliente
5 =	Esta conducta o característica	contribuye ligeramente para que una persona sea líder sobresaliente
6 =	Esta conducta o característica	contribuye en algo para que una persona sea líder sobresaliente
7 =	Esta conducta o característica	contribuye mucho para que una persona sea líder sobresaliente

Característica o Comportamiento	Definición
___ 4-13 Orientado individualmente	Valora y se preocupa por preservar las necesidades individuales más que las del grupo.
___ 4-14 No igualitario	No cree que todas las personas sean iguales. Considera que solamente algunos especiales pueden acceder a derechos y privilegios.
___ 4-15 Intuitivo	Tiene especial capacidad de discernimiento y comprensión.
___ 4-16 Indirecto	No va directo al grano, usa metáforas y ejemplos para comunicarse.
___ 4-17 Habitual	Dado a una rutina constante y regular.
___ 4-18 Modesto	No es jactancioso, se presenta de una manera sencilla.
___ 4-19 Hábil para anticipar	Hábil para anticipar exitosamente necesidades futuras.
___ 4-20 Mueve a la gente	Despierta y pone en acción a su gente.
___ 4-21 Sensitivo, perceptivo	Consciente de los ligeros cambios de ánimo de los demás.
___ 4-22 Convincente	Excepcionalmente capaz de convencer a los demás de sus puntos de vista.
___ 4-23 Comunicativo	Se comunica con los demás frecuentemente.
___ 4-24 Orientado a la excelencia	Se esfuerza por lograr la excelencia en sus acciones y en las de sus subordinados.
___ 4-25 Sigue los procedimientos	Sigue las reglas y lineamientos establecidos.
___ 4-26 Constructor de confianza	Inculca e infunde a los demás confianza, mostrando confianza en ellos.
___ 4-27 Orientado al grupo	Preocupado por el bienestar del grupo.
___ 4-28 Consciente de las clases	Está consciente de las diferencias de clases, y actúa de acuerdo a las mismas.
___ 4-29 No -participativo	No trabaja en equipo con otros.

ESCALA		
1 =	Esta conducta o característica	inhibe mucho para que una persona sea líder sobresaliente
2 =	Esta conducta o característica	inhibe en algo para que una persona sea líder sobresaliente
3 =	Esta conducta o característica	inhibe ligeramente para que una persona sea líder sobresaliente
4 =	Esta conducta o característica	no influye para que una persona sea líder sobresaliente
5 =	Esta conducta o característica	contribuye ligeramente para que una persona sea líder sobresaliente
6 =	Esta conducta o característica	contribuye en algo para que una persona sea líder sobresaliente
7 =	Esta conducta o característica	contribuye mucho para que una persona sea líder sobresaliente

Característica o Comportamiento		Definición
___ 4-30	Sacrificado	Pone de lado sus intereses y hace sacrificios personales en beneficio de un objetivo o visión.
___ 4-31	Paciente	Tiene y demuestra paciencia.
___ 4-32	Honesto	Habla y actúa siempre con la verdad.
___ 4-33	Dominante	Inclinado a dominar a los demás.
___ 4-34	Evita abochornar	Procura que los otros miembros de su grupo no se avergüencen o abochomen.
___ 4-35	Dinámico	Altamente involucrado, enérgico, entusiasta y motivado.
___ 4-36	Coordinador	Integra y administra el trabajo de los subordinados.
___ 4-37	Elitista	Cree que solo el reducido número de personas con ciertos antecedentes son superiores y deben disfrutar privilegios.
___ 4-38	Arma equipo	Capaz de inducir a los miembros del equipo a trabajar juntos.
___ 4-39	Cínico	Tiende a creer y esperar lo peor de las cosas.
___ 4-40	Orientado al desempeño	Establece altos parámetros de ejecución.
___ 4-41	Ambicioso	Establece metas altas, trabaja duro.
___ 4-42	Motivador	Estimula a otros a hacer esfuerzos por encima y más allá de lo exigido por el deber, y hace sacrificios personales.
___ 4-43	Preocupado por detalles	Supervisa al milímetro, quiere tomar todas las decisiones. Meticuloso.
___ 4-44	No - delega	Renuente o incapaz de abandonar el control de proyectos o tareas.
___ 4-45	Evita decir no	Evita decir no a otro cuando se le solicita hacer algo, aún cuando no pueda hacerlo.

ESCALA		
1 =	Esta conducta o característica	inhibe mucho para que una persona sea líder sobresaliente
2 =	Esta conducta o característica	inhibe en algo para que una persona sea líder sobresaliente
3 =	Esta conducta o característica	inhibe ligeramente para que una persona sea líder sobresaliente
4 =	Esta conducta o característica	no influye para que una persona sea líder sobresaliente
5 =	Esta conducta o característica	contribuye ligeramente para que una persona sea líder sobresaliente
6 =	Esta conducta o característica	contribuye en algo para que una persona sea líder sobresaliente
7 =	Esta conducta o característica	contribuye mucho para que una persona sea líder sobresaliente

Característica o Comportamiento	Definición
___ 4-46 Visionario	Tiene imaginación y visión sobre el futuro.
___ 4-47 Obstinado, testarudo	Fuertemente voluntarioso, determinado, resuelto, persistente.
___ 4-48 Controlador	No tolera desacuerdos o cuestionamientos, da órdenes.
___ 4-49 Deshonesto	Fraudulento, mentiroso.
___ 4-50 Hostil	Antipático, poco amigable, es capaz de actuar negativamente hacia otros.
___ 4-51 Orientado al futuro	Hace planes y actúa basado en metas futuras.
___ 4-52 Buen administrador	Tiene habilidad para manejar trabajos complejos de oficina y sistemas administrativos.
___ 4-53 Confiable	Se sabe a que atenerse respecto a él.
___ 4-54 Dictatorial	Impone sus valores y opiniones sobre los demás.
___ 4-55 Individualista	Se comporta de una manera diferente a los compañeros.
___ 4-56 Ritualista	Tiene una manera predeterminada de hacer siempre las cosas.

Aquí concluye la sección 4. Por favor vaya a la sección 5.

Sección 5-- Cuestionario demográfico.

Las siguientes son preguntas sobre usted, sus antecedentes, y el lugar donde trabaja. Estas preguntas son importantes porque ellas nos ayudan a ver si diferentes tipos de personas responden las preguntas de éste cuestionario en formas diferentes. NO son usadas para identificar a nadie individualmente.

Preguntas sobre sus antecedentes personales		
5.1	¿Cuántos años tiene? _____ años	
5.2	¿ De qué sexo es? (marque uno) _____ Masculino _____ Femenino	
5.3	¿ En que país está radicado? _____	
5.4	¿En que país nació? _____	
5.5	¿Cuánto tiempo ha estado en el país en que vive actualmente? _____ años	
5.6	¿ Además de su país de nacimiento, en qué otros países ha vivido usted por más de un año ? _____	
5.7	¿Cuál es su raza? _____	
5.8	¿ Es usted de alguna religión? _____ SI _____ NO	
5.9	Si usted respondió que SI a la pregunta número 5.8., por favor indique el nombre de la religión _____	
Preguntas sobre sus antecedentes familiares		
5.10	¿En qué país nació su madre ? _____	
5.11	¿En qué país nació su padre ? _____	
5.12	¿Qué lengua(s) se hablaba(n) en su casa cuando usted era niño? _____	
Preguntas sobre sus antecedentes laborales		
5.13	¿Cuántos años de experiencia tiene usted en trabajos de tiempo completo? _____ años	
5.14	¿Cuántos años lleva usted siendo ejecutivo? _____ años	
5.15	¿Cuánto tiempo lleva en el trabajo actual? _____ años y _____ meses.	
5.16	¿Ha trabajado alguna vez para una multinacional? _____ SI _____ NO	
5.17	¿Ha pertenecido a alguna asociación o grupo profesional? _____ SI _____ NO	
5.18	¿Ha participado en alguna actividad de asociación gremial o industrial? _____ SI _____ NO	

Preguntas sobre sus antecedentes educativos	
5.19	¿Cuántos años de educación formal tuvo usted (desde primaria)? _____ años
5.20	Si usted tiene un grado profesional ¿en qué área es? _____
5.21	¿Ha recibido usted algún entrenamiento formal en prácticas administrativas occidentales? _____ SI _____ NO.
Preguntas sobre su organización	
5.22	Por favor indique qué tipo de trabajo ejecuta principalmente la unidad que usted maneja: <input type="checkbox"/> Administración <input type="checkbox"/> Ingeniería, manufactura o producción <input type="checkbox"/> Finanzas o contabilidad <input type="checkbox"/> Recursos humanos o manejo de personal <input type="checkbox"/> Mercadeo <input type="checkbox"/> Planeación <input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Investigación y desarrollo <input type="checkbox"/> Ventas <input type="checkbox"/> Servicio de apoyo (por ejemplo, planta o mantenimiento de equipo) <input type="checkbox"/> Otros (describa por favor) _____
5.23	¿Cuántas personas reportan directamente a usted en su cadena de mando? _____ personas
5.24	¿ Cuántas personas trabajan en la subunidad que usted maneja? _____ personas
5.25	¿ Cuántos niveles de organización hay entre usted y el gerente general o presidente de su organización? _____ niveles
5.26	¿Cuántos niveles jerárquicos hay entre usted y el personal de planta (trabajadores) en su organización o unidad? _____ niveles
5.27	¿ Qué idioma habla usted en el trabajo? _____

Aquí concluye el cuestionario. Nosotros verdaderamente apreciamos su buena voluntad para completar éste cuestionario, y por hacer parte de este proyecto de investigación.