

ENCUESTA

FORMA ALPHA

GLOBE PROJECT

GLOBAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR EFFECTIVENESS PROJECT

**PROYECTO GLOBAL DE
LIDERAZGO Y EFECTIVIDAD DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

1995

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

Enrique Ogliastri
Co-Investigador del Proyecto
Universidad de los Andes

Michael Agar
Co-Investigador del Proyecto
Universidad de Maryland

Antonio Ruiz-Quintanilla
Co-Investigador del Proyecto

Paul J. Hanges
Co-Investigador del Proyecto

Carlos A. Rodríguez
Investigador
Universidad de los Andes

Instrucciones Generales

Para completar esta encuesta, usted debe enfocar las respuestas a la **organización** en la que usted trabaja como ejecutivo, 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 organización de trabajo

Instrucciones

En esta sección, estamos interesados en sus creencias acerca de las normas, valores, y prácticas en la organización en la cual usted trabaja como ejecutivo. En otras palabras, estamos interesados en **la forma en que su organización 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 organización.

Las preguntas de la sección 1 empiezan aquí

1-1. En esta organización, 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 organización, la gente generalmente es:

agresiva						no-agresiva
1	2	3	4	5	6	7

1-3. La forma en que se da el éxito en esta organización, es :

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

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

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

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

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

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

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

1-7. En esta organización, los jefes fomentan lealtad en el 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 organización, las reuniones generalmente son:
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
---	---	---	---	---	---	---

1-9. En esta organización, la gente generalmente es:
interesada por los demás

desinteresada por los demás

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

1-10. En esta organización, las personas son habitualmente:
dominantes

no dominantes

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

1-11. En esta organización, los miembros del grupo se enorgullecen por los logros de su jefe :

Fuertemente de acuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

Fuertemente en desacuerdo

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

1-12. El sistema de pago y de recompensas en esta organización, está diseñado para maximizar :
intereses individuales

intereses colectivos

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

1-13. En esta organización, se espera que los subordinados :
obedezcan a sus jefes sin cuestionar

cuestionen a sus jefes cuando no están de acuerdo

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

1-14. En esta organización, las personas son habitualmente:
recias, duras

frágiles, sensibles

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

1-15. En esta organización, los empleados 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 organización, la mayoría del trabajo está altamente estructurado para minimizar 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 organización, los hombres son motivados a participar en actividades de desarrollo profesional más que las mujeres :

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

1-18. En esta organización, las mejores recompensas están basadas en:

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

1-19. En esta organización, los requerimientos e instrucciones de trabajo son explicados en detalle de manera que los empleados 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 organización, ser innovativo para mejorar el desempeño, generalmente es:

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

1-21. En esta organización, las personas generalmente son:

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

1-22. En esta organización, las tareas que demandan esfuerzo físico son habitualmente desempeñadas por:

hombres						mujeres
1	2	3	4	5	6	7

1-23. En esta organización, los jefes se enorgullecen de los logros individuales de los miembros del grupo:

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

1-24. En esta organización, la gente generalmente es:

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

1-25. En esta organización, las personas en posiciones de poder tratan de :

incrementar su distancia social de aquellos individuos con menos poder						disminuir su distancia social de aquellas personas con menos poder
1	2	3	4	5	6	7

1-26. En esta organización, los empleados sienten lealtad hacia la organización :

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

1-27. En esta organización, la mayoría de los empleados establecen objetivos de trabajo retantes para sí mismos:

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

1-28. Los miembros de esta organización:

no se enorgullecen de trabajar en esta organización			tienen un moderado grado de orgullo por trabajar en esta organización			tienen mucho orgullo por trabajar en esta organización
1	2	3	4	5	6	7

1-29. En esta organización, la gente generalmente es:
muy generosa

1	2	3	4	5	6	nada generosa
						7

1-30 En esta organización:

la unión de grupo es más valorada que el individualismo			la unión de grupo y el individualismo son igualmente valorados			el individualismo es más valorado que la unión de grupo
1	2	3	4	5	6	7

1-31. En esta organización, la mayoría de la gente cree que el trabajo podría ser mas efectivamente administrado si hubiera:

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

1-32. Cuando las personas en esta organización tienen serios desacuerdos con otro, ¿a quien le cuentan el desacuerdo?

a nadie			sólo a otros miembros de su grupo de trabajo			a todo el mundo
1	2	3	4	5	6	7

1-33. Esta organización es leal con sus empleados:

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

1-34. Qué porcentaje de las posiciones directivas en ésta organización son ocupadas por mujeres:

menos del 10%	10-25%	26-44%	45-55%	56-75%	76-90%	más del 90%
1	2	3	4	5	6	7

Este es el fin de la sección 1 del cuestionario. Por favor continúe en la sección 2

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 grandemente 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 grandemente 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.
___ 2-24 Tirano	= Actúa como un tirano y déspota, impositivo.

ESCALA		
1 =	Esta conducta o característica	inhibe grandemente 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 grandemente para que una persona sea líder sobresaliente

Característica o Comportamiento	Definición
___ 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 Único	= 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.
___ 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.

ESCALA		
1 =	Esta conducta o característica	inhibe grandemente 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 grandemente para que una persona sea líder sobresaliente

Característica o Comportamiento	Definición
___ 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 sí 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 organización de trabajo

Instrucciones

En esta sección, estamos interesados en sus creencias acerca de **cómo deberían ser** las normas, valores, y prácticas en la organización donde usted trabaja.

Nuevamente, 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 más acertadamente represente sus observaciones sobre su organización.

Las preguntas de la sección 3 empiezan aquí

3-1. En esta su organización, ser muy ordenado y persistente, se **debería** 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 organización, se **debería** estimular a las personas para ser :
agresivas

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

no-agresivas

3-3. En esta organización, las personas con éxito **deberían** :

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

3-4. En esta organización, la norma aceptada **debería** ser :

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

3-5. En esta organización, la influencia personal **debería** estar basada principalmente en :
su habilidad y contribución
a la organización

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

la autoridad de
su posición

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

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

3-7. Yo creo que en esta organización, los líderes **deberían** fomentar habitualmente lealtad de 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 organización, las reuniones **deberían** ser:

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

3-9. En esta organización, a las personas se le **debería** fomentar el:
interesarse por los demás

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

desinteresarse
por los demás

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

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

no-dominantes

3-11. En esta organización, los miembros del grupo se **deberían** enorgullecer de los logros de su jefe:
Fuertemente de acuerdo

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

Ni en acuerdo
ni en desacuerdo

Fuertemente
en desacuerdo

3-12. En esta organización, el sistema de pagos y recompensas **debería** estar diseñado para maximizar :
intereses individuales

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

intereses colectivos

3-13. En esta organización, los subordinados **deberían** :
Obedecer a sus líderes
sin cuestionar

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

Cuestionar a sus líderes
cuando no están de acuerdo

3-14. En esta organización, las personas **deberían** ser:
recias, duras

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

Frágiles, sensibles

3-15. En esta organización, los empleados **deberían** ser motivados a esforzarse por mejorar continuamente su desempeño:

Fuertemente de acuerdo	1	2	3	4	5	6	7
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---

Ni en acuerdo
ni en desacuerdo

Fuertemente
en desacuerdo

3-16. En esta organización, una persona cuyo trabajo está altamente estructurado, con pocos eventos inesperados:

tiene mucho de que estar agradecido	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

se está perdiendo el
placer de trabajar

3-17. En esta organización, los hombres **deberían** ser motivados a participar en actividades de desarrollo profesional más que las mujeres :

Fuertemente de acuerdo	1	2	3	4	5	6	7
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---

Ni en acuerdo
ni en desacuerdo

Fuertemente
en desacuerdo

3-18. En esta organización, las mejores 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 (ejemplo antigüedad o conexiones políticas)
1	2	3	4	5
				6
				7

3-19. En esta organización, los requerimientos e instrucciones de trabajo **deberían** ser explicados en detalle de manera que los empleados 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. En esta organización, ser innovador para mejorar el desempeño **debería** ser :

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

3-21. En esta organización, 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. En esta organización, las tareas que demandan esfuerzo físico **deberían** ser habitualmente desempeñadas por :

hombres						mujeres
1	2	3	4	5	6	7

3-23. En esta organización, los jefes se **deberían** enorgullecer de los logros individuales de los miembros de su grupo:

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

3-24. Yo creo que los jefes en ésta organización **deberían** :

entregar instrucciones detalladas concernientes a cómo alcanzar los objetivos						permitir libertad a los subordinados en determinar cómo alcanzar los objetivos
1	2	3	4	5	6	7

3-25. Yo creo que en ésta organización, el trabajo **podría** ser administrado más efectivamente si hubiera:

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

3-26. Esta organización, rango y posición en la jerarquía **deberían** tener privilegios especiales:

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

3-27. En esta organización, los empleados **deberían** sentir lealtad hacia la organización :

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

3-28. Yo creo que en ésta organización, ser aceptado por los otros miembros del grupo **debería** ser muy importante:

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

3-29. ¿Qué tan importante **debería** ser para los miembros de su organización, que ésta sea vista positivamente por personas en otras entidades?:

no debería importar nada			debería ser moderadamente importante			debería ser muy importante
1	2	3	4	5	6	7

3-30. En esta organización, las personas **deberían** :

preocuparse por las crisis actuales						planear para el futuro
1	2	3	4	5	6	7

3-31. ¿Qué tanto **debería** molestar a la gente en su organización, si externamente se hicieran comentarios negativos sobre la organización?:

no debería molestarlos nada			debería molestarlos moderadamente			debería molestarlos mucho
1	2	3	4	5	6	7

3-32. En esta organización, se **debería** estimular a las personas para ser:

muy tolerantes de los errores						nada tolerantes a los errores
1	2	3	4	5	6	7

3-33. En esta organización, los empleados **deberían** establecer objetivos de trabajo retantes para sí mismos:

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

3-34. En ésta organización, las decisiones organizacionales más importantes **deberían** ser tomadas por:

la gerencia						los empleados
1	2	3	4	5	6	7

3-35. Yo creo que en esta organización, el tiempo destinado para alcanzar unanimidad en las decisiones es :

una pérdida de tiempo			algunas veces perdido, otras veces bien invertido			tiempo bien invertido
1	2	3	4	5	6	7

3-36. En ésta organización, cuando hay un desacuerdo con los superiores, los subordinados **deberían** aceptar lo que el superior dice o quiere:

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

3-37. Los miembros de esta organización **deberían**:

no enorgullecerse de trabajar para esta organización			enorgullecerse un poco de trabajar para esta organización			tener mucho orgullo de trabajar para esta organización
1	2	3	4	5	6	7

3-38. En esta organización, se **debería** estimular a las personas para ser:

muy generosas						nada generosas
1	2	3	4	5	6	7

3-39. En ésta organización las oportunidades para cargos de gerencia **deberían** estar:

más accequibles para hombres que para mujeres			igualmente accequibles para hombres y mujeres			más accequibles para mujeres que para hombres
1	2	3	4	5	6	7

3-40. En ésta organización, las personas **deberían** trabajar en:

proyectos individuales únicamente			algunos proyectos individuales y algunos proyectos de grupo			proyectos de grupo únicamente
1	2	3	4	5	6	7

3-41. En ésta organización **debería** ser peor, para un hombre fallar en su trabajo que para una mujer fallar en su trabajo:

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

Este es el final de la sección 3. Por favor continúe con la sección 4.

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	Métodico, 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
<input type="checkbox"/> 4-13 Orientado individualmente	Valora y se preocupa por preservar las necesidades individuales más que las del grupo.
<input type="checkbox"/> 4-14 No igualitario	No cree que todas las personas sean iguales. Considera que solamente algunos especiales pueden acceder a derechos y privilegios.
<input type="checkbox"/> 4-15 Intuitivo	Tiene especial capacidad de discernimiento y comprensión.
<input type="checkbox"/> 4-16 Indirecto	No va directo al grano, usa metáforas y ejemplos para comunicarse.
<input type="checkbox"/> 4-17 Habitual	Dado a una rutina constante y regular.
<input type="checkbox"/> 4-18 Modesto	No es jactancioso, se presenta de una manera sencilla.
<input type="checkbox"/> 4-19 Hábil para anticipar	Hábil para anticipar exitosamente necesidades futuras.
<input type="checkbox"/> 4-20 Mueve a la gente	Despierta y pone en acción a su gente.
<input type="checkbox"/> 4-21 Sensitivo, perceptivo	Consciente de los ligeros cambios de ánimo de los demás.
<input type="checkbox"/> 4-22 Convinciente	Excepcionalmente capaz de convencer a los demás de sus puntos de vista.
<input type="checkbox"/> 4-23 Comunicativo	Se comunica con los demás frecuentemente.
<input type="checkbox"/> 4-24 Orientado a la excelencia	Se esfuerza por lograr la excelencia en sus acciones y en las de sus subordinados.
<input type="checkbox"/> 4-25 Sigue los procedimientos	Sigue las reglas y lineamientos establecidos.
<input type="checkbox"/> 4-26 Constructor de confianza	Inculca e infunde a los demás confianza, mostrando confianza en ellos.
<input type="checkbox"/> 4-27 Orientado al grupo	Preocupado por el bienestar del grupo.
<input type="checkbox"/> 4-28 Consciente de las clases	Está consciente de las diferencias de clases, y actúa de acuerdo a las mismas.
<input type="checkbox"/> 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 abochornen.
___ 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.
___ 4-46 Visionario	Tiene imaginación y visión sobre el futuro.

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
___ 4-47 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:

- _____ Administración
- _____ Ingeniería, manufactura o producción
- _____ Finanzas o contabilidad
- _____ Recursos humanos o manejo de personal
- _____ Mercadeo
- _____ Planeación
- _____ Compras
- _____ Investigación y desarrollo
- _____ Ventas
- _____ Servicio de apoyo (por ejemplo, planta o mantenimiento de equipo)
- _____ 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.