

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

Apellido:..... Nombres: .....  
 Edad: ..... Sexo: Varón..... Mujer..... (marcar con una cruz)  
 Fecha:.....  
 Institución:..... Año que cursa: .....

**Instrucciones.** A continuación se presentan una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique en una escala de 1 a 5 (Nunca - Rara vez - A veces - A menudo - Siempre) cuán frecuentemente se presenta en usted la conducta o actitud listada en el trato con su subalterno.

	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
<i>Con respecto a mis subalternos...</i>	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 dónde 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 de que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo.					
11. Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo qué obtendrán a cambio de su trabajo.					
12. Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.					
13. Me preocupo de formar a quienes lo necesitan.					

	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
<i>Con respecto a mis subalternos...</i>	1	2	3	4	5
14. Centro mi atención en los casos en que no se consiguen 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 desean a cambio de su cooperación.					
17. Estoy dispuesto a instruirlos o enseñarles siempre que lo necesiten.					
18. No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.					
19. Les doy charlas para motivarlos.					
20. Evito tomar decisiones.					
21. Cuento con su respeto.					
22. Potencio su motivación de éxito.					
23. Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender.					
24. Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos.					
25. Los hago pensar sobre viejos problemas de manera nueva.					
26. Los dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio.					
27. Soy difícil de encontrar cuando surge un problema.					
28. Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					
29. Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos.					
30. Les muestro 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)**

### **Clave de corrección\***

---

#### **Liderazgo Transformacional**

---

##### *Carisma (4 ítems)*

- 3. Se sienten orgullosos de trabajar conmigo.
- 33. Tienen plena confianza en mí.
- 21. Cuento con su respeto.
- 34. Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.

##### *Estimulación intelectual (7 ítems)*

- 25. Los hago pensar sobre viejos problemas de manera nueva.
- 23. Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender.
- 30. Les muestro nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.
- 28. Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.
- 29. Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos.
- 4. Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.
- 15. Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.

##### *Inspiración (3 ítems)*

- 24. Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos.
- 19. Les doy charlas para motivarlos.
- 22. Potencio su motivación de éxito.

##### *Consideración individualizada (3 ítems)*

- 13. Me preocupo de formar a quienes lo necesitan.
- 17. Estoy dispuesto a instruirlos o enseñarles siempre que lo necesiten.
- 14. Centro mi atención en los casos en que no se consiguen alcanzar las metas esperadas.

\* Para la administración, evaluación e interpretación de los valores, véanse pág. 123-129.

---

**Liderazgo Transaccional**

---

*Recompensa contingente (5 ítems)*

11. Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo qué obtendrán a cambio de su trabajo.
10. Me aseguro de que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo.
8. Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.
16. Trato de que obtengan lo que desean a cambio de su cooperación.
12. Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.

*Dirección por excepción (6 ítems)*

26. Los dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio.
2. No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.
7. Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".
5. Evito involucrarme en su trabajo.
9. Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.
18. No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.

---

**Liderazgo Laissez Faire**

---

31. Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.
  20. Evito tomar decisiones.
  1. Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento.
  32. Es probable que esté ausente cuando se me necesita.
  27. Soy difícil de encontrar cuando surge un problema.
  6. No les digo dónde me sitúo en algunas ocasiones.
-

**CELID**  
**Baremos (población militar)**

(*N* = 172)

Percentil	Carisma	Estimulación intelectual	Inspiración	Consideración individualizada	Liderazgo Transformacional total
99	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
95	5,00	4,86	5,00	5,00	4,84
90	5,00	4,71	5,00	5,00	4,72
75	4,50	4,43	4,67	5,00	4,47
50	4,25	4,00	4,33	4,33	4,22
25	3,75	3,71	3,67	4,00	3,94
10	3,50	3,43	3,33	3,67	3,63
5	3,25	3,14	3,33	3,33	3,42

Percentil	Recompensa contingente	Dirección por excepción	Liderazgo Transaccional total
99	4,34	4,67	4,36
95	4,00	4,17	3,96
90	3,80	4,00	3,65
75	3,20	3,50	3,30
50	2,80	2,83	2,83
25	2,20	2,50	2,42
10	1,72	2,17	2,08
5	1,26	1,72	1,86

Percentil	Laissez Faire
99	4,23
95	3,00
90	2,67
75	2,33
50	2,00
25	2,67
10	1,17
5	1,00

**CELID**  
**Baremos (población civil)**

(N = 191)

Percentil	Carisma	Estimulación intelectual	Inspiración	Consideración individualizada	Liderazgo Transformacional total
99	5,00	5,00	5,00	5,00	4,94
95	4,75	4,86	5,00	5,00	4,70
90	4,75	4,71	4,67	5,00	4,48
75	4,25	4,43	4,33	4,67	4,20
50	4,00	4,00	3,67	4,00	3,96
25	3,75	3,43	3,33	3,67	3,65
10	3,25	3,14	3,00	3,33	3,28
5	3,00	2,94	2,67	3,00	3,20

Percentil	Recompensa contingente	Dirección por excepción	Liderazgo Transaccional total
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

## Perfil CELID

Apellido: ..... Nombres: .....  
 Edad: ..... Sexo: Varón ..... Mujer ..... (marcar con una cruz) Fecha: .....  
 Institución: ..... Año que cursa: .....

Percentil	Liderazgo de alta efectividad						Liderazgo de baja efectividad						
	99	95	90	75	50	25	10	5					
P. Bruto													
	Carisma	Inspiración	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa contingente	Dirección por excepción							
	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL					LIDERAZGO TRANSACCIONAL							
											LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL TOTAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL TOTAL