



**UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR**

SEDE CENTRAL

Sucre-Bolivia

CURSO DE MAESTRÍA MBA

**ANÁLISIS Y VALORACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN EMPRESAS
DEL SECTOR BANCARIO DE LA CIUDAD DE SUCRE-BOLIVIA**

Tesis presentada para obtener el Grado

Académico de Magister MBA

ESTUDIANTE: Mercedes Melani Gonzales Echenique

Sucre- Bolivia

Año 2015

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| RESUMEN | 1 |
| 1 INTRODUCCIÓN | 3 |
| 2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 6 |
| 3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... | 8 |
| 4 JUSTIFICACIÓN | 8 |
| 5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 9 |
| 6 Objetivo general | 9 |
| 7 Objetivo específico..... | 9 |
| 8 HIPÓTESIS | 9 |
| 9 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN..... | 10 |
| 9.1 Nivel de investigación..... | 10 |
| 9.2 Universo de estudio | 10 |
| 9.2.1 Determinación de la población de funcionarios..... | 10 |
| 9.2.2 Determinación de la muestra poblacional | 11 |
| 9.2.3 Determinación del N° de encuestas por entidad Bancaria | 13 |
| 9.3 Método inductivo- deductivo..... | 14 |
| 9.4 Método correlacional | 15 |
| 9.5 Método Hipotético- Deductivo | 16 |
| 9.6 Método explicativo | 16 |
| 9.7 Método descriptivo..... | 17 |
| 9.8 Método analítico | 18 |
| 9.9 Método de síntesis..... | 18 |
| 9.10 Método estadístico..... | 18 |
| 10 TÉCNICAS | 19 |
| 10.1 Revisión documental | 19 |
| 10.2 Observación directa..... | 19 |
| 10.3 Encuesta..... | 20 |
| CAPÍTULO I | 21 |
| 1. MARCO REFERENCIAL..... | 21 |
| 1.1 Teorías de los Rasgos: “el líder nace, no se hace” | 21 |

| | |
|---|----|
| 1.2 Teorías conductuales..... | 23 |
| 1.2.1 La rejilla gerencial | 24 |
| 1.2.2 Estudios de Escandinavia..... | 25 |
| 1.3 Teorías de la contingencia | 26 |
| 1.3.1 Modelo de Fiedler | 26 |
| 1.3.2 Teoría situacional de Hersey y Blanchard..... | 27 |
| 1.3.3 Teoría del intercambio de líder y miembros..... | 29 |
| 1.3.4 Teoría de la trayectoria a la meta | 30 |
| 1.3.5 Modelo de participación del líder | 31 |
| 1.4 Teoría liderazgo transformacional y transaccional de rango total de Avolio y Bass | 33 |
| 1.4.1 Liderazgo transformacional | 33 |
| 1.4.2 Liderazgo transaccional | 35 |
| 1.4.3 Laissez faire | 36 |
| 1.4.4 Resultados de liderazgo..... | 36 |
| 1.5 Perfil de la conducta del líder transformacional y transaccional..... | 36 |
| 1.5.1 Perfil óptimo de la conducta del líder | 38 |
| 1.5.2 Perfil sub óptimo de la conducta del líder | 40 |
| 1.6 Perspectiva teórica de liderazgo..... | 42 |
| CAPÍTULO II | 44 |
| 2. MARCO CONCEPTUAL | 44 |
| 2.1 Definiciones de Liderazgo..... | 44 |
| 2.2 Características de un Líder..... | 45 |
| 2.3 Función del Liderazgo en las Empresas..... | 46 |
| 2.4 Importancia del Liderazgo en las Organizaciones. | 47 |
| 2.5 Importancia de los incentivos en las organizaciones..... | 49 |
| 2.6 La Motivación en el Proceso de Liderazgo. | 49 |
| 2.7 Las Relaciones Interpersonales en el proceso de liderazgo | 50 |
| CAPITULO III | 52 |
| 3 Diagnóstico del sector bancario..... | 52 |
| 3.1 Liderazgo transformacional..... | 52 |
| 3.1.1 Influencia Idealizada como atributo..... | 52 |
| 3.1.1.1 Su líder, proporciona sentido de misión y visión. | 52 |

| | | |
|----------|--|----|
| 3.1.1.2 | Actúa de modo que se gana su respeto. | 54 |
| 3.1.1.3 | Se siente orgulloso/a de estar a su cargo. | 55 |
| 3.1.1.4 | Aumenta su confianza en sí mismo/a hacia los obstáculos..... | 56 |
| 3.1.2 | Influencia idealizada como comportamiento..... | 57 |
| 3.1.2.1 | Dedica tiempo a enseñar y orientar. | 57 |
| 3.1.2.2 | Su líder expresa sus valores y creencias más importantes..... | 58 |
| 3.1.2.3 | Existe un conjunto de valores claro, ético y consistente que rige la forma en que se conduce y les ayuda a distinguir lo correcto. | 59 |
| 3.1.2.4 | Enfatiza la importancia de tener una misión compartida..... | 60 |
| 3.1.3 | Motivación Inspiracional..... | 61 |
| 3.1.3.1. | Tiende a hablar con entusiasmo y optimismo sobre las metas..... | 61 |
| 3.1.3.2. | Su líder, construye una visión clara y estimulante del futuro. | 62 |
| 3.1.3.3 | Le estimula a trabajar en equipo..... | 63 |
| 3.1.3.4 | Aumenta su motivación hacia el éxito. | 64 |
| 3.1.4 | Estimulación Intelectual..... | 65 |
| 3.1.4.1 | Estimula su imaginación, creatividad e innovación. | 65 |
| 3.1.4.2 | Su líder, cuestiona las formas tradicionales de hacer las cosas buscando mejorías. | 66 |
| 3.1.4.3 | Le ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vistas..... | 67 |
| 3.1.4.4 | Le estimula a expresar sus ideas y opiniones para la toma de decisiones. | 68 |
| 3.1.5 | Consideración Individualizada. | 69 |
| 3.1.5.1 | A su líder, le interesa conocer sus necesidades y las del grupo de trabajo. | 69 |
| 3.1.5.2 | Su líder, proporciona una constante actualización mediante programas de capacitación. | 70 |
| 3.1.5.3 | Se relaciona con usted personalmente. | 71 |
| 3.1.5.4 | Su líder le ayuda a promueve su auto- desarrollo. | 72 |
| 3.2 | Liderazgo transaccional en el sector bancario..... | 73 |
| 3.2.1 | Reconocimiento de contingencias | 73 |
| 3.2.1.1. | Su líder, le da incentivos económicos por sus objetivos alcanzados. | 73 |
| 3.2.1.2 | Su líder deja claro lo que cada uno podría recibir si lograra las metas y objetivos..... | 74 |
| 3.2.1.3 | Su líder expone satisfacción públicamente por sus logros. | 75 |

| | |
|---|-----|
| 3.2.1.4 Su líder, le dice que hacer para alcanzar los objetivos. | 76 |
| 3.2.2 Dirección por excepción activa..... | 77 |
| 3.2.2.1 Su líder, pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas. | 77 |
| 3.2.2.2 Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen..... | 78 |
| 3.2.2.3 Su líder, realiza un seguimiento de todos los errores que se producen. .. | 79 |
| 3.2.2.4 Su líder, hace cumplir las reglas..... | 80 |
| 3.2.2 Dirección por excepción pasiva. | 81 |
| 3.2.2.1 Su líder decide actuar sólo cuando los problemas llegan a ser crónicos. . | 81 |
| 3.2.2.2 Su líder, disminuye los estándares al mínimo para tratar de hacer mejoramientos. | 82 |
| 3.2.2.3 Su líder, no supervisa su trabajo. | 83 |
| 3.2.2.4 Su líder, para tomar acciones necesita fracasar en alcanzar un objetivo.. | 84 |
| 3.3 Laissez-faire o no liderazgo. | 85 |
| 3.3.1 Su líder, no actúa incluso cuando los problemas llegan a ser crónicos. | 85 |
| 3.3.2 Su líder, no toma decisiones..... | 86 |
| 3.3.3 Su líder, dilata ante respuestas urgentes | 87 |
| 3.4 Variables de Resultado..... | 88 |
| 3.4.1 Eficiencia..... | 88 |
| 3.4.1.1. Gracias a su líder, el rendimiento de los trabajadores es bien evaluado dentro de la empresa..... | 88 |
| 3.4.1.2 Se cumplen los objetivos y metas en el tiempo establecido..... | 89 |
| 3.4.2 Satisfacción | 90 |
| 3.4.2.1 Su líder le proporciona sentido de estabilidad y continuidad de la empresa..... | 90 |
| 3.4.1.2 Cumple las expectativas de sus necesidades fisiológicas..... | 91 |
| 3.4.3 Esfuerzo Extra..... | 92 |
| 3.4.3.1 Le lleva a aumentar su deseo de alcanzar las metas. | 92 |
| 3.4.3.2 Quiere usted participar activamente de todas las actividades de la empresa..... | 93 |
| 3.4.4 Conclusiones del estilo de liderazgo en el sector bancario de la ciudad de Sucre..... | 94 |
| 3.4.4.1 Resultados del estilo de liderazgo..... | 101 |
| CAPITULO IV..... | 110 |

| | | |
|-------------|--|-----|
| 4 | MODELO DE PROPUESTA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DEL LIDERAZGO EN LA BANCA DE SUCRE | 110 |
| 4.1 | Importancia de la Propuesta..... | 110 |
| 4.2 | Contenido y descripción del modelo propuesto. | 111 |
| 4.2.1 | Etapas del modelo propuesto. | 111 |
| 4.2.1.1 | Etapa I: Análisis de la situación..... | 111 |
| 4.2.1.2 | Etapa II: Planeación de la eficiencia de la Dirección de RRHH..... | 113 |
| 4.2.1.2.1 | Objetivos para mejorar la Dirección de RRHH..... | 113 |
| 4.2.1.3. | Etapa III: Diseño de la estrategia para el personal..... | 118 |
| 4.2.1.3.1 | Fase I: Herramientas motivacionales..... | 118 |
| 4.2.1.3.2 | Fase II: Medición de las herramientas motivacionales..... | 121 |
| 4.2.1.3.2.1 | Test..... | 121 |
| 4.2.1.3.2.2 | Entrevista..... | 123 |
| 4.2.1.3.2.3 | Evaluación psicológica..... | 124 |
| 4.2.1.4. | Etapa IV: Evaluación y control..... | 126 |
| 4.1.1.5 | PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PROPUESTO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DEL LIDERAZGO EN LA BANCA DE SUCRE..... | 128 |
| 4.2.1.5.1 | Políticas para la implementación del modelo | 129 |
| 4.2.1.5.2 | Responsable de la implementación del modelo | 129 |
| 4.2.1.5.3 | Seguimiento y continuidad de la implementación del modelo..... | 129 |
| | CAPÍTULO V..... | 132 |
| 5.1 | Conclusiones..... | 132 |
| 5.2 | Recomendaciones | 134 |
| 6. | Bibliográfica..... | 135 |
| | ANEXO I | 136 |
| | ANEXO II | 140 |

Tablas de figuras

| | |
|---|-----|
| Figura 1 Perfil Óptimo de Liderazgo..... | 39 |
| Figura 2 Perfil Sub óptimo de Liderazgo | 41 |
| Figura 3 Perfil óptimo de liderazgo del sector bancario..... | 96 |
| Figura 4 Dimensiones de la productibilidad del liderazgo | 103 |
| Figura 5 Satisfacción del personal en el sector bancario | 107 |
| Figura 6 Esfuerzo extra | 109 |
| Figura 7 Representación del Modelo | 127 |
| Figura 8 Cronograma de implantación para el modelo de liderazgo para mejorar la eficiencia..... | 131 |

Tabla de cuadros

| | |
|---|----|
| Cuadro 1 Nivel de confianza | 12 |
| Cuadro 2 Su líder, proporciona sentido de misión y visión | 53 |
| Cuadro 3 Actúa de modo que se gana su respecto | 54 |
| Cuadro 4 Se siente orgullo/a de estar a su cargo..... | 55 |
| Cuadro 5 Aumenta su confianza en sí mismos hacia los obstáculos..... | 56 |
| Cuadro 6 Dedicar tiempo a enseñar y orientar | 57 |
| Cuadro 7 Expresa sus valores y creencias más importantes | 58 |
| Cuadro 8 Existe un conjunto de valores claro, ético y consistente que rige la forma en que se conduce y les ayuda a distinguir lo correcto..... | 59 |
| Cuadro 9 Enfatiza la importancia de tener una misión compartida..... | 60 |
| Cuadro 10 Tiende a hablar con entusiasmo y optimismo sobre las metas | 61 |
| Cuadro 11 Su líder, construye una visión clara y estimulante del futuro | 62 |
| Cuadro 12 Le estimula a trabajar en equipo y tener cohesión | 63 |
| Cuadro 13 Aumenta su motivación hacia el éxito | 64 |
| Cuadro 14 Estimula su imaginación, creatividad e innovación..... | 65 |
| Cuadro 15 Su líder, cuestiona las formas tradicionales de hacer las cosas buscando mejorías | 66 |
| Cuadro 16 Le ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista | 67 |
| Cuadro 17 Le estimula a expresar sus ideas y opiniones para la toma de decisión.... | 68 |
| Cuadro 18 A su líder, le interesa conocer sus necesidades y las del grupo de trabajo | 69 |
| Cuadro 19 Su líder, proporciona una constante actualización mediante programas de capacitación | 70 |
| Cuadro 20 Se relaciona con usted personalmente..... | 71 |
| Cuadro 21 Su líder le ayuda a promover su auto-desarrollo | 72 |
| Cuadro 22 Su líder, le da incentivos económicos..... | 73 |
| Cuadro 23 Su líder deja claro lo que cada uno podría recibir si lograra las metas | 74 |
| Cuadro 24 Su líder expone satisfacción públicamente por sus logros..... | 75 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| Cuadro 25 | Le dice que hacer para alcanzar los objetivos..... | 76 |
| Cuadro 26 | Su líder, pone su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas | 77 |
| Cuadro 27 | Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen | 78 |
| Cuadro 28 | Su líder, realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.... | 79 |
| Cuadro 29 | Su líder, hace cumplir las reglas..... | 80 |
| Cuadro 30 | Su líder decide actuar solo cuando los problemas llegan a ser crónicos... | 81 |
| Cuadro 31 | Su líder disminuye los estándares al mínimo para tratar de hacer mejoras | 82 |
| Cuadro 32 | Su líder, no supervisa su trabajo | 83 |
| Cuadro 33 | Su líder, tomar acciones necesita fracasar en un objetivo | 84 |
| Cuadro 34 | Su líder, no actúa incluso cuando los problemas llegan a ser crónicos | 85 |
| Cuadro 35 | Su líder, no toma decisiones | 86 |
| Cuadro 36 | Su líder, dilata ante las respuestas urgentes..... | 87 |
| Cuadro 37 | Gracias a su líder, el rendimiento de los trabajadores es bien evaluado dentro de la empresa..... | 88 |
| Cuadro 38 | Se cumplen los objetivos y metas en el tiempo establecido. | 89 |
| Cuadro 39 | Su líder le proporciona sentido de estabilidad y continuidad de la empresa | 90 |
| Cuadro 40 | Cumple las expectativas de sus necesidades fisiológicas..... | 91 |
| Cuadro 41 | Le lleva a aumentar su deseo de alcanzar las metas..... | 92 |
| Cuadro 42 | Quiere participar activamente de todas las actividades de la empresa..... | 93 |
| Cuadro 44 | Test..... | 122 |
| Cuadro 45 | Evaluación psicológica | 125 |

TABLAS

| | | |
|----------|---|-----|
| Tabla 1 | Número de Funcionarios por Bancos | 11 |
| Tabla 2 | Numero de encuestados por Banco | 14 |
| Tabla 3 | Dimensiones de Productibilidad | 104 |
| Tabla 4 | Análisis actual del sector bancario..... | 112 |
| tabla 5 | Modelo esquemático para mejora la eficiencia de la dirección de recursos humano..... | 115 |
| Tabla 6 | Su líder, proporciona sentido de misión y visión..... | 141 |
| Tabla 7 | Actúa de modo que se gana su respecto | 142 |
| Tabla 8 | Se siente orgulloso de estar a su cargo..... | 142 |
| Tabla 9 | Aumenta la confianza en sí mismo/a hacia los obstáculos..... | 143 |
| Tabla 10 | Dedica tiempo a enseñar y orientar..... | 143 |
| Tabla 11 | Expresa sus valores y creencias más importantes..... | 144 |
| Tabla 12 | Existe un conjunto de valores, éticos y consistentes que rige la forma en que se conducen y ayuda a distinguir lo correcto..... | 144 |
| Tabla 13 | Enfatiza la importancia de tener un sentido de misión compartida. | 145 |
| Tabla 14 | Tiende a hablar con entusiasmo y optimismo sobre las metas. | 145 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 15 Su líder, construye una visión clara y estimulante del futuro | 146 |
| Tabla 16 Le estimula a trabajar en equipo | 146 |
| Tabla 17 Aumenta su motivación hacia el éxito..... | 147 |
| Tabla 18 Estimula su imaginación, creatividad e innovación..... | 147 |
| Tabla 19 Su líder, cuestiona las formas tradicionales de hacer las cosas buscando mejoras. | 148 |
| Tabla 20 Le ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vistas. | 148 |
| Tabla 21 Le estimula a expresar sus ideas y opiniones para la toma de decisión..... | 149 |
| Tabla 22 A su líder, le interesa conocer sus necesidades y las del grupo de trabajo. | 149 |
| Tabla 23 Su líder, proporciona una constante actualización mediante programas de capacitación. | 150 |
| Tabla 24 Se relaciona con usted personalmente..... | 150 |
| Tabla 25 Su líder le ayuda a promover su auto-desarrollo..... | 151 |
| Tabla 26 Le da incentivos económicos por sus objetivos alcanzados. | 152 |
| Tabla 27 Su líder deja claro lo que cada uno podría recibir si lograra las metas y objetivos..... | 152 |
| Tabla 28 Su líder expone satisfacción públicamente por sus logros..... | 153 |
| Tabla 29 Le dice que hacer para alcanzar los objetivos..... | 153 |
| Tabla 30 Su líder, pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas. | 154 |
| Tabla 31 Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen. | 154 |
| Tabla 32 Su líder, realiza un seguimiento de todos los errores que se producen..... | 155 |
| Tabla 33 Su líder, hace cumplir las reglas. | 155 |
| Tabla 34 Su líder decide actuar sólo cuando los problemas llegan a ser crónico..... | 156 |
| Tabla 35 Su líder disminuye los estándares al mínimo para tratar de hacer mejoras | 157 |
| Tabla 36 Su líder, no supervisa su trabajo..... | 157 |
| Tabla 37 Su líder, para tomar acciones necesita fracasar en un objetivo. | 158 |
| Tabla 38 Su líder, no actúa incluso cuando los problemas llegan a ser crónicos. | 159 |
| Tabla 39 Su líder, no toma decisiones..... | 160 |
| Tabla 40 Su líder, dilata ante las respuestas urgente | 160 |
| Tabla 41 Se cumplen los objetivos y metas en el tiempo establecido..... | 161 |
| Tabla 42 Su líder proporciona sentido de estabilidad y continuidad de la empresa. .. | 161 |
| Tabla 43 Su centro laboral propicia condiciones favorables de alimentación, descanso, salud, etc.? | 162 |
| Tabla 44 Le lleva a aumentar su deseo de alcanzar las metas..... | 162 |
| Tabla 45 Quiere usted participar activamente de todas las actividades de la empresa. | 163 |

RESUMEN

El objeto del presente trabajo fue analizar los estilos de liderazgos del sector bancario de la ciudad de Sucre, se hizo una investigación de campo, de nivel descriptivo, a los doce bancos establecidos en la ciudad, que actualmente tienen a su servicio una población de 1065 funcionarios distribuidos entre sucursales y agencias, con una muestra representativa de 166 funcionarios a encuestar, para su apreciación sobre la manera de dirección de su Gerente de Recursos Humanos en una unidad de trabajo .

Entre las técnicas de recolección se utilizó la revisión bibliográfica, observación directa y el cuestionario a fin de recabar la información más importante para el estudio.

Se adapta para este estudio el enfoque y teoría transformacional de Avolio y Bass o el modelo de liderazgo de rango total (1990) y (2004), ya que incluye dimensiones de liderazgo y sub escalas del mismo, frecuentemente adoptado como marco de referencia en otras investigaciones, se estima más completo, y dado que este estudio pretende analizar las dimensiones y los diferentes estilos de liderazgo aplicados en empresas del sector bancario, se considera más acorde.

Para comprobar la validez de contenido del instrumento, se realizó una integración teórica, en donde se describe el modelo de liderazgo de rango total y sus distintos componentes. También se presentan los factores situacionales y procesos motivacionales, que moderan los efectos y aparición de estos estilos, finalmente, se desarrolla la evolución del instrumento y sus características para el contexto de la ciudad de Sucre.

Para ello pusimos a prueba, a través del análisis la capacidad de ajuste de los nueve modelos extraídos de la literatura existente a la actualidad del sector

bancario, formulando preguntas que nos den las respuestas requeridas para la investigación y adaptadas para nuestra cultura.

Este modelo podrá servir como una perspectiva para el cambio y la mejora continua de las prácticas de liderazgo del sector bancario, asimismo se podrá analizar el impacto que tienen los estilos de liderazgo en el personal y en la empresa.

La presentación de los datos se expresó en cuadros estadísticos simples de frecuencia absoluta y porcentual, realizando un análisis cualitativo y cuantitativo. Los datos arrojados permitieron concluir que el estilo de liderazgo que se ejerce es transformacional, ya que implica la interacción del líder con sus colaboradores de forma respetuosa con sus “emociones, valores y objetivos a largo plazo, incluyendo la satisfacción de sus necesidades y tratándoles como seres humanos”, también se determinó la inexistencia de una adecuada política de incentivos y dirección activa denominada como liderazgo transaccional.

De acuerdo a estos resultados se hicieron las recomendaciones siguientes: Es necesario que todo líder practique la estimulación intelectual, porque así se energiza al personal y ayuda a la consecución de metas y se resuelven problemas o se indican instrucciones de acuerdo a la situación, como también se implementen estrategias que estimulen al recurso humano con la finalidad de que sean más productivos y estén satisfechos. Al igual mejorar las políticas de incentivos públicos.

1 INTRODUCCIÓN

Si por algo puede caracterizarse el mundo y la sociedad actual es por el cambio. De una u otra manera, tanto las organizaciones como la sociedad han experimentado transformaciones provocadas por su entorno, bien sea en las actividades desarrolladas en sus procesos, el establecimiento de nuevos métodos, técnicas, así como de formas de gestión.

En toda relación humana existen procesos sociales e interpersonales que generan contextos que se pueden comprender como liderazgo, dirección y subordinación.

Cualquier explicación sobre el fenómeno del liderazgo puede ser cuestionable dependiendo de los diversos puntos de vista que existen al respecto. Temas como la personalidad del líder, el poder y la influencia, las contingencias del liderazgo, etc. son temas que a través de los años se han querido contestar desde una perspectiva cotidiana en la vida práctica y también desde un enfoque científico.

Debe considerarse que el valor de la organización ya no reside sólo en sus bienes tangibles, sino en los conocimientos especializados de su personal, en su experiencia, en la propiedad intelectual y, por supuesto, en la fidelidad de los clientes.

El ser competitivo no es un atributo independiente del personal, si una organización es competitiva será porque su personal es competitivo. La condición de la empresa es consecuencia de las condiciones de los recursos principalmente el humano. Partiendo de esta premisa el desarrollo de todos los empleados no es una exigencia por cumplir, parte de todo empleador es un requisito indispensable para el triunfo del negocio.

A esta realidad, no escapan las empresas bolivianas, específicamente las del sector financiero, en las cuales el papel de los gerentes como guías empresariales debe orientar el desarrollo de organizaciones buscadoras de nuevas fuentes de ventaja competitiva.

Las organizaciones en la actualidad se desenvuelven en ambientes de gran turbulencia y dinamismo; por lo que es necesario adaptarlas y transformarlas de acuerdo con las exigencias y contingencias del medio ambiente cambiante. Se necesita de verdaderos líderes que permitan transformar la capacidad del capital humano en la generación de valor organizacional.

Adentrándonos en el sector local la ciudad de Sucre cuenta actualmente con doce bancos destacados: Banco Nacional de Bolivia S.A, Mercantil Santa Cruz S.A, Bisa S.A, Crédito de Bolivia S.A, Ganadero S.A, Solidario S.A, Fomento a Iniciativas Económicas S.A, Prodem S.A, Fassil S.A, Banco Fortaleza S.A, Banco Unión y los Bancos PYME en el cual está el banco los Andes Procredit S.A.

Para contextualizar el análisis y la evaluación del estilo de liderazgo, el estudio estará basado en el diagnóstico de todos los bancos de la ciudad de Sucre, información obtenida por las oficinas de la ASFI, entre ellos los bancos más destacados de la ciudad, entre ellos tenemos al Banco Nacional de Bolivia, Banco Bisa y el Banco de Crédito.

En este marco, el sistema gerencial del Banco Nacional de Bolivia se basa en un “Reglamento Interno de Trabajo” y del “Código de Ética” del banco. Estos documentos establecen los aspectos normativos de la relación de trabajo y de los derechos y las obligaciones laborales que rigen el comportamiento laboral, que es de conocimiento de cada miembro de la organización.

La administración del Banco Nacional de Bolivia se compromete a velar por la salud, seguridad y el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores, brindándoles igualdad de oportunidades, ocupaciones seguras y saludables, y promoviendo la conciliación de la vida laboral y familiar. Asimismo, se compromete a fomentar el trabajo en equipo y procurar un clima laboral óptimo, pero llevarán estas normativas institucionales a los gerentes a tener un nivel óptimo de liderazgo.

El Banco Bisa, al igual que el Banco Nacional de Bolivia, se basa en principios y políticas institucionales para potenciar sus recursos humanos permanentemente. Con la finalidad de distinguir y premiar a los colaboradores destacados del banco, se implementó un plan de incentivos para los funcionarios de las plataformas de atención al cliente, que consiste en otorgar premios y reconocimientos económicos mensuales a aquellas personas que sobresalen en su desempeño.

El objetivo de una adecuada gestión de recursos humanos es conseguir la máxima satisfacción de los trabajadores y de los clientes, convirtiéndolos en socios estratégicos y satisfaciendo sus necesidades con los mejores servicios y la máxima calidad.

Podemos concluir que en el ámbito gerencial del sector bancario en la ciudad de Sucre, los gerentes se desenvuelven con sus colaboradores a través de una adecuada gestión de los recursos humanos, pero ¿será que estas acciones van más allá de mantener una relación de trabajo dinámica, positiva y constructiva con el trabajador?, ¿será que estas acciones se centrarán en el proceso tanto como en la persona?

Los gerentes se desenvuelven en función de las políticas institucionales para la administración de sus colaboradores, pero para efectuar determinadas labores de forma eficaz, es necesaria la aplicación de un liderazgo apropiado, porque es la base primordial para la ejecución de tareas del recurso humano.

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las diferentes instituciones financieras enfrentan una serie de riesgos (posibilidad de pérdidas) tales como: riesgo de crédito, riesgo de liquidez, riesgo de mercado y riesgo operacional. La actividad crediticia constituye la principal fuente de ingresos para las entidades financieras, pero también puede ser la causa de sus quiebras.

Para mitigar estos riesgos se necesita de gerentes capaces de enfrentar circunstancias de cambio, dificultades con innovación y rapidez, que lleve a los colaboradores a mirar los problemas desde varios ángulos, gerentes capaces de buscar el bienestar de sus colaboradores y que estén interiorizados con la misión y visión de su empresa, líderes capaces de empoderar a sus colaboradores y crear líderes internos con una constante actualización de los conceptos que marcan la dirección empresarial.

El liderazgo juega un papel importante en el desempeño laboral de los subordinados, por tal manera se ha comprobado que el estilo utilizado afecta el proceso de trabajo grupal, el clima social, los resultados de la organización e influye en el desarrollo de las empresas por lo que es conveniente analizar las prácticas de liderazgo dentro de las empresas del sector bancario y cómo aportan al desarrollo de la organización.

Los gerentes del sector bancario hoy en día son gerentes buscadores de ventajas competitivas, se manejan en un rubro rápido y de cambios bruscos, en un medio en el que gana es la empresa que ofrece mejores beneficios, por lo tanto los gerentes tienen una ventaja competitiva que la competencia no pueda copiar, colaboradores interiorizados con la empresa y capaces de desplegar en todas las dimensiones de actitudes, ¿pero será que nuestras empresas financieras han dado un giro a la prioridad de los factores que son

determinantes para el éxito de la organización y el alcance de los objetivos o han ubicado al recurso humano en último lugar.?

Será que nuestros gerentes se preocupan más por la captación de recursos económicos para la solvencia de sus instituciones, dejando de lado la clave para el éxito de la organización. Sencillamente, porque un trabajador que se siente motivado e integrado a la organización, va a proporcionar satisfactoriamente un servicio de calidad. Concluyendo en rapidez en los servicios, seguridad y empatía antes los clientes de la institución.

El actual sistema de administración de los bancos locales, funciona a partir de sus políticas institucionales de gestión de recursos humanos, basándose en la actualización de las habilidades de sus colaboradores, por lo que estos bancos buscan sobre todo potencializar sus recursos humanos permanentemente, desde la perspectiva profesional, pero cuales son prácticas para poder potencializar a los colaboradores desde la propiamente humana a través de la relación interpersonal con el gerente donde la comunicación es suficiente para lograr motivar y orientar al personal a ejecutar sus tareas positivamente.

La intervención de los bancos de Sucre muestra la necesidad que los gerentes tengan la flexibilidad de tratar a sus colaboradores cara a cara, para evitar que las decisiones viajen de arriba hacia abajo a lo largo de la organización, conlleva a que algo no funciona bien, ya que las decisiones de los líderes, comunicación y ordenes no son bien recibidas por el personal, lo que produce insatisfacción en el trabajo, generando retraso en el proceso laboral, ausentismo, retiros, entre otros, donde estos factores afectan directamente a la organización, disminuyendo el rendimiento de los trabajadores y la productividad, por la falta de liderazgo autoritario.

Es importante que en la administración del personal, los trabajadores de las empresas del sector bancario tengan autoridad para tomar decisiones, y tengan

una responsabilidad compartida y participen en la planificación y ejecución del trabajo, un factor que demuestra el estilo de liderazgo cuyo principio básico principal es asegurar que la comunicación y la cultura de la empresa gotee y baje por todos los niveles jerárquicos y los miembros de la organización se sientan parte de la empresa. ¿ Será que nuestro sector bancario se plasma en estas actitudes de liderazgo o no se encuentra en un nivel óptimo de liderazgo.?

En estas políticas y reglamentos en los que se basan los bancos de la ciudad de Sucre se logra motivar a sus colaboradores y cómo es la relación del líder con sus colaboradores, será que estas empresas se guían solo en las políticas, porque el liderazgo requiere un diálogo permanente con el propósito de asegurarse que el sentido, el valor común, las direcciones y las metas de la organización son uniformes dentro del equipo.

3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo es el estilo de liderazgo que se ejerce en las entidades bancarias de la ciudad de Sucre?

4 JUSTIFICACIÓN

El liderazgo en el sector bancario se debe consolidar en estos tiempos sobre la base estratégica para con sus funcionarios, que ha de llevar a sus trabajadores a buscar un desempeño descollante, y por otro lado una estrategia competitiva de cara al cliente, donde buscan que el cliente se sienta bien con la empresa a la par de recibir un buen servicio financiero.

La diversidad de productos y servicios, la cobertura geográfica, la calidad de la infraestructura, procesos y tecnología, más el capital humano altamente motivado son los pilares del liderazgo.

En consecuencia se debe analizar la actuación del estilo de liderazgo dentro del sector bancario y la percepción que tienen los colaboradores del mismo a través de un instrumento basado en evidencia teórica que sirva para próximas investigaciones que se realicen en el contexto de Bolivia. Concluyendo en una propuesta que sirva como base para el cambio y la mejora continua en las relaciones interpersonales dentro de la empresa, para que de esta manera se defina una alternativa eficiente y ventajosa para la mencionada empresa, la cual podrá responder y desempeñarse más eficientemente al entorno cambiante de nuestra realidad, dándoles así la oportunidad de un mayor desarrollo.

5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

6 Objetivo general

Analizar y proponer el estilo de liderazgo para diseñar una propuesta conveniente para el sector bancario.

7 Objetivo específico

- ✓ Determinar el enfoque teórico de liderazgo más completo para el estudio.
- ✓ Diagnosticar el estilo de liderazgo en las empresas del sector bancario.
- ✓ Presentar una propuesta de liderazgo para el sector bancario de la ciudad de Sucre.

8 HIPÓTESIS

El estilo de liderazgo de los Gerentes de Recursos Humanos del sector bancario es eficiente.

9 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

9.1 Nivel de investigación.

El nivel de investigación es de carácter descriptivo, ya que constituye un análisis racional y sistemático que permitió exponer el caso de forma detallada en un contexto y tiempo determinado a fin de conocer con precisión los factores que intervienen directamente en el problema de estudio.

Hernández, Fernández y Baptista, (1998) plantean que la investigación de nivel descriptivo “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que en el problema de estudio sea sometido a un análisis”. (p. 60).

9.2 Universo de estudio

En tal sentido, Hernández, Fernández y Baptista (1998) señalan que: “La población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (p. 210).

9.2.1 Determinación de la población de funcionarios

Según la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) se encuentran operando actualmente en la ciudad de Sucre doce entidades Bancarias que actualmente tienen a su servicio 1065 funcionarios.

Tabla 1 Número de Funcionarios por Bancos

| Nº | BANCOS | Nº SUCURSALES | Nº AGENCIAS | Nº FUNCIONARIOS |
|--------------|--|--------------------------|------------------------|----------------------------|
| 1 | FORTALEZA S.A. | 1 | 3 | 60 |
| 2 | FASSIL S.A. | 1 | 2 | 46 |
| 3 | SOLIDARIO S.A. | 1 | 3 | 116 |
| 4 | PRODEM S.A. | 1 | 3 | 93 |
| 5 | NACIONAL DE BOLIVIA S.A. | 1 | 3 | 130 |
| 6 | MERCANTIL DE SANTA CRUZ S.A. | 1 | 2 | 49 |
| 7 | BISA S.A. | 1 | 2 | 83 |
| 8 | GANADERO S.A. | 1 | | 12 |
| 9 | DE CREDITO DE BOLIVIA S.A | 1 | 1 | 65 |
| 10 | UNION | 1 | 4 | 262 |
| 11 | LOS ANDES PROCREDIT S.A. | 1 | 1 | 30 |
| 12 | PARA EL FOMENTO A INICIATIVAS ECONOMICAS S.A. | 1 | 2 | 119 |
| TOTAL | | 12 | 27 | 1065 |

FUENTE: ASFI AÑO 2015

9.2.2 Determinación de la muestra poblacional

El estudio se lo realizó a través de encuestas, para definir el tamaño de la muestra y que sea representativa, fue necesario recurrir a datos obtenidos de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) sobre la cantidad de entidades Bancarias que operan en la ciudad de Sucre tanto a nivel de sucursales, agencias y número de funcionarios.

Se puede observar que nuestra población es finita, porque no excede las 1'000'000 personas motivo por el cual se utilizara la siguiente fórmula:

$$N = \frac{Z^2 N^* p^* q}{E^2(N-1) + Z^2 p^* q}$$

Donde:

n= Tamaño óptimo de encuestas a aplicar.

N= Población de estudio.

p= Probabilidad de acierto.

q= Probabilidad de fracaso.

E= Margen de error.

Z= Coeficiente de nivel de confianza.

Para aplicar la formula utilizaremos un nivel de confianza del 95%.

Cuadro 1 Nivel de confianza

| Nivel de confianza. | 99,73% | 99% | 98% | 95,45% | 95% | 90% | 80% | 68,21% | 50% |
|---------------------|--------|------|------|--------|-------------|-------|------|--------|------|
| Z | 3 | 2,58 | 2,33 | 2 | 1,96 | 1,645 | 1,28 | 1 | 0,68 |

FUENTE: Elaboración Propia año 2015

“Como se aprecia en el cuadro se tiene un numero en porcentajes del nivel de confianza que se puede aplicar para que nuestra muestra poblacional sea más exacta; en la tesis de investigación utilizaremos un grado de confianza del 95 % lo que nos permitirá tener una muestra en la que podamos realizar un estudio más exacto y así saber más sobre el estilo de liderazgo en las entidades financieras de la ciudad de Sucre.

Aplicando la formula a nuestra población tenemos:

N=1065 de ahí que:

$$N = \frac{1,96*1065 *0,50*0,50}{0,05^2(1065)+1,96*0,50*0,50}$$

$$N = 165.53$$

$$N = 166 \text{ funcionarios a encuestar}$$

9.2.3 Determinación del N° de encuestas por entidad Bancaria

Para la obtención del número de encuestas que realizaremos por banco usaremos una regla simple de tres donde tomamos el total de funcionarios 166 por el 100 % dividido por la muestra poblacional 1065.

N = 0,1558 de ahí que:

$$N = \frac{166 \times 100 \%}{1065}$$

$$N = 0,1558$$

De donde obtenemos el 0.1558 % el cual multiplicamos por el número de funcionarios por banco y obtenemos el número de encuestados para cada entidad financiera dividiéndolos por sucursales y agencias.

Tabla 2 Numero de encuestados por Banco

| Nº | BANCOS | Nº Encuestados | Nº Encuestados en las SUCURSALES | Nº Encuestados en las AGENCIAS |
|--------------|--|-----------------------|---|---------------------------------------|
| 1 | FORTALEZA S.A. | 9 | 5 | 4 |
| 2 | FASSIL S.A. | 7 | 4 | 3 |
| 3 | SOLIDARIO S.A. | 18 | 9 | 9 |
| 4 | PRODEM S.A. | 14 | 7 | 7 |
| 5 | NACIONAL DE BOLIVIA S.A. | 20 | 10 | 10 |
| 6 | MERCANTIL DE SANTA CRUZ S.A. | 8 | 4 | 4 |
| 7 | BISA S.A. | 13 | 7 | 6 |
| 8 | GANADERO S.A. | 2 | 1 | 1 |
| 9 | DE CREDITO DE BOLIVIA S.A | 10 | 5 | 5 |
| 10 | UNION | 41 | 21 | 20 |
| 11 | LOS ANDES PROCREDIT S.A. | 5 | 3 | 2 |
| 12 | EL FOMENTO A INICIATIVAS ECONOMICAS S.A. | 19 | 10 | 9 |
| TOTAL | | 166 | 86 | 80 |

FUENTE: Elaboración Propia año 2015

9.3 Método inductivo- deductivo

Sierra Bravo (1995; p.134) distingue principalmente dos métodos de investigación científica: métodos cuantitativos y métodos cualitativos. El primer método se considera inductivo pues parte de la observación de una gran cantidad de casos particulares para poder definir las propiedades o particularidades generales de una población. El segundo método tiene un carácter deductivo y se basa en el estudio en profundidad de unos pocos casos

individuales con la finalidad de entender lo mejor posible una situación concreta.

Cuando usamos simultáneamente los métodos de inferencia inductiva y deductiva para buscar la solución de un problema científico decimos que estamos empleando el método inductivo–deductivo, cuyas reglas básicas son: (Grinnell: 1997, Pág.264)

- Observar cómo se asocian ciertos fenómenos, aparentemente ajenos entre sí.
- Por medio del razonamiento inductivo, intentar descubrir el denominador común (ley o principios) que los asocia a todos.
- Tomando como punto de partida este denominador común (por inducción), generar un conjunto de hipótesis que están referidas a los fenómenos diferentes, de los que se partió inicialmente.
- Planteadas las hipótesis, deducir sus consecuencias con respecto a los fenómenos considerados.
- Hacer investigaciones (teóricas o experimentales) para observar si las consecuencias de las hipótesis son verificadas por los hechos.

Se logró a partir del estudio de componentes de una realidad, un diagnóstico que ayudará a determinar la tesis sirviendo como base teórica para investigaciones similares.

9.4 Método correlacional

El método correlacional consiste en la búsqueda de algún tipo de relación entre dos o más variables, y en qué medida la variación de una de las variables afecta a la otra, sin llegar a conocer cuál de ellas puede ser causa o efecto. La información que se recoja sobre las variables involucradas en la relación

comprobará o no esa relación, en cuando a su magnitud, dirección y naturaleza.

El método correlacional permite estudiar fenómenos que no son susceptibles de manipulación al ser constructos hipotéticos (realidades no observables) como la inteligencia, la personalidad, etc. Para poder medir la relación estilo de liderazgo con la eficiencia de las empresas.

Este método se usa frecuentemente en las ciencias de la conducta como la sociología y la psicología, y en ésta última, en particular, en la psicología diferencial. (Briones, G.. 1982:291).

Este método fue utilizado para analizar las causas y efectos del estilo de liderazgo que ejercen los gerentes del sector bancario con la eficiencia y eficacia de la empresa.

9.5 Método Hipotético- Deductivo

El método hipotético-deductivo es un proceso iterativo, es decir, que se repite constantemente, durante el cual se examinan hipótesis a la luz de los datos que van arrojando los experimentos.

Si la teoría no se ajusta a los datos, se ha de cambiar la hipótesis, o modificarla, a partir de inducciones. Se actúa entonces en ciclos deductivos-inductivos para explicar el fenómeno que queremos conocer. (Pascual, J.Frías D. y García, F, 1996 Pág 9-43).

Este método permitió identificar la hipótesis que fue respondida con el estudio del sector bancario.

9.6 Método explicativo

El método explicativo va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, están dirigidos a

responder a las causas de los eventos físicos o sociales. (Hernández Sampieri., 1991:185).

Este método nos permitió dar a conocer el impacto del estilo de liderazgo en el personal y en la eficiencia de la empresa.

9.7 Método descriptivo

Es uno de los métodos más utilizados en la investigación para estudiar cualquier tipo de fenómeno desconocido, observarlo en su ambiente natural y, a continuación, describirlo lo más detalladamente posible. Los métodos descriptivos pueden desempeñar cuatro funciones: ayudar a identificar fenómenos importantes, sugerir posibles factores a manipular en posteriores estudios experimentales, sugerir posibles conductas que más tarde pueden ser estudiadas por medio de experimentos adecuados y utilizarse como instrumento de estudio cuando no pueden ser utilizados los métodos correlacionales o experimental. Según (Underwood y Saughnessy: 1978, Pág. 276),

Describe situaciones o eventos, asimismo buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir.

Este método sirvió para medir los aspectos relevantes para el estudio que influyen en el estilo de liderazgo de los gerentes.

9.8 Método analítico

Proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad. De esta manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación. (Carlos E. Méndez A., 1998: Pág. 131).

Descomponer las partes de un todo permitió tener un diagnóstico del objeto de estudio para establecer una relación de causa-efecto para establecer el problema y los objetivos que pretenderá dicha investigación dando forma y límites a la misma.

9.9 Método de síntesis

“Implica que a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto, cada uno de ellos puede relacionarse con el conjunto en la función que desempeñan con referencia al problema de investigación”. (Carlos E. Méndez A., 1998: Pág. 137).

Proceso de conocimiento que procede de lo simple a lo complejo, de la causa al efecto, de la parte al todo, de los principios a las consecuencias. (Carlos E. Méndez A., 1998: Pág. 132)

Este método fue utilizado para observar las consecuencias del estilo de liderazgo dentro de las empresas bancarias en la ciudad de Sucre..

9.10 Método estadístico

La estadística ha sido descrita como “la recolección, presentación, análisis e interpretación de datos numéricos. (Lundberg., 1994: Pág. 213).

Este método se utilizó para la determinación de la muestra, la tabulación de las encuestas con la finalidad de efectuar el análisis y presentación de los datos recopilados.

10 TÉCNICAS

En esta investigación se utilizaron un conjunto de técnicas e instrumentos para la recolección de información necesaria para el estudio. Ellas son:

10.1 Revisión documental

Ésta técnica permitió la recolección de información por medio del material bibliográfico, libros, folletos, entre otros, con el fin de determinar aspectos necesarios para la estructuración de la investigación y ampliar los basamentos teóricos relacionados al tema. Al respecto, Bravo (1996) expresa que la revisión documental “trabaja sobre la base de información procesada previamente, y está contenida en algún tipo de fuente, la cual se denomina genéricamente documentos”. (p. 29)

10.2 Observación directa

La observación no participante “es donde los observadores no pertenecen al entorno o fenómeno objeto de investigación y por lo tanto, no forman parte del mismo”. (Medina: 1995:Pág. 7)

Permitió al investigador visualizar de forma directa la realidad existente en la empresa objeto de estudio, a pesar de no pertenecer a la población trabajadora de la empresa.

10.3 Encuesta

Los cuestionarios son instrumentos de recolección de datos, rigurosamente estandarizados que traducen y operacionalizan determinados problemas que son objeto de investigación mediante la formulación escrita de una serie de preguntas que, respondidas por los sujetos de las encuestas, permiten estudiar el hecho propuesto. Las preguntas pueden ser abiertas, cerradas y selección múltiple. (Ander – Egg: 2000 Pág. 273)

A través de éste instrumento se pudo obtener información importante, el cual estuvo estructurado por una serie de preguntas cerradas con escala de Likert con el fin de obtener información precisa con el propósito de conocer con detalle la problemática en estudio.

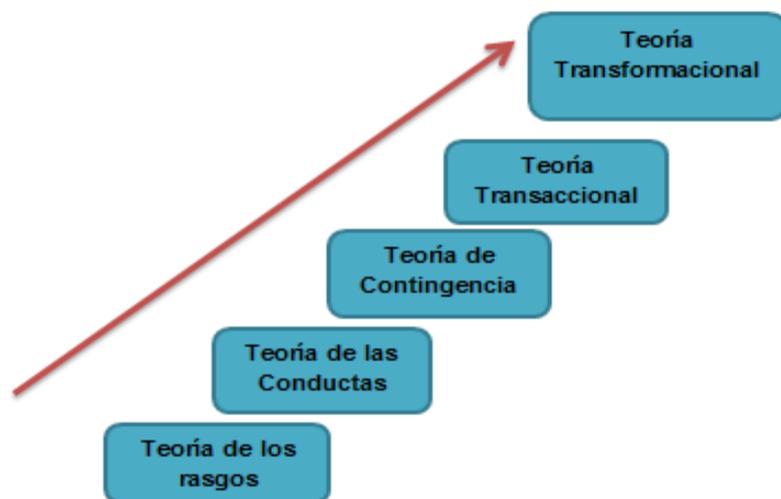
Se encuestó a los funcionarios del sector bancario, datos obtenidos de la ASFI se cuenta con 1065 colaboradores, para que los datos sean representativos se definió una muestra con un total de 166 funcionarios a encuestar en las entidades financieras.

CAPÍTULO I

1. MARCO REFERENCIAL

Las principales teorías sobre liderazgo se pueden agrupar con relación a una serie de elementos, los estudios van desde las características del líder hasta su comportamiento, estas son variables que fueron estudiadas para analizar el impacto del liderazgo.

A lo largo de la historia el concepto de liderazgo ha sido objeto de muchos estudios y enfoques, ha ido evolucionando. Presentamos aquí un resumen de las principales teorías.



1.1 Teorías de los Rasgos: “el líder nace, no se hace”

La Teoría de los rasgos establece que “El liderazgo es algo innato: se nace líder”. La preocupación de estos autores era pues la identificación de los rasgos entendidos como aspectos de la personalidad y características físicas o intelectuales que distinguen a los líderes de los que no lo son.

Los autores que defienden estas teorías manifiestan que hay una mejor manera de liderar y que variables de la personalidad profundamente enraizadas permiten que ciertas personas ejerzan un mejor liderazgo.

Básicamente, la teoría de los rasgos del liderazgo nos dice que los líderes tienen ciertas características que las demás personas no tienen. Si se pregunta qué características tiene un líder, serían unas características como: inteligencia, carisma, carácter decidido, entusiasmo, fuerza, valentía, integridad y confianza en sí mismo. Si todos los líderes tuvieran esas características, serían prácticamente similares.

Investigaciones han descartado de que haya una serie de rasgos en una persona que lo conviertan automáticamente en un líder, y si estos pueden ser malos o buenos líderes. Sin embargo, existen seis rasgos que, según la teoría, nos explican cómo distinguir entre un líder de un no líder:

1. Ímpetu: Deseo relativamente grande de lograr objetivos, ambiciosos, enérgicos, con iniciativa y persistentes.
2. Deseo de ser líder: Aquel deseo de influir en otros y liderarlos, aceptando responsabilidad.
3. Honradez e integridad: Establecen relaciones de confianza entre ellos y sus seguidores, al decir siempre la verdad y son congruentes entre pensamientos y acciones.
4. Confianza en sí mismo: No dudan de sí mismos y transmiten esa confianza a sus seguidores de que las decisiones son correctas.
5. Inteligencia: deben tener la capacidad de reunir e interpretar mucha información, ser visionarios, solucionadores de problemas y tomar buenas decisiones.

6. Conocimientos relativos al trabajo: deben tener conocimientos de la industria, de la compañía y aspectos técnicos, y así toman decisiones informadas y entienden consecuencias.

1.2 Teorías conductuales

En las décadas de 1950 y 1960 la investigación pasó de centrarse en las características del líder al estudio del comportamiento del líder. Se agruparon diferentes actitudes del líder y surgieron los estilos de liderazgo (Blake y Mouton, 1978).

La teoría conductista más difundida y repetida surgió de las investigaciones hechas en la **Universidad estatal de Ohio** a fines de la década de 1940, en los que se analizaron dos dimensiones del comportamiento del líder: Consideración e Iniciación de Estructura. La consideración se refiere al interés mostrado por el líder hacia el bienestar de sus colaboradores, les escucha, mantiene un trato cercano y les trata de igual a igual. La Iniciación a la Estructura es la asignación de tareas concretas intentando mantener estándares operativos y cumpliendo los plazos marcados (Bass, 1990). El modelo perfecto de líder sería aquel que obtuviera una alta puntuación en ambas dimensiones.

Estudios de la **Universidad de Michigan**. Los estudios de liderazgo emprendidos en el Centro de Encuestas de Investigación de la Universidad de Michigan, aproximadamente al mismo tiempo que los estudios de la Estatal de Ohio, tenían objetivos similares: detectar características conductuales de los líderes que se relacionaran con las medidas del desempeño eficaz. El grupo de Michigan también encontró dos dimensiones de conducta de liderazgo, a las que nombraron orientación a los empleados y orientación a la producción.

Los líderes orientados a los empleados destacan las relaciones entre las personas: se interesaban por las necesidades de los empleados y aceptaban

sus diferencias individuales. En contraste, los orientados a la producción se inclinaban por los aspectos técnicos o por las tareas del trabajo. El objetivo principal era cumplir con las tareas del grupo, para lo cual los miembros eran un mero instrumento.

Las conclusiones a las que llegaron los investigadores de Michigan favorecían a los líderes orientados a los empleados, ya que los asociaban con una mayor productividad de grupo y satisfacción laboral. Los líderes orientados a la producción se relacionaron con una baja productividad de grupo y menor satisfacción laboral.

1.2.1 La rejilla gerencial

Blake y Mouton, crearon una gratificación gráfica bidimensional del estilo de liderazgo, una rejilla gerencial (también conocida como rejilla del liderazgo) basada en dos estilos: “interés por las personas” e “interés por la producción”, que en lo esencial corresponden a las dimensiones de la Estatal de Ohio, consideración e iniciación de estructura, o a las de orientación a los empleados y a la producción del grupo de Michigan.

Esta rejilla tiene nueve posiciones en cada eje, lo que da 81 ubicaciones diferentes en las que puede encontrarse el estilo del líder. La rejilla no muestra los resultados obtenidos, sino más bien los factores dominantes de las ideas del líder con respecto a la obtención de resultados.

La rejilla da un marco de referencia para conceptuar mejor el estilo de liderazgo, pero no aporta ninguna nueva información tangible que aclare el dilema del liderazgo.

1.2.2 Estudios de Escandinavia

Los tres planteamientos conductistas que acabamos de revisar proceden de finales de la década de 1940 y comienzos de la de 1960. Entonces el mundo era un lugar mucha más estable y previsible. Pero investigadores de Suecia y Finlandia, con la idea de que aquellos estudios no captan las realidades actuales más dinámicas, se han propuesto volver a examinar si acaso sólo hay dos dimensiones esenciales en el comportamiento de los líderes.

Su premisa es que con los cambios del mundo, los líderes eficaces deberían exhibir un comportamiento orientado al desarrollo. Se trata de líderes que le dan valor a la experimentación, buscan nuevas ideas y general e implantan cambios. Así, por ejemplo, los investigadores escandinavos revisaron los datos originales de la Estatal de Ohio y descubrieron que incluían elementos como “promueven nuevas formas de hacer las cosas”, “conciben nuevos medios de enfrentar los problemas” y “alientan a los miembros para que inicien nuevas actividades”. Ahora bien, en aquella época tales características no explicaban gran cosa del liderazgo eficaz.

Los escandinavos propusieron que la razón podría ser que antes no era crucial concebir nuevas ideas ni emprender cambios, pero que en el ambiente dinámico actual es diferente. Por tanto, esos investigadores realizan nuevos estudios para averiguar si hay una tercera dimensión: orientación al desarrollo, que se relacione con la eficacia de los líderes.

Las primeras pruebas son positivas. Con muestras de líderes de Suecia y Finlandia, los investigadores han encontrado un fuerte respaldo para el concepto de que el comportamiento de liderazgo orientado al desarrollo es una dimensión aparte. Por ende, es de creer que las teorías conductuales anteriores que se centraban en sólo dos dimensiones quizá ya no captan bien el liderazgo en el siglo XX. Además, aunque hay que fortalecer las primeras conclusiones con más pruebas confirmatorias, también parece que los líderes

que manifiestan una orientación al desarrollo tienen empleados más satisfechos que los consideran más competentes.

1.3 Teorías de la contingencia

Consideramos cinco métodos: el modelo de Fiedler, la teoría situacional de Hersey y Blanchard, la teoría de del intercambio de líder y miembros, y los modelos de trayectoria a la meta y de participación del líder.

1.3.1 Modelo de Fiedler

Fiedler (1971) expuso su modelo siguiendo una idea básica: alinear el estilo de liderazgo con la situación más favorable para su éxito. Su modelo permite al líder realizar un diagnóstico del estilo de liderazgo y de la situación de la organización. Fiedler presenta un modelo de liderazgo a través de tres elementos clave que pueden favorecer o no al líder: la calidad de la relación entre el líder y los colaboradores, la estructura de la tarea y la posición de poder.

La calidad de la relación líder-colaboradores se refiere al clima grupal y a las actitudes de los colaboradores hacia el líder. Cuando los colaboradores muestran confianza, respeto y confían en el líder, las relaciones entre éste y sus colaboradores se consideran buenas. Cuando éstos muestran desconfianza y falta de respeto las relaciones entre ambos son pobres.

La estructura de la tarea se refiere al grado en que están definidas las tareas llevadas a cabo por el grupo, tienen procedimientos específicos y tienen objetivos claros. Las tareas en las líneas de montaje de una fábrica tienen un alto grado de estructuración, mientras que la investigación o la planificación estratégica tienen un grado bajo de estructuración.

La situación es más favorable para el líder cuando la tarea está más estructurada. La posición de poder es el grado en el que el líder tiene una autoridad formal sobre los subordinados. Su valor es alto cuando el líder tiene el suficiente poder como para planificar, dirigir, evaluar y premiar o no el trabajo de sus colaboradores. En caso contrario el líder tiene una baja posición de poder, lo cual resulta una situación menos favorable para este.

Combinando estas tres variables situacionales aparecen dos situaciones para el liderazgo. Los líderes orientados a la tarea destacan en situaciones favorables (alta calidad en la relación líder-colaboradores tareas bien estructuradas y buena posición de poder) porque todo el mundo tiene una buena relación, la función está clara y es el líder quien tiene el poder.

Únicamente hace falta alguien que se haga cargo de la función de líder y dirija. De igual forma, si la situación es poco favorable para el líder, hace falta uno que defina bien las tareas y establezca autoridad hacia sus subordinados. Dado que las relaciones entre el líder y sus subordinados parten de ser malas, una fuerte orientación a la tarea no va a empeorar la popularidad del líder. El líder orientado más a la relación funciona mejor en situaciones que le favorecen medianamente pues las habilidades humanas son importantes para lograr un alto rendimiento del equipo. En estas situaciones el líder es moderadamente apreciado, tiene algo de poder y supervisa tareas que puedan tener algunas funciones poco claras. Un líder con buenas habilidades interpersonales puede crear un clima de trabajo positivo que mejore las relaciones del grupo, que clarifique las funciones y que establezca un cierto poder.

1.3.2 Teoría situacional de Hersey y Blanchard

Paul Hersey y Ken Blanchard concibieron un modelo de liderazgo que ha ganado muchos seguidores entre los especialistas del desarrollo administrativo. Este modelo, llamado teoría de liderazgo situacional se centra en los

colaboradores. El estilo de liderazgo debe seleccionarse según la madurez de éstos y de su nivel de preparación. La eficacia del trabajo depende más de la acción de los colaboradores que del líder, pues son éstos los que le aceptan o rechazan.

Esta teoría parte de las dos dimensiones de Friedler: el enfoque a la tarea y el enfoque a las relaciones, pero añaden la consideración de altas o bajas y las combinan con cuatro comportamientos del líder:

- S1. Hablar: alta tarea y baja relación. Se dejan bien definidas las tareas y se refuerza el comportamiento directivo.
- S2. Vender: alta tarea y alta relación. El líder dirige y facilita apoyo.
- S3. Participar: baja tarea y alta relación. Tanto los seguidores como el líder toman las decisiones, el líder se reserva un papel de facilitador y comunicador.
- S4. Delegar: baja tarea y baja relación. El líder tiene un bajo nivel de dirección y proporciona poco apoyo.

Hersey y Blanchard, definen cuatro etapas de preparación para los colaboradores:

1. Los seguidores ni pueden ni quieren asumir responsabilidades. Hay una falta de competencia y autoconfianza. En esta etapa los seguidores necesitan instrucciones concretas y claras, es decir, alta tarea y baja relación.
2. Los seguidores están dispuestos a realizar sus funciones pero no son capaces, necesitan un liderazgo de alta tarea y alta relación.

3. Los seguidores son capaces de realizar las tareas, pero no están dispuestos a seguir las instrucciones del líder. El líder necesitará comportarse facilitando la tarea y la comunicación.
4. En esta etapa los seguidores están dispuestos a realizar lo que se les pide y además son capaces de realizarlo. En esta etapa el líder ya puede ejercer la delegación

La TLS tiene un atractivo inmediato, ya que reconoce la importancia de los seguidores y se apoya en el razonamiento de que los líderes pueden compensar las limitaciones de capacidad y motivación de sus seguidores. Sin embargo, los esfuerzos para probar y apoyar la teoría han sido desalentadores, las explicaciones posibles remiten a ambigüedades internas e incongruencias en el modelo en sí, así como a problemas metodológicos en las validaciones de la teoría.

1.3.3 Teoría del intercambio de líder y miembros

La teoría del intercambio de líder y miembros (ILM) señala que por obra de las presiones de tiempo, el líder establece relaciones especiales con ciertos miembros del grupo, que forman su camarilla: confía en ellos, les presta una atención desproporcionada y son objeto de privilegios. Los demás están en la periferia: tienen una parte menor del tiempo del líder, menos de las recompensas preferidas que éste controla y sus relaciones con él son de autoridad formal.

La teoría propone que al principio de la interacción entre el líder y sus seguidores, aquél clasifica implícitamente a la camarilla. Esta relación se mantiene relativamente estable con el paso del tiempo. No está claro cómo escoge el líder a unos sobre otros, pero hay pruebas de que los líderes tienden a escoger a su camarilla por tener actitudes y características semejantes a las suyas, o bien porque son más competentes que los otros. Un punto clave es

que si bien el que escoge es el jefe, su clasificación depende de las características de los seguidores.

Las investigaciones para comprobar la teoría la apoyan en lo general. Además, la teoría y las investigaciones que ha suscitado arrojan pruebas sustanciales de que los líderes, en efecto, hacen distinciones entre sus seguidores, de que las disparidades están lejos de ser casuales y de que los seguidores que pertenecen a la camarilla tienen calificaciones de desempeño mayores, menores intenciones de retirarse, mayor satisfacción con su superior y mayor satisfacción general que los de la periferia. Estos resultados positivos de los integrantes de la camarilla no deben sorprendernos del todo, los líderes invierten sus recursos en los que esperan que den lo mejor, y “sabiendo” que los empleados de su camarilla son los más competentes.

1.3.4 Teoría de la trayectoria a la meta

Actualmente, uno de los acercamientos al liderazgo más respetados es la teoría de la trayectoria a la meta, desarrollada por Robert House, que es un modelo de contingencia del liderazgo que toma los elementos básicos de la investigación del liderazgo de la Estatal de Ohio sobre la iniciación de estructura y la consideración, y la teorías de las expectativas de la motivación.

La esencia de la teoría de la trayectoria a la meta es que el trabajo del líder consiste en ayudar a sus seguidores a cumplir sus objetivos y darles la dirección y el apoyo que necesitan para asegurarse que sus metas sean compatibles con las metas de organización.

La expresión trayectoria a la meta se deriva de la convicción de que los líderes eficaces aclaran el trayecto para que los seguidores vayan de donde están a la consecución de sus metas laborales y reducen los obstáculos para que su paso por el camino sea más fácil. House identificó cuatro comportamientos de liderazgo.

1. El líder directivo muestra a los seguidores lo que se espera de ellos, programa el trabajo que se realizará y da lineamientos concretos sobre cómo cumplir las tareas.
2. El líder que apoya es amigable y se preocupa por las necesidades de sus seguidores.
3. El líder participativo consulta con sus seguidores y escucha sus sugerencias antes de tomar una decisión.
4. El líder orientado a los logros establece metas rigurosas y espera que los seguidores cumplan al más alto nivel.

La teoría de la trayectoria a la meta propone dos variables situacionales o de contingencia que moderan la relación entre el comportamiento del líder y los resultados:

- Las que están fuera del control del empleado (estructura de tareas, sistema formal de autoridad y el grupo de trabajo).
- Las que son parte de sus características personales (locus de control, experiencia y habilidad percibida).

Por tanto, la teoría propone que la conducta del líder será ineficaz si es incongruente con las características del empleado.

1.3.5 Modelo de participación del líder

Victor Vroom y Phillip Yetton postularon el modelo de participación del líder, que relaciona el comportamiento del líder y la participación en la toma de decisiones. A reconocer que la estructura de las tareas tiene diversas exigencias de actividades rutinarias y no rutinarias.

Este modelo identifica cinco estilos diferentes (que van desde autocrático a consulta a las decisiones basadas en el grupo) sobre la situación y el nivel de participación. Ellas son:

Tipo Autocrático 1 (A1)

El líder hace sus propias decisiones utilizando la información que está fácilmente disponible para él en ese momento. Este tipo es completamente autocrático.

Tipo Autocrático 2 (AII)

El líder recopila información requerida de los seguidores, a continuación, toma la decisión solo. El problema o decisión pueden o no pueden ser informados a los seguidores. Aquí, la participación de seguidores se limita a proporcionar información.

Tipo Consultivo 1 (C1)

El líder comparte el problema a los seguidores pertinentes en forma individual y busca sus ideas y sugerencias y toma la decisión solo. Aquí los seguidores no se conocen y la decisión del líder puede o no reflejar la influencia de sus seguidores. Así pues, aquí los seguidores participan a nivel de proporcionar alternativas individualmente.

Tipo Consultivo 2 (CII)

El líder comparte problema a seguidores pertinentes, como grupo, y busca sus ideas y sugerencias y toma la decisión solo. Aquí los seguidores se reúnen entre sí y en las conversaciones que comprendan otras alternativas. Pero la decisión del líder puede o no reflejar la influencia de sus seguidores. Así pues, aquí los seguidores participan a nivel de ayuda como un grupo en la toma de decisiones.

Tipo basada en grupos 2 (GII)

El líder discute problemas y situaciones con seguidores como un grupo y busca sus ideas y sugerencias a través de la lluvia de ideas. El líder acepta cualquier decisión y no trata de forzar sus ideas. Al final la decisión es aceptada por el grupo.

Vroom y Yetton, formularon después siete preguntas sobre la calidad de la decisión, el compromiso, la información del problema y la decisión de aceptación, con la que los líderes pueden determinar el nivel de participación

de los seguidores en la toma de decisiones. Respuesta a las siguientes preguntas debe ser 'Sí' o 'No' con el escenario actual.

El modelo era normativo, ya que daba un grupo de normas que debían seguirse para determinar la forma y monto de participación en la toma de decisiones. El modelo era un árbol de decisiones que incorporaba siete coyunturas (cuya relevancia se marcaba decidiendo “sí” o “no”) y cinco estilos de liderazgo del modelo.

1.4 Teoría liderazgo transformacional y transaccional de rango total de Avolio y Bass

Este modelo incluye un conjunto de variables *laissez faire*, transaccionales, transformacionales y de resultados las mismas que fueron analizadas en el marco teórico como base de esta investigación.

1.4.1 Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional según Bass (1985) y Bass y Avolio (1994) conduce a un desempeño más allá de las expectativas establecidas ya que este tipo de líderes elevan los deseos de logro y superación de sus seguidores haciéndolos trascender sus propios intereses, a la vez que promueven el desarrollo de las organizaciones, despliegan un sentido fuerte de confianza y estimulan a sus seguidores para auto superarse y aumentar los niveles morales y éticos significativamente.

Son cinco las dimensiones transformacionales comprendidas en el MLRT: Influencia Idealizada como Atributo y la influencia idealizada como Comportamiento, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración Individual.

1. **La Influencia Idealizada como Atributo (IIA)** se refiere a cómo el líder influirá en los seguidores inspirándoles orgullo, respeto y promoviendo una profunda identificación (al ser tomado por sus seguidores como un modelo a seguir).
2. **La Influencia Idealizada como Comportamiento (IIC)** se refiere a un líder que se comporta de manera ética, moral y consistente, transmitiendo valores congruentes con sus acciones y promoviendo la importancia de una misión colectiva.
3. **La Motivación Inspiracional (MI)** estaría relacionada con la comunicación de una visión de futuro clara, deseable y significativa, persuadiendo con entusiasmo y optimismo que esta visión es posible. El líder desafía a los seguidores y despierta el espíritu de equipo, obteniendo como resultado seguidores involucrados y comprometidos en un proyecto compartido.
4. **La Estimulación Intelectual (EI)** representa a un líder que potencia la creatividad e innovación en los seguidores, lo cual se logra mediante el cuestionamiento constante por parte del líder y de los seguidores de suposiciones y problemas.
5. **La Consideración Individual (CI)** representa el trato del líder hacia cada uno de sus seguidores de manera individual, única y particular, identificando sus necesidades particulares de apoyo y desarrollo, Bass (1985) incluye en esta dimensión: una comunicación informal personalizada cara a cara, la información constante de los seguidores respecto a su situación y el contexto organizacional, el trato diferenciado (que hace que los seguidores se sientan únicos), el consejo, el apoyo, la escucha activa y la empatía.

1.4.2 Liderazgo transaccional

La base del liderazgo transaccional es el intercambio, la relación costo-beneficio (Bass, 1999) , como aquél que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder. Este liderazgo conceptualmente está constituido por Recompensa Contingente y Dirección por Excepción (Bass y Avolio, 1994.).

Las tres dimensiones de este liderazgo son Reconocimiento Contingente, Dirección por Excepción Activa y Pasiva.

1. **El Reconocimiento Contingente (RC)** incluye recompensas o promesas de recompensas por parte del líder a cambio del cumplimiento de los requerimientos a los seguidores, líder y seguidor negocian roles y responsabilidades, acordando lo que el seguidor tiene que alcanzar para recibir una recompensa (material o no material), o bien evitar la sanción que se fije por contrato.
2. **Dirección por Excepción Activa (DxEA)** si el líder sólo interviene ante la ocurrencia de fracasos, averías y desviaciones está practicando la Dirección por Excepción Activa (DxEA), según la cual el líder se concentra en las irregularidades, los errores y llama la atención sobre ellos, los monitorea activamente.
3. **La Dirección por Excepción Pasiva (DxEP)** Básicamente la diferencia entre la Dirección por Excepción Activa y la Pasiva es el tiempo o anticipación con la que el líder interviene: en la primera hay un monitoreo continuo, en la segunda se interviene cuando los estándares no han sido alcanzados o bien cuando el error ya ha sido cometido (Hater y Bass, 1988)

1.4.3 Laissez faire

Bass y Avolio (2000) también incluyen en su modelo un no-liderazgo o laissez faire similar al planteado por Lewin y Lippitt (1938) en sus estudios. En este caso, el líder evita todo tipo de influencia a sus subordinados eludiendo su responsabilidad de supervisión, no interviene en las actividades grupales, se abstiene de guiar, es pasivo por excelencia, se limita a proporcionar información sólo cuando los miembros de su organización se lo solicitan, no establece metas claras de trabajo y no ayuda a su grupo a tomar decisiones.

1.4.4 Resultados de liderazgo

Las variables de resultado son (Bass y Avolio 1994)

Eficiencia (EF): el líder optimiza recursos materiales y humanos del grupo obteniendo óptimos resultados, promueve el logro de los objetivos y metas.

Satisfacción (SAT): las acciones del líder provocan gratificación en el grupo de trabajo, los seguidores se sienten muy bien con el líder y el clima organizacional permite el buen desarrollo de las actividades

Esfuerzo Extra (EE): el líder promueve una mayor participación y un aumento de las expectativas de logro de los seguidores, los seguidores están estimulados a participar de forma activa.

1.5 Perfil de la conducta del líder transformacional y transaccional

A partir de las dimensiones mencionadas anteriormente , Bass y Avolio (1994) desarrollaron el Modelo de Liderazgo de Rango Total, basándose en el planteamiento de que, si bien éstos aparecen como dos dimensiones separadas de liderazgo, el Liderazgo Transformacional es una expansión del Liderazgo Transaccional.

En otras palabras, el líder transformacional contiene además de las cinco dimensiones las variables de las conductas de Liderazgo Transaccional, siendo el líder capaz de desplegar cada estilo en algún grado (incluyendo el Liderazgo Laissez-Faire).

Por lo tanto, la teoría propone dos perfiles de la conducta del líder, el perfil óptimo y el sub óptimo, y para poder entender los mismos se estudiaron en 3 dimensiones (Avolio y Bass 1994).

-La dimensión de Actividad (activo/pasivo), que ayuda a aclarar el estilo de liderazgo.

Un estilo activo de liderazgo centrado en las cinco dimensiones de liderazgo transformacional, la dimensión de Recompensa de contingencias y en menor medida la dirección activa, estas dos últimas son dimensiones del liderazgo transaccional.

Un estilo pasivo de liderazgo se centra en la dirección por excepción activa, la dirección por excepción pasiva y el liderazgo Laissez-Faire

-La dimensión de Efectividad (efectivo/inefectivo), que representa el impacto del estilo de liderazgo en el desempeño.

Un estilo de liderazgo activo tiene un impacto efectivo en el desempeño y un estilo de liderazgo pasivo tiene un impacto inefectivo.

-La dimensión de Frecuencia, que representa cuán frecuentemente un individuo despliega un estilo particular de liderazgo

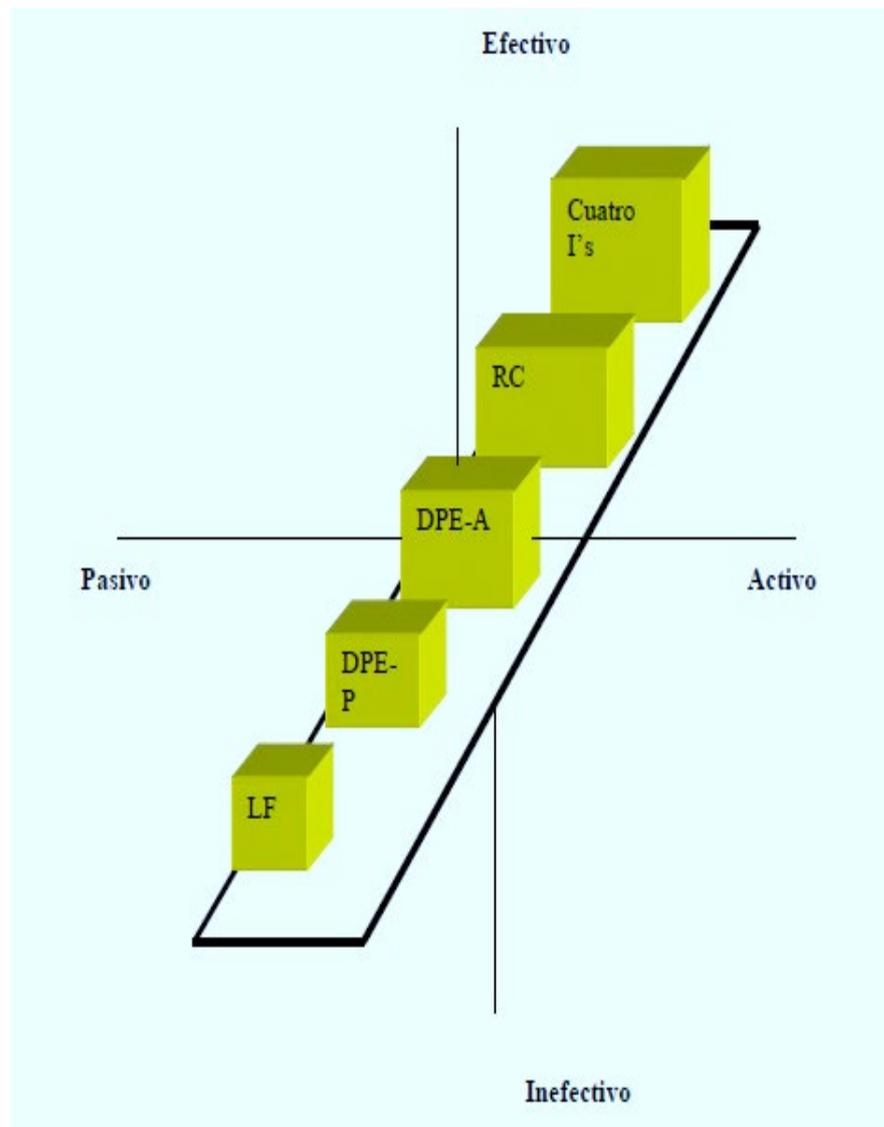
Un estilo activo de liderazgo debe estar comprendido por frecuencias mayores que el Liderazgo transformacional.

Un estilo pasivo deber estar comprendido por frecuencias mayores en el Laissez faire. (En las Figuras N° 1 y N° 2, se puede observar los perfiles de liderazgo, el tamaño de los cubos representan de manera empírica las frecuencias)

1.5.1 Perfil óptimo de la conducta del líder

En el perfil óptimo del liderazgo transformacional de rango total puede observarse un infrecuente despliegue de liderazgo laissez-faire, un aumento en la frecuencia de estilos de liderazgo transaccional (dirección por excepción pasiva, dirección por excepción activa, recompensa contingente), y un más frecuente despliegue de las cinco dimensiones del liderazgo transformacionales, presentado en la figura n° 1

Figura 1 Perfil Óptimo de Liderazgo



FUENTE: Bass y Avolio, 1994, pág. 5.

El Perfil Óptimo se presenta dirigido hacia una mayor efectividad en el desempeño de los seguidores, con un despliegue mayor, no exclusivo, de conductas de Liderazgo Transformacional (activas).

En este sentido, la efectividad también está dada por la importante influencia de los estilos de Liderazgo Transaccional. Con relación a lo anterior, Bass

plantea (1985, en Bass, 1990), sobre la base de investigaciones realizadas por él y otros autores, que el Liderazgo Transformacional aumenta los efectos del Liderazgo Transaccional (Waldman, Bass y Einstein, 1985, Seltzer y Bass, 1987, Waldman y Bass, 1989, Howell y Avolio, 1989; en Bass, 1990).

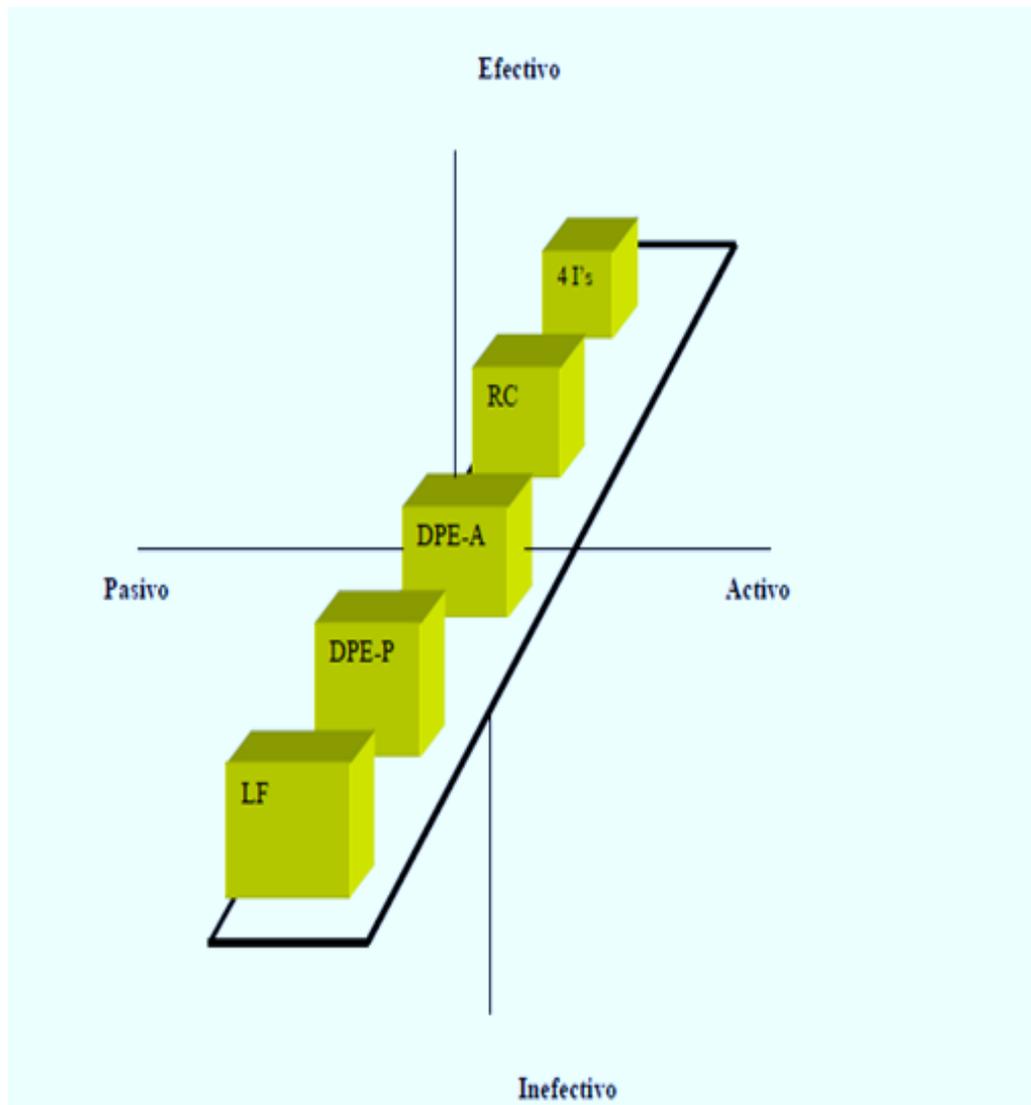
También apoyando el Modelo de Liderazgo de Rango Total, Bass y Avolio (1993, en Avolio, Bass y Jung, 1999), en otro estudio, hallaron correlaciones positivas en clasificaciones entre los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional, lo que los lleva a aseverar que **“el mejor de los líderes muestran normalmente tanto el liderazgo transformacional y transaccional”**¹¹ (Avolio, Bass y Jung, 1999).

1.5.2 Perfil sub óptimo de la conducta del líder

Se puede observar que el perfil del líder de pobre desempeño, tiende hacia la inactividad y la ineffectividad – presenta mayor frecuencia en el despliegue de estilos de liderazgo Laissez-Faire y Dirección por Excepción Pasiva - oponiéndose al Perfil Óptimo planteado en la Figura N° 1.

Un aspecto importante del modelo de Liderazgo de Rango Total es que ningún estilo de liderazgo es necesariamente el correcto o apropiado. Esto es una función del líder, sus objetivos, el contexto, y las necesidades y habilidades de los seguidores.

Figura 2 Perfil Sub óptimo de Liderazgo



FUENTE: Bass y Avolio, 1994, pág. 6.

El líder debe ser hábil para distinguir el estilo apropiado para el ambiente, para tomar decisiones y realizar acciones que tengan mayor probabilidad de ajustarse al contexto. Por ejemplo, en un ambiente organizacional que requiere una alta estructuración de la tarea, un estilo transaccional puede ser más

efectivo a corto plazo. Pero cuando es más valorado por el ambiente, el trabajo independiente de los individuos hacia metas comunes, será más apropiada la actuación de un líder transformacional.

El nivel de desarrollo de los seguidores, en cuanto a necesidades y habilidades también afecta la adecuación del estilo de liderazgo, ya que éste puede no funcionar debido a que los seguidores no han alcanzado una fase en su propio desarrollo que les permita entender y motivarse por las consideraciones que un estilo particular les ofrece. Por ejemplo, para individuos que operan a un nivel más transaccional, el líder puede enfatizar el uso de recompensas e intercambios.

La capacidad del líder para seleccionar entre estilos apropiados de liderazgo, es el punto esencial del modelo de Liderazgo de Rango Total. En este sentido, es el líder transformacional el único capaz de operar a todos los niveles y desplegar todas las conductas de liderazgo, pues su nivel de desarrollo le permite entender la perspectiva de las otras formas de liderazgo.

1.6 Perspectiva teórica de liderazgo

El modelo de rasgos, el modelo conductual y el modelo de contingencias han contribuido a la comprensión del liderazgo, sin embargo ninguno de ellos ha proporcionado una explicación completamente satisfactoria del liderazgo y su efectividad.

Los últimos modelos, integrados bajo el nombre “el nuevo liderazgo”, contemplan aspectos relacionados con la transformación de los individuos, grupos y organizaciones, el Modelo de Liderazgo de Rango Total de Bass y Avolio (1990) y Avolio y Bass (2004).

Por lo mencionado anteriormente y por la importancia del liderazgo transformacional y su frecuente utilización por investigadores españoles e hispanoamericanos se cree que es de gran importancia conocer la estructura factorial que la teoría propone y comprobar hasta qué punto dicha estructura se ajusta a la obtenida en nuestro país, con la formulación de un cuestionario basado en la evidencia teórica y en el contexto del sector bancario en la ciudad de Sucre.

CAPÍTULO II

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Definiciones de Liderazgo

El liderazgo constituye uno de los roles más importantes dentro de la estructura grupal de una organización, el cual ha sido estudiado por muchos autores y mediante una gran variedad de teorías de investigación. A continuación se presenta una variedad de definiciones relacionadas al liderazgo.

“Un proceso alentador y de ayuda a otro para trabajar con entusiasmo para lograr las metas, determinado por papeles conductuales individuales, no por características personales”. Davis y Newstrom (1997), (p. 235)

“La capacidad de influir en el grupo para la obtención de metas”. (Robbins 1998; p. 336)

Constituye un proceso para alcanzar una visión y una misión valiosas mediante el involucramiento y el desarrollo integral de las personas y sus facultades humanas, utilizando al máximo los recursos y con repercusiones positivas para la calidad global de vida. (Arias 1999; p. 199)

Considerando los conceptos mencionados de estos autores, se puede decir que al líder le concierne la toma de decisiones, asumir iniciativas, plantear soluciones creativas a los problemas, como también crear conocimientos y difundirlos, siendo capaz de cambiar ideas y conductas del personal, quien ejerce el liderazgo debe combinar habilidades técnicas, humanas y conceptuales de acuerdo a las situaciones que se puedan presentar y guiar de esta manera al recurso humano para el logro de las metas diseñadas en la empresa.

2.2 Características de un Líder.

Durante un tiempo, el reconocimiento de los líderes potenciales se basó en el concepto de que existían determinadas características que debía poseer un buen líder. Sin embargo, este enfoque ha sido modificado, porque las características del líder no establecen suficientemente la diferencia entre éstos y sus seguidores o a los buenos líderes de los malos, porque no se puede determinar ninguna serie de cualidades absolutas.

Al respecto, Harris (2001; p.195-197) clasifica algunas cualidades que debe poseer la persona que ejerce la función de líder, las cuales son:

Disposición para asumir responsabilidad. Cuando el líder acepta la responsabilidad del logro de una meta, está de acuerdo en que es responsable ante sus superiores del desempeño de sus seguidores. Hasta cierto grado, el líder se convierte en la extensión de su superior hasta el nivel más bajo. Cuando el líder – supervisor acepta la responsabilidad del liderazgo asume el posible riesgo de fracaso si no logra con sus subalternos los resultados esperados.

Capacidad para ser perceptivo. La percepción supone la capacidad para observar o descubrir las realidades del ambiente propio. Los líderes deben conocer los objetivos y metas de toda la organización para poder trabajar en pro de su logro. Cada líder necesita ser perceptivo o empático con respecto a sus subalternos para poder percibir sus aciertos, debilidades y ambiciones, y así prestarles la atención que merecen.

Capacidad para ser objetivo. La objetividad es una extensión de la percepción. La objetividad ayuda al líder a minimizar los factores emocionales y personales que pudieran obstaculizar la percepción de la realidad. el líder debe ser personalmente empático y necesita también ser capaz de mantener en

perspectiva las consideraciones emocionales e irracionales. La objetividad es un aspecto vital de la toma de decisiones analíticas.

Capacidad para establecer las prioridades adecuadas. El líder tiene la capacidad de ver que es importante y que no lo es. Cuando es necesario decidir, el líder talentoso sabe cuáles alternativas son dignas de consideración y cuáles no. Cuando está en juego la supervisión, el líder enfocado hacia las prioridades presta atención a las áreas más importantes y críticas. No se deja distraer por los problemas superficiales sino que va al punto específico del asunto.

Capacidad para comunicar. La capacidad de transmitir y recibir información en forma útil suele darse por descontado. Sin embargo, si el líder puede cumplir eficazmente algunas de las metas propuestas, éste ganará más terreno si envía y recibe mensajes con toda claridad. Los buenos comunicadores suelen encontrar más fáciles todas las responsabilidades (planear, organizar, controlar y especialmente conducir) porque se pueden relacionar con los demás fácilmente y pueden utilizar mejor los datos disponibles.

Considerando lo anterior, después de haberse clasificado las cualidades de un líder, debe lograrse que estén en relación con quien ejerce el liderazgo en una organización, porque debe enfrentar la tarea de considerar responsabilidades, riesgos, recompensas al momento de asumir la función de líder.

2.3 Función del Liderazgo en las Empresas.

El líder para poder desempeñarse efectivamente debe ejecutar una serie de acciones que le permitan llevar a cabo sus objetivos, en este sentido, (Castillo 1998; p. 124-125) señala el desarrollo de las funciones siguientes:

1. Fundamentar su acción en los principios y lineamientos planteados para la organización, específicamente en su personal con el fin de propiciar apoyo integral y el logro de los fines.
2. Propiciar en los subordinados la formación de valores consagrados en los objetivos de la empresa.
3. Generar situaciones que propicien en el personal la adquisición de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores relativos al campo laboral.
4. Promover el desarrollo de la creatividad, desarrollo de habilidades y actitudes favorables para el desempeño efectivo del personal.
5. Fundamentar la toma de decisiones en los resultados del proceso organizacional y productividad de acuerdo a la realidad de la empresa.

De acuerdo a lo planteado, se puede decir que existen un conjunto de funciones que debe desempeñar el líder dentro de la organización para así estimular al personal y tener en cuenta sus opiniones e inquietudes, lo cual conlleva a un desempeño satisfactorio del recurso humano, lo que permite aumentar la producción, lograr los objetivos individuales y grupales en la organización, por ello, quien ejercer el liderazgo proporciona confianza lo que asegura que los individuos se sienten tomados en cuenta.

2.4 Importancia del Liderazgo en las Organizaciones.

La teoría administrativa y de las organizaciones, ha cobrado fuerza en el estudio del liderazgo como una función básica y primordial dentro de las organizaciones, indiferentemente de su rama comercial. Por lo general, las circunstancias sobre las cuales un determinado grupo de personas integran y organizan su actividad hacia determinados objetivos, implica que intervienen una función directa de liderazgo.

Por consiguiente, el resultado de las necesidades de un determinado grupo de trabajo, donde éstos tienden a actuar o hablar a través de alguno de sus integrantes, es evidente que existe la necesidad de un líder dentro de ese grupo que informe y que los apoye, aumentando la posibilidad del logro de los objetivos trazados.

Por ello, para organizarse y actuar como una unidad es necesario que los miembros de un determinado grupo elijan al líder, que los oriente y a la vez ejerza mayor influencia en el resto de los integrantes para alcanzar las metas comunes y organizativas

Debido a esto, el liderazgo tienen mucha significancia en el comportamiento de los subordinados y como factor influyente resulta importante determinar los estilos de liderazgos y como estos interfiere en los grupos de trabajo. Por lo tanto, un efectivo desempeño del líder estará determinado por la habilidad del líder para coordinar los esfuerzos de los integrantes.

De acuerdo a todo lo señalado, según (Kotter 1996; p.106), indica que el liderazgo se considera importante por un conjunto de razones las cuales se destacan las siguientes:

- Ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Considerando estos factores que indican la importancia del liderazgo en las organizaciones, hay que resaltar que éste proporciona beneficios en la organización, porque son necesarios para fijar las metas, asignar recursos para la ejecución de las tareas y a la vez dirigir el trabajo hacia el logro de los objetivos, lo que genera resultados positivos y eficientes dentro de la empresa.

2.5 Importancia de los incentivos en las organizaciones.

Motivar a los miembros que integran una empresa es considerado un proceso que persigue proporcionarle la oportunidad de satisfacer sus necesidades, con la finalidad de que su desempeño sea lo más productivo posible dentro de la organización.

Las necesidades no satisfechas dentro de la organización pueden conducir a un comportamiento apropiados o inapropiado por partes de ellos. El comportamiento inapropiado tiene como resultado la baja productividad en el desempeño, en consecuencia el gerente debe tratar de reducir este comportamiento inapropiado en sus subordinados, para maximizar la producción de la organización.

2.6 La Motivación en el Proceso de Liderazgo.

Una organización logra alcanzar sus resultados en la medida en que el jefe genere un alto grado de motivación entre sus trabajadores, para así efectuar las labores ordinarias de forma efectiva. Por ello, Bittel (1996) plantea lo siguiente: “Para llegar a comprender que es lo que motiva a los demás, el director o coordinador debe poseer la suficiente sensibilidad para descubrir las aspiraciones y necesidades personales más profundas que mueven a sus subordinados. (p. 164)

En este sentido, Drucker (1995) argumenta que: “Un buen líder busca colaboradores fuertes, los estimula, los empuja, se enorgullece de ellos. Por

cuanto él se considera responsable final de los errores y de los triunfos de los mismos". (p. 155)

Tomando en cuenta los planteamientos anteriores, el supervisor debe actuar con los empleados a su cargo como un consejero y orientador, a fin de buscar y lograr de esta forma la solución a problemas, aumentar el rendimiento de los trabajadores y mantener la productividad.

2.7 Las Relaciones Interpersonales en el proceso de liderazgo

Las relaciones interpersonales son aquellas relaciones que se desarrollan entre dos o más personas. En el caso de la investigación planteada se refiere al tipo de relaciones que se mantienen entre los trabajadores y el líder productos del desempeño de sus labores. Las cuales son importantes para la consecución de los objetivos de una organización. Es un proceso que enlaza los diferentes componentes de la empresa, encontrándose en todos los niveles e influye en cada una de las personas que trabajan en ellas.

Cada individuo es una es una personalidad altamente diferenciada que influye a través de la interacción en el comportamiento y actitudes de los demás y a su vez es influido por éstos. Las personas buscan ajustarse entre sí y a los grupos con el propósito de ser comprendidos, aceptados y participar en función de atender a sus intereses y aspiraciones más inmediatas. Por consiguiente, las relaciones interpersonales son la cadena que une a todos los miembros, actividades de una organización y tiene gran importancia en el comportamiento del individuo para alcanzar la satisfacción de necesidades, así como objetivos en el área laboral.

La eficacia de cualquier empresa está influenciada por el comportamiento humano, por las relaciones que mantienen los individuos y los grupos de trabajo que existen dentro de ella. A pesar que el desempeño individual es el

factor clave en el desenvolvimiento eficiente de la organización, los individuos solos no pueden alcanzar los objetivos por lo que se ven en la necesidad de relacionarse e interactuar para el logro de los mismos

CAPITULO III

3 Diagnóstico del sector bancario.

Se mide el liderazgo transformacional a partir de 5 sub-escalas, el liderazgo transaccional a partir de 3 sub-escalas, el laissez Faire a través de una escala y las variables de resultados a través de 3 escalas (efectividad, satisfacción y esfuerzo extra). Suman un total de 41 ítems bien formulados y actualizados a nuestro medio y al sector bancario, este cuestionario fue formulado a base de la integración teórica de Avolio y Bass en su teoría de liderazgo transformacional o Liderazgo de Rango Total, este cuestionario se responde siguiendo una escala Likert de graduación de frecuencias.

3.1 Liderazgo transformacional.

3.1.1 Influencia Idealizada como atributo.

3.1.1.1 Su líder, proporciona sentido de misión y visión.

Los Gerentes recursos humanos transmiten y proporcionan sentido de misión y visión de la empresa.

Los dos pilares fundamentales sobre los cuales las modernas compañías basarán y conformarán su estrategia empresarial, delimitarán sus metas y planearán sus objetivos al corto, mediano y largo plazo.

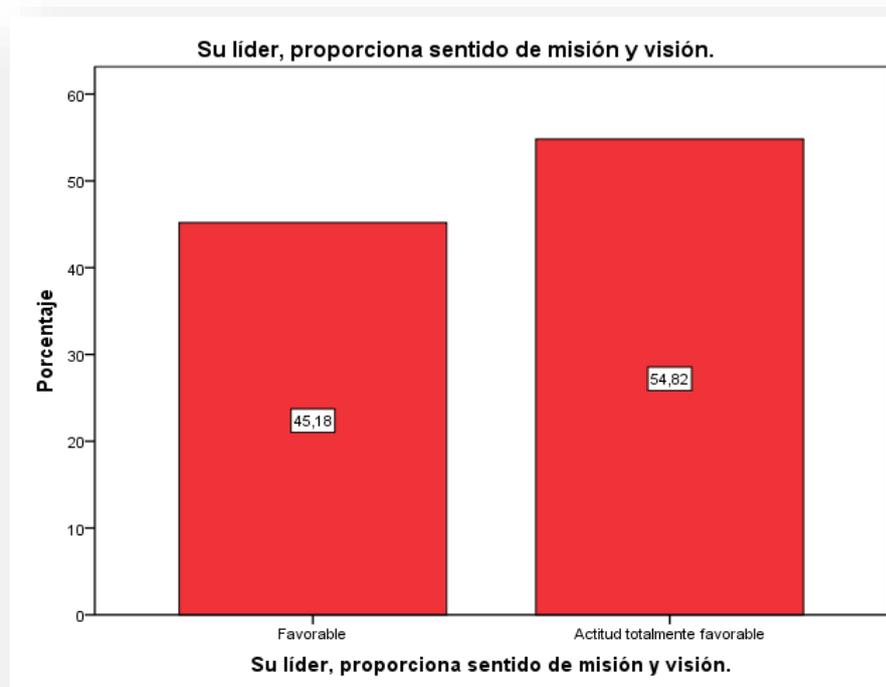
Son fundamentales en el sector bancario y son tomadas en cuenta por sus líderes, estas son la misión y visión empresarial.

Al hablar de la misión dentro del sector bancario observamos que los líderes tienen bien establecidos sus objetivos generales y principios de operación, que se expresa por medio de una declaración de la misión, que resume en una sola frase, con el objetivo de comunicar está a todos los miembros de la organización.

Por lo que los jefes dan a conocer la misión a sus colaboradores y esto proporciona un marco objetivo, sin ambigüedades ni malos entendidos, para que entiendan qué deben esperar de la compañía y qué espera la compañía de cada uno.

La visión puede definirse como una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc

Cuadro 2 Su líder, proporciona sentido de misión y visión



FUENTE: Elaboración propia año 2015.

3.1.1.2 Actúa de modo que se gana su respeto.

Los Gerentes del sector bancario inspiran respeto y transparencia a sus colaboradores esto lleva a que se sientan interiorizados con sus líderes y se conviertan en un ejemplo a seguir, esto puede desembocar en la generación de líderes internos y ayuda a construir una base sólida.

El respeto en el trabajo lleva a los Gerentes del sector bancario a tratar a las personas con cortesía, amabilidad y bondad, animar a los colaboradores a que expresen sus opiniones e ideas, escuchar a los demás antes de expresar su punto de vista y proporcionar igualdad de oportunidades para los colaboradores para participar en los comités, grupos de trabajo o equipos de mejora continua.

El respeto en las entidades bancarias es reciproco, los jefes de recursos humanos proporcionan igualdad entre sus colaboradores al tratarlos con cortesía.

Cuadro 3 Actúa de modo que se gana su respeto



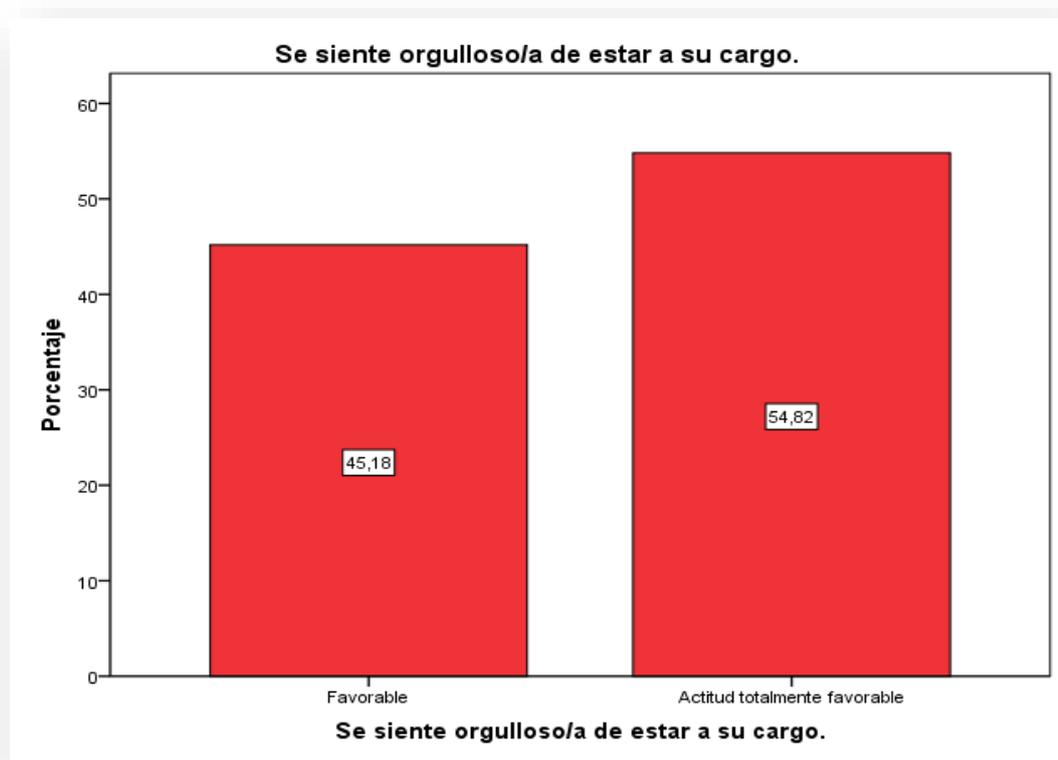
FUENTE: Elaboración propia año 2015.

3.1.1.3 Se siente orgulloso/a de estar a su cargo.

Los resultados de esta variable son positivas, los líderes del sector bancario han priorizado lo que muchas empresas también han dejado de lado, una estrategia potencial para el desarrollo organizacional y el desarrollo de sus colaboradores, esta estrategia es el orgullo de permanecer en una empresa y de estar a cargo de un líder potencial.

Los líderes del sector bancario son capaces de infundir orgullo en las personas que trabajan para ellos o con ellos y de concentrarlo en áreas prioritarias (estratégicas y operativas) y de movilizarlo para obtener resultados.

Cuadro 4 Se siente orgullo/a de estar a su cargo



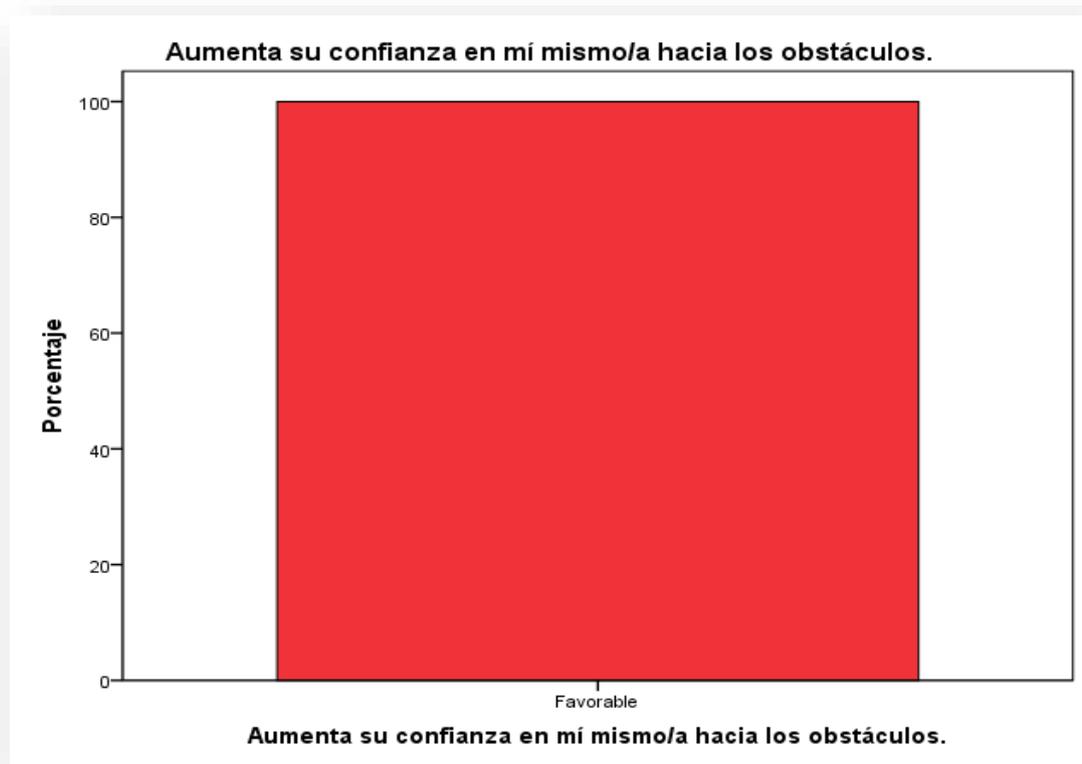
FUENTE: Elaboración propia año 2015.

3.1.1.4 Aumenta su confianza en sí mismo/a hacia los obstáculos.

Los Gerentes impulsan prácticas que promueven la transparencia, la participación y la empatía colectiva, favorecen la reciprocidad para transmitir a su gente la confianza que necesitan para incorporar esta herramienta a su trabajo diario y hacer frente a los obstáculos.

Donde sus miembros se sienten particularmente cercanos unos a otros, donde existe una valiosa relación interpersonal y esto hace que la confianza entre los líderes y sus colaboradores sea un pilar fundamental ante los obstáculos.

Cuadro 5 Aumenta su confianza en sí mismos hacia los obstáculos



FUENTE: Elaboración propia año 2015.

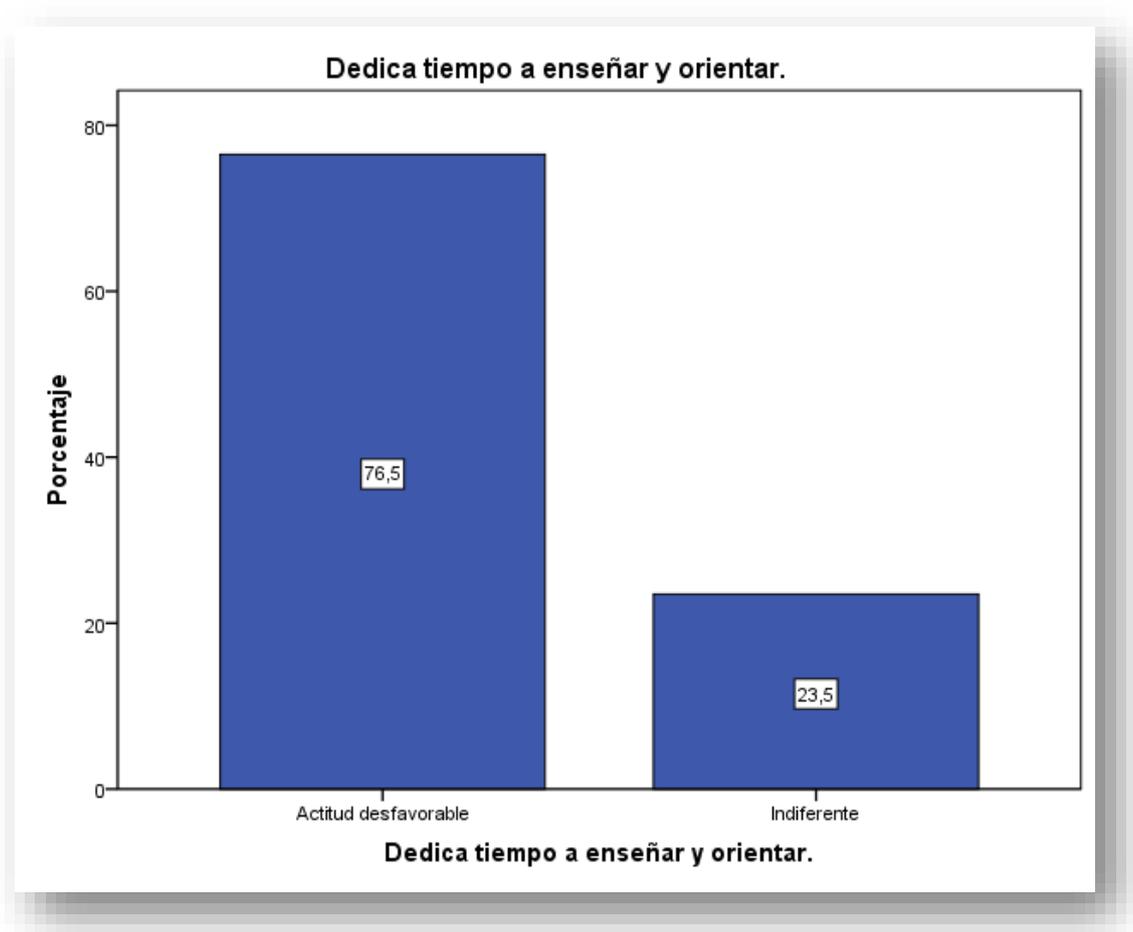
3.1.2 Influencia idealizada como comportamiento

3.1.2.1 Dedicar tiempo a enseñar y orientar.

Estas habilidades no las tienen los líderes del sector bancario por lo que no son guías organizacionales en búsqueda del desarrollo de la empresa.

Los líderes sobresalientes dedican gran parte de su tiempo a formar y orientar a sus colaboradores, sabiendo que ellos son los que multiplicarán los resultados esperados.

Cuadro 6 Dedicar tiempo a enseñar y orientar



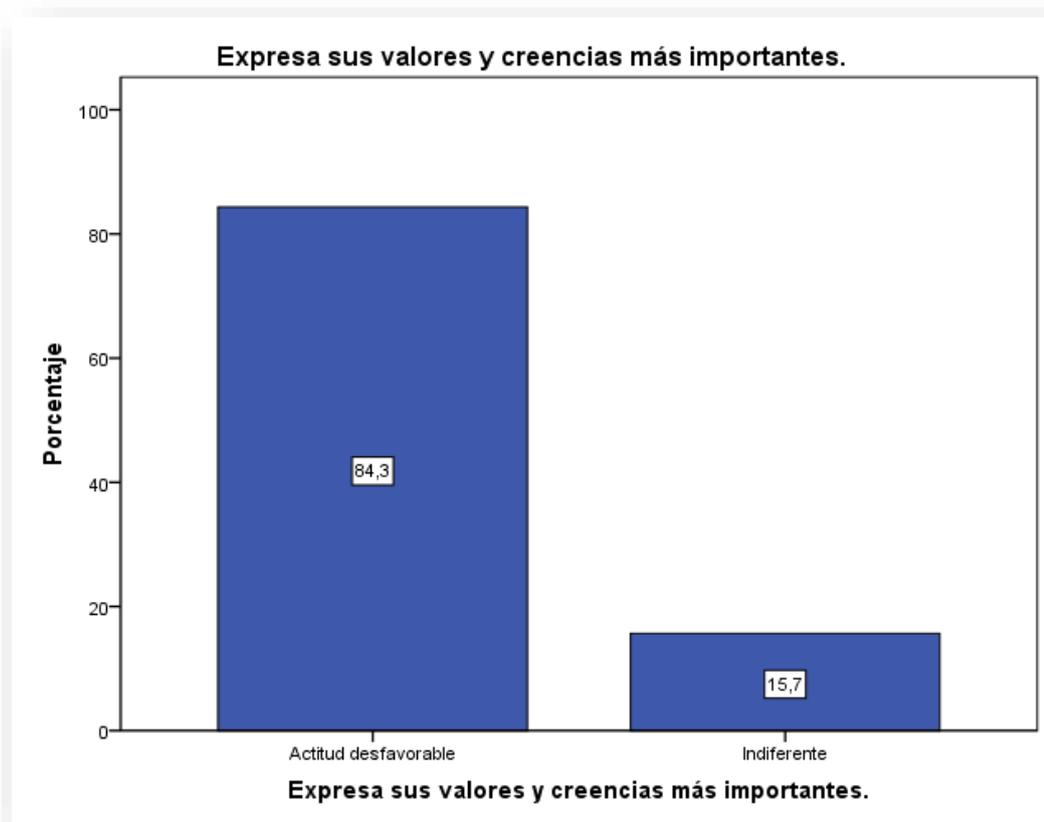
FUENTE: Elaboración propia año 2015.

3.1.2.2 Su líder expresa sus valores y creencias más importantes.

Las Gerentes del sector bancario deben fomentar valores, a través de las actitudes y comportamientos, todas sus acciones deben transmitir valores logrando un clima laboral estable en la empresa con valores y creencias compartidos.

Por lo que se concluye que no existe una internalización de los valores de la empresa por lo que se supone que sus miembros no se identifican con ellos, para lo cual la gerencia debe asumir la responsabilidad de definirlos, informarlos y cultivarlos, de acuerdo con su propia misión.

Cuadro 7 Expresa sus valores y creencias más importantes

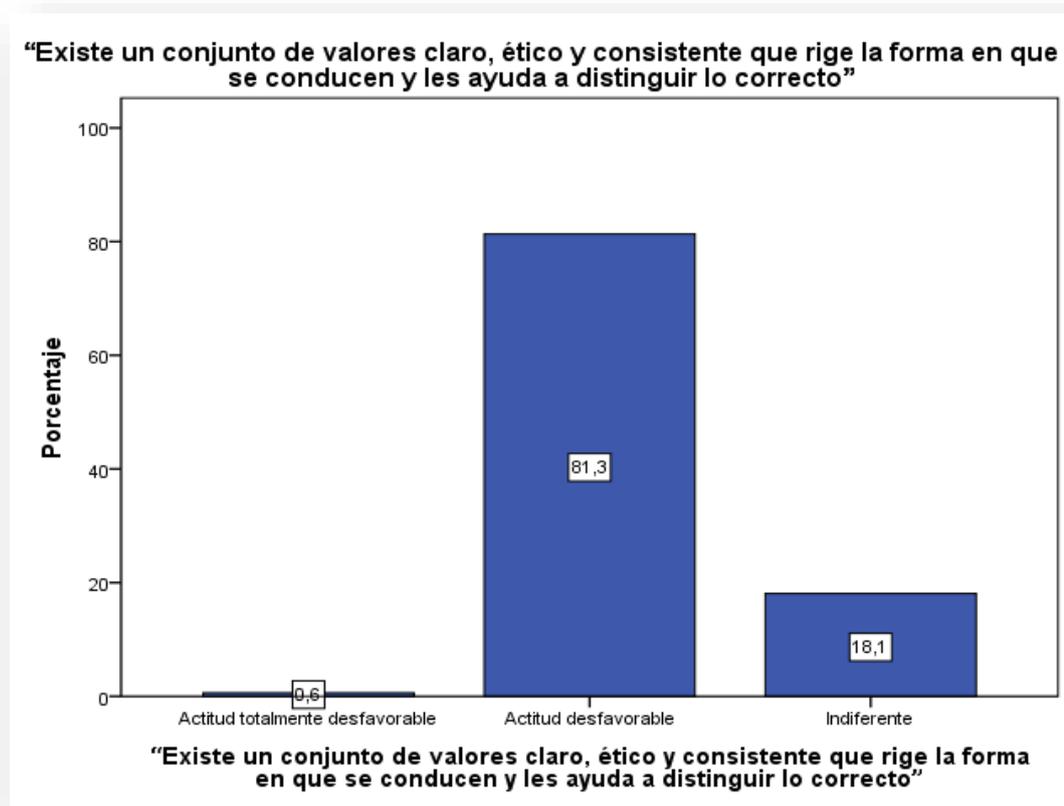


FUENTE: Elaboración propia año 2015.

3.1.2.3 Existe un conjunto de valores claro, ético y consistente que rige la forma en que se conduce y les ayuda a distinguir lo correcto.

Los Gerentes de recursos humano del sector bancario no destacan la importancia de la toma de decisiones y sus consecuencias, por lo que ellos no parten de los principios y valores que representen la empresa u organización para tomar decisiones, sabiendo esto, viene lo más importante, actuar con prudencia a fin de tomar decisiones realistas y pertinentes a las necesidades del caso o situación a enfrentar.

Cuadro 8 Existe un conjunto de valores claro, ético y consistente que rige la forma en que se conduce y les ayuda a distinguir lo correcto



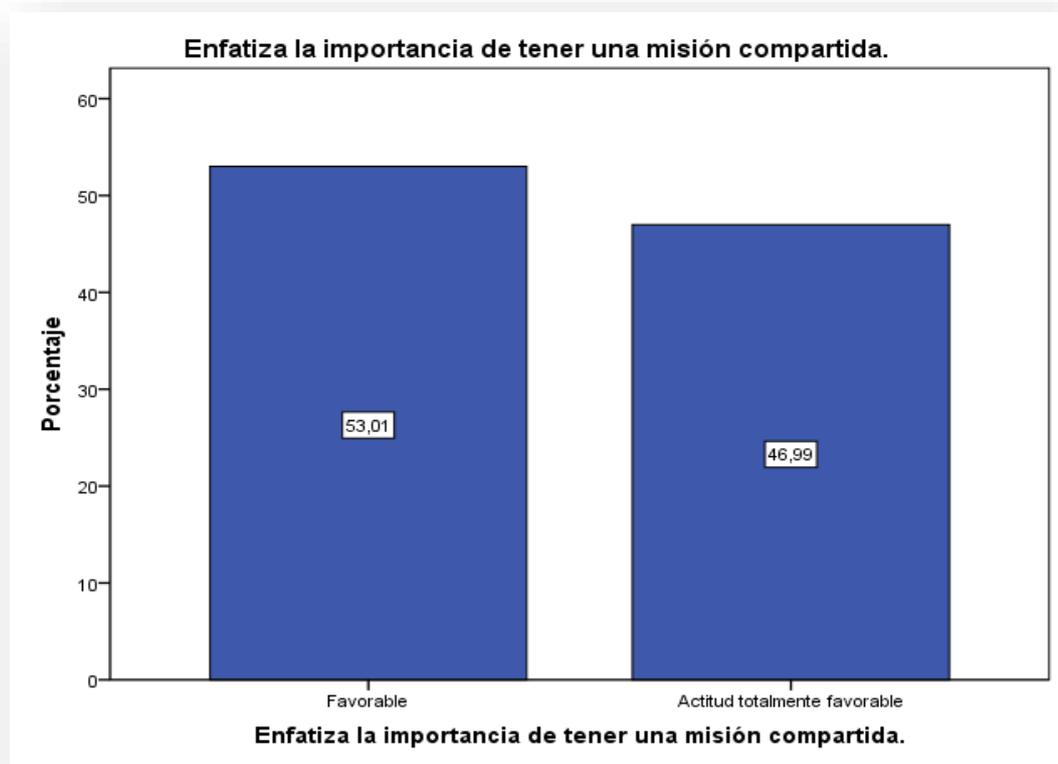
FUENTE: Elaboración propia año 2015.

3.1.2.4 Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.

Las empresas del sector bancario pretenden integrar a las personas en el sistema organizacional para que se vinculen directamente a la estrategia empresarial, a su visión, misión y valores, con el objetivo de movilizar creativamente las capacidades y talento de los seguidores y equipos, hacia el logro de objetivos de desarrollo corporativo y social.

La misión y visión corporativa proporciona un contexto en el que la gente puede tomar decisiones en todos los niveles.

Cuadro 9 Enfatiza la importancia de tener una misión compartida



FUENTE: Elaboración propia año 2015.

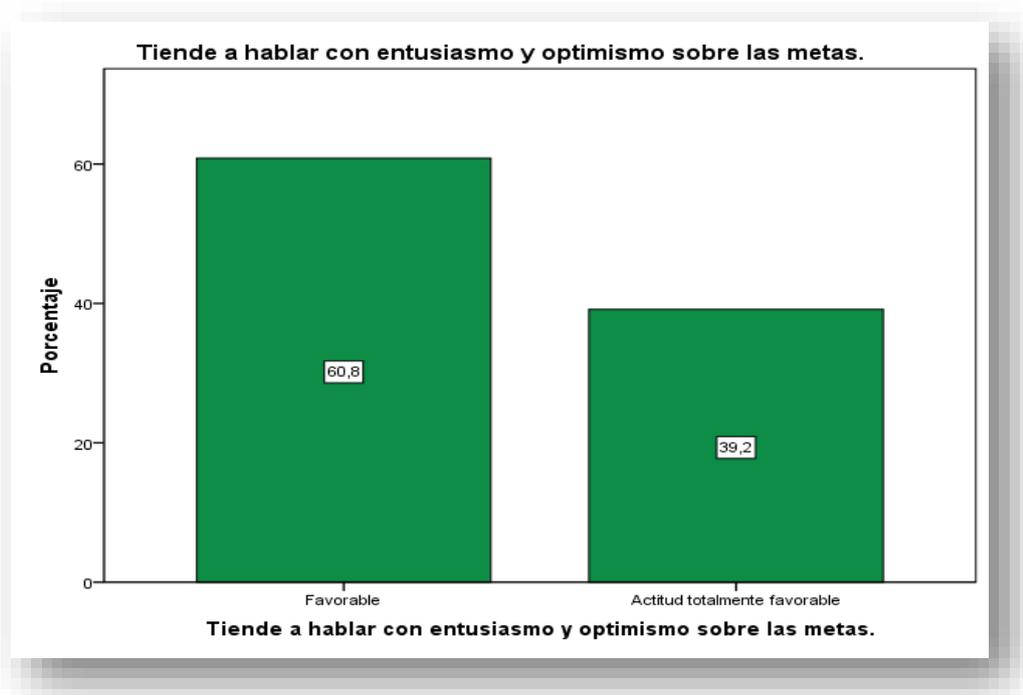
3.1.3 Motivación Inspiracional

3.1.3.1. Tiende a hablar con entusiasmo y optimismo sobre las metas.

Los Gerentes transmiten optimismo y entusiasmo, lo que es muy importante en los entornos laborales porque se contagia entre los compañeros y a clientes, fortalece a los equipos de trabajo, se transmite a través de la acción, de las palabras, de las imágenes y los mensajes positivos que ayudan a ver, dirigir y conseguir los objetivos y retos con más serenidad, ilusión, confianza y éxito.

Desde la perspectiva de los colaboradores los gerentes transmiten entusiasmo y optimismo, fortaleciendo el trabajo de sus funcionarios a través de mensajes positivos que ayudan a conseguir los retos con más confianza.

Cuadro 10 Tiende a hablar con entusiasmo y optimismo sobre las metas



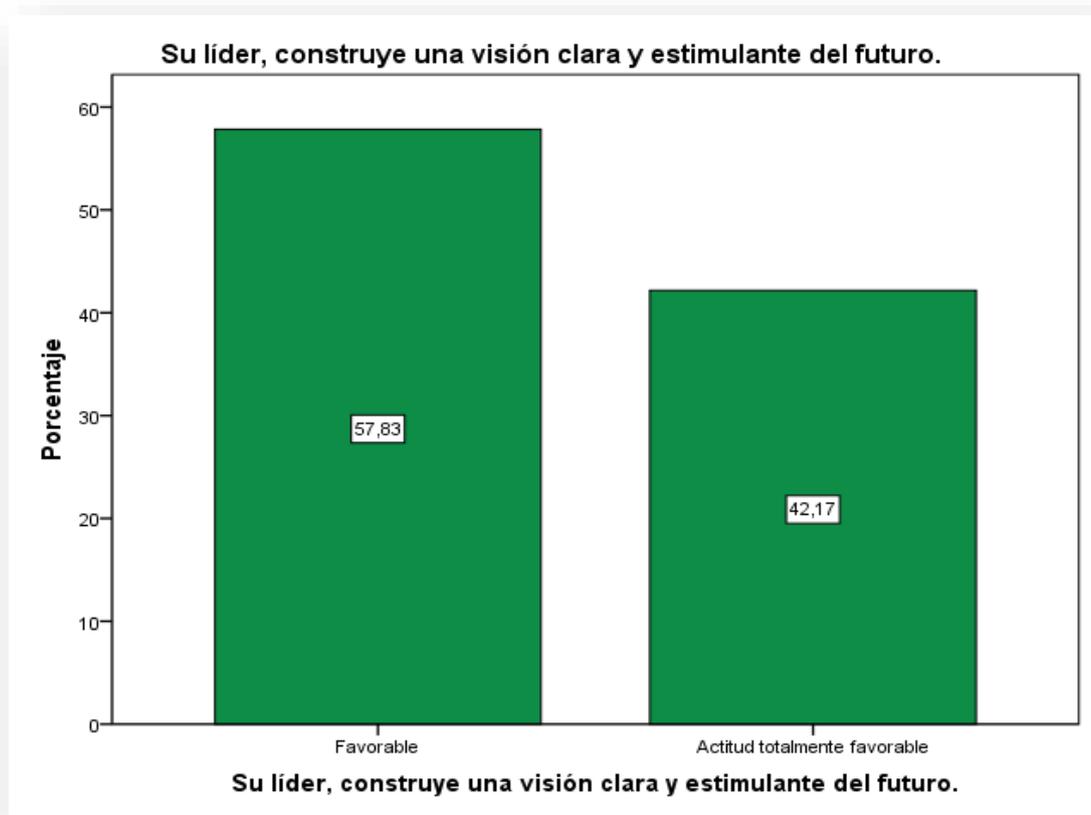
FUENTE: Elaboración propia año 2015.

3.1.3.2. Su líder, construye una visión clara y estimulante del futuro.

Los Gerentes transmiten una visión clara y estimulante del futuro, lo que conlleva al éxito de la empresa, ya que transmite identidad organizacional a sus empleados, visión concreta de lo que es la organización y también es una fuente importante de estabilidad y continuidad de la organización brindando una sensación de seguridad a sus seguidores, lo que conlleva a un clima organizacional estable para la empresa.

En tal sentido, los supervisores del sector bancario deben usar estrategias para influir, persuadir y motivar al personal a que la visión es posible.

Cuadro 11 Su líder, construye una visión clara y estimulante del futuro



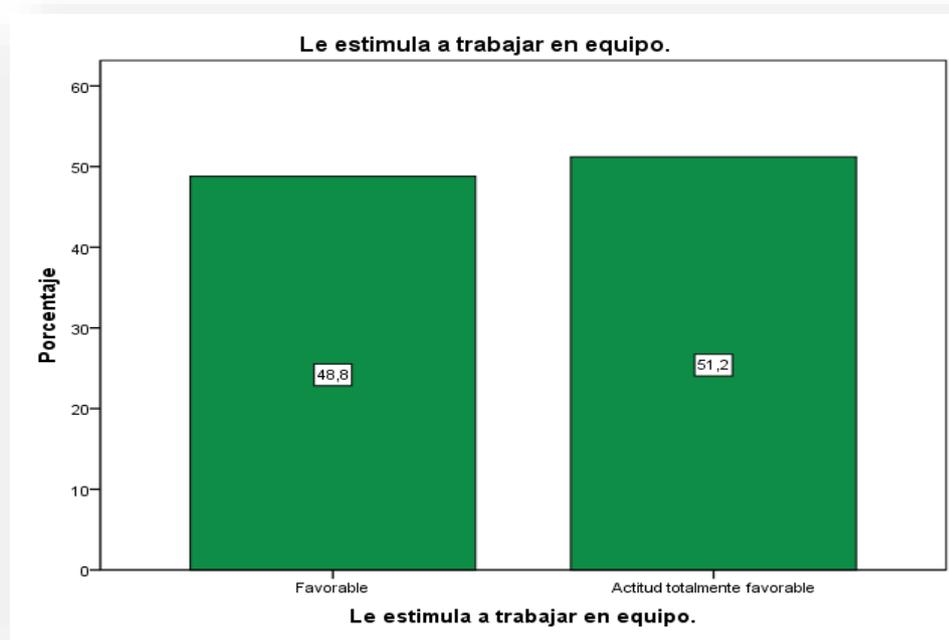
FUENTE: Elaboración propia año 2015.

3.1.3.3 Le estimula a trabajar en equipo.

Los Gerentes excitan el espíritu de equipo, por lo que las empresas del sector bancario, no focalizan al individuo como una unidad independiente y aislada, focalizada hacia la consecución de un objetivo corporativo, sino a una multiplicidad de individuos coordinados y complementados, de forma que conformen en sí y por sí mismos una unidad enfocada hacia un objetivo común y responsable del resultado del mismo.

El trabajo en equipo permite mantener un grado de cohesión de forma positiva, proporcionando beneficios a sus empresas debido al cumplimiento de las metas grupales de sus recursos humano conjuntamente con las empresariales.

Cuadro 12 Le estimula a trabajar en equipo y tener cohesión



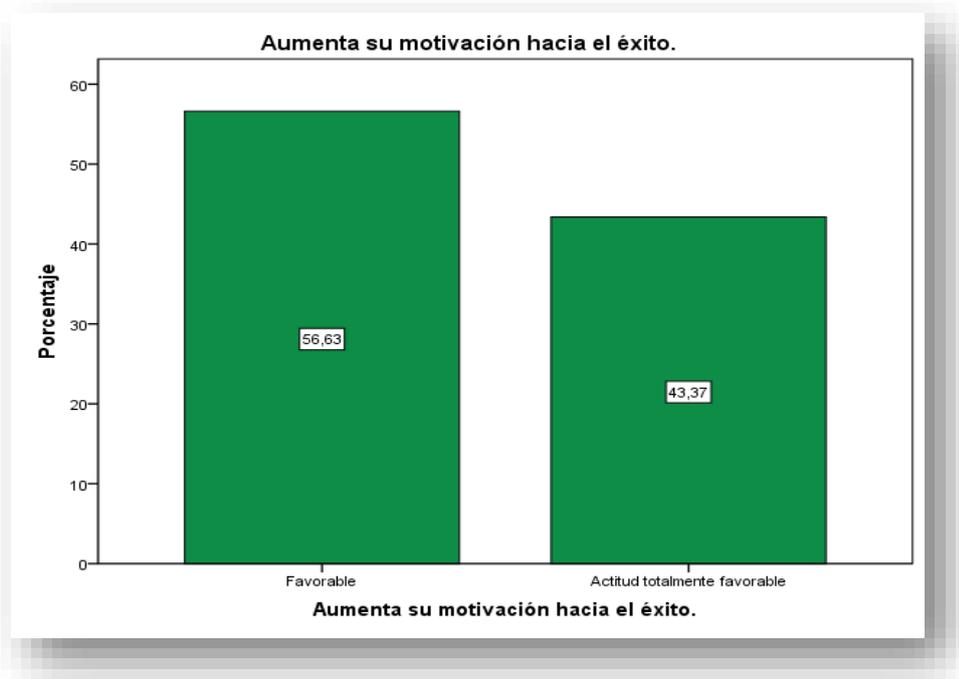
FUENTE: Elaboración propia año 2015.

3.1.3.4 Aumenta su motivación hacia el éxito.

Los Gerentes de recursos humanos del sector bancario proveen una continua estimulación, que mueve a las personas de sus empresas a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación, lograr la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a su gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades. El crea la disposición para el cambio y alienta un amplio rango de interés

Cuadro 13 Aumenta su motivación hacia el éxito



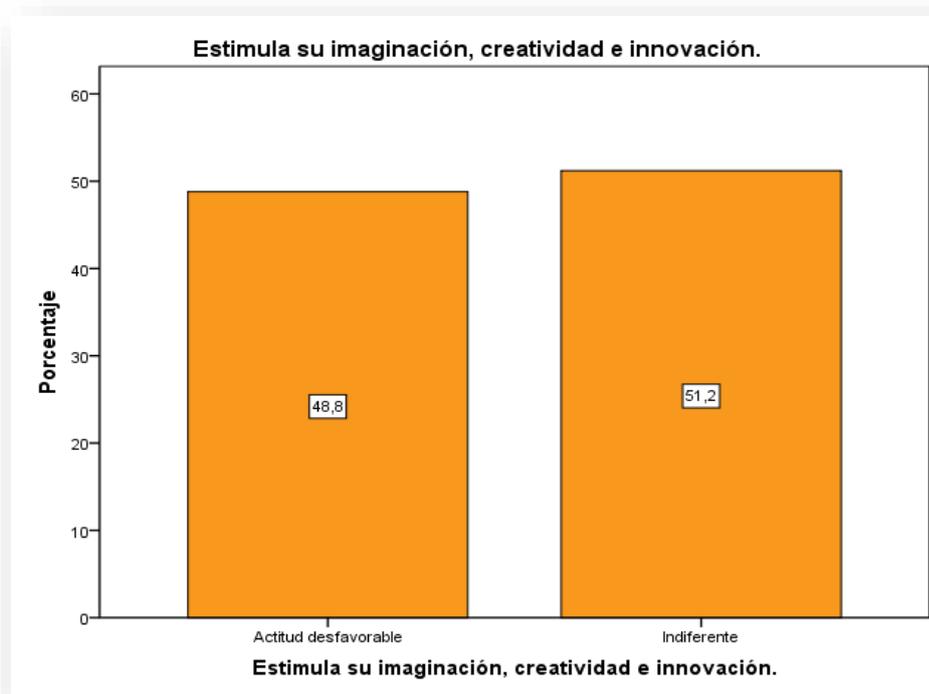
FUENTE: Elaboración propia año 2015.

3.1.4 Estimulación Intelectual.

3.1.4.1 Estimula su imaginación, creatividad e innovación.

Los Gerentes no estimulan la imaginación, que comprende la generación de ideas antes no existentes, o la generación de diferentes modos de ver una situación, es importante para lograr acciones. Esto porque la creatividad y la innovación están a la base de la solución de problemas, lo que incluye también la innovación estratégica para solucionar problemas y dar nuevos enfoques a la empresa. Los colaboradores no están siendo estimulados para la innovación estratégica o la generación de idea, no existe un clima de concordia en el cual se puedan expresar ideas y proponer mejoras, solamente las cosas se hacen "porque se las dicen y eso es lo que ha dado resultado".

Cuadro 14 Estimula su imaginación, creatividad e innovación



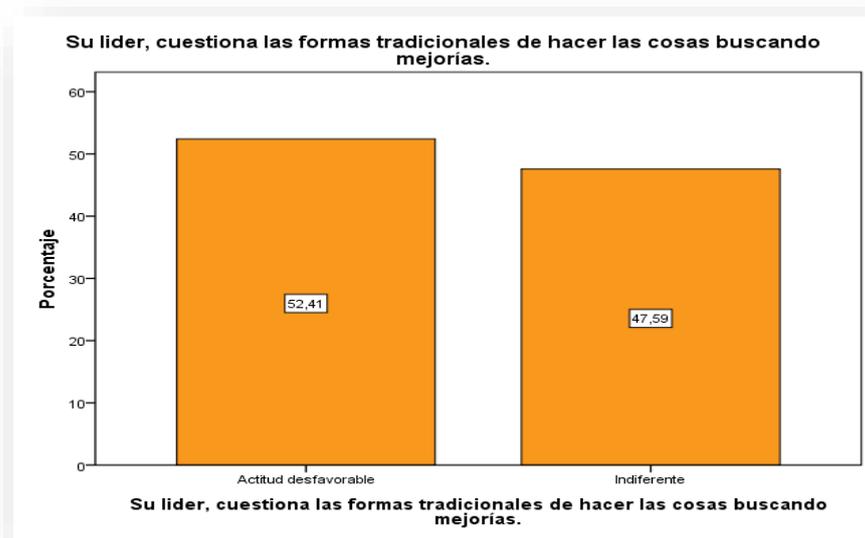
FUENTE: Elaboración propia año 2015.

3.1.4.2 Su líder, cuestiona las formas tradicionales de hacer las cosas buscando mejorías.

Una forma simplificada de paradigma es el protocolo o los procedimientos, para los jefes del sector bancario desafiarlos si es un problema seguramente en el momento en que se desarrollaron. Probablemente fue la mejor forma posible de organizarse para llegar a un resultado, los Gerentes del sector bancario tienen miedo de cambiar este protocolo, no contemplando la posibilidad de que otras personas, o el mismo, pueda tener una nueva visión, más detallada, acertada, o simplemente diferente que les pueda llevar a descubrir una nueva forma de hacer mejor las cosas.

En definitiva no fomentan la creatividad y la ruptura de los esquemas previstos, porque ahí es cuando los seguidores asumen nuevos retos y replantean la problemática con la cual conlleva desarrollarse en cualquier campo.

Cuadro 15 Su líder, cuestiona las formas tradicionales de hacer las cosas buscando mejorías

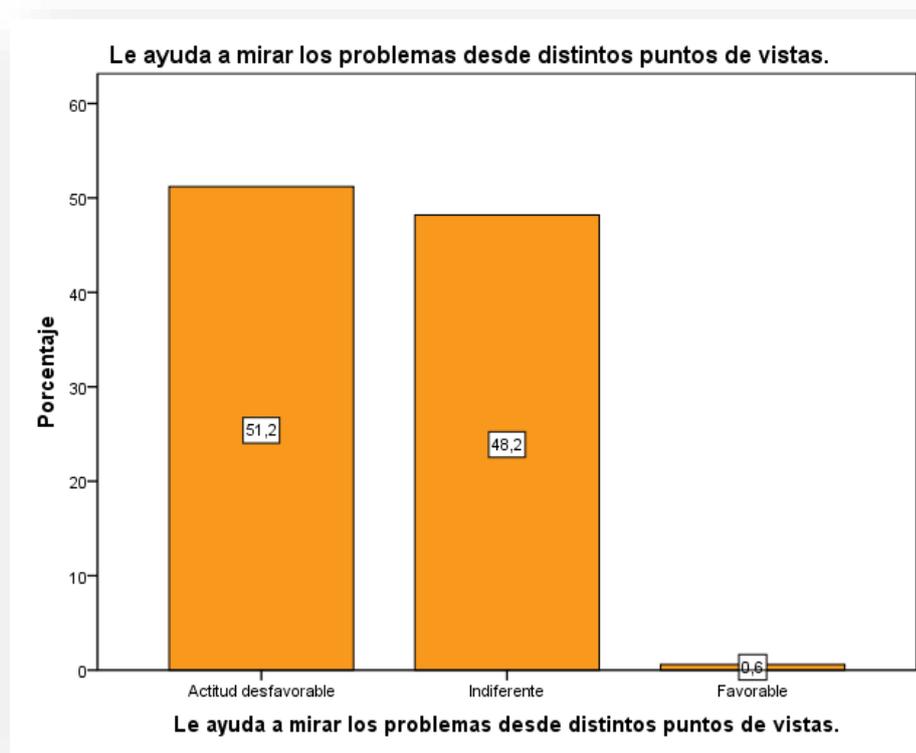


FUENTE: Elaboración propia año 2015.

3.1.4.3 Le ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vistas.

Los Gerentes del sector bancario no tienen un pensamiento crítico para resolver mejor los problemas, no atienden al problema desde varios puntos de vista para evitar obstaculizarse al no poder resolver las dificultades, no lleva a los colaboradores a que miren desde varios ángulos los problemas de la empresa para poder resolverlos usando el razonamiento y la evidencia fundamentada más que el presentimiento no fundamentado, lo que no permite una fluidez dentro de la empresa y un rápido alcance de objetivos al perder el tiempo ante las dificultades.

Cuadro 16 Le ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista



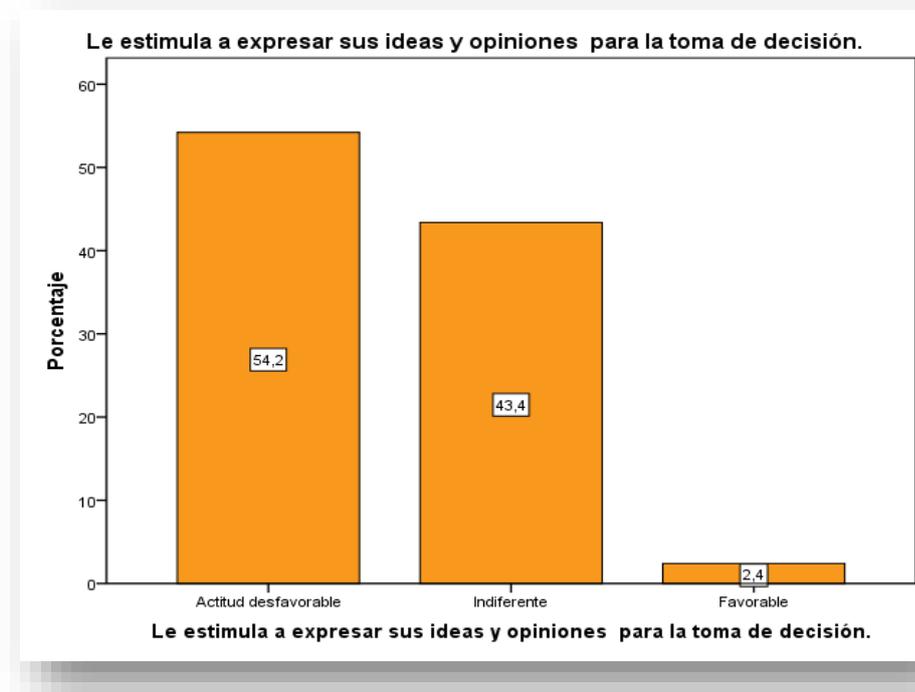
FUENTE: Elaboración propia año 2015

3.1.4.4 Le estimula a expresar sus ideas y opiniones para la toma de decisiones.

Los colaboradores no se sienten seguros de expresan sus ideas y opiniones para resolver conflictos, no tienen la autonomía de tomar decisiones por lo que no se sienten importantes en el desempeño de sus labores y esto lleva a una estimulación intelectual inestable.

Los Gerentes del sector bancario no toman en cuenta las opiniones dadas por sus trabajadores, no las valoran y no hacen que participe en la toma de decisiones y en las reuniones, no estimulan la discusión en grupo y no demuestran confianza.

Cuadro 17 Le estimula a expresar sus ideas y opiniones para la toma de decisión



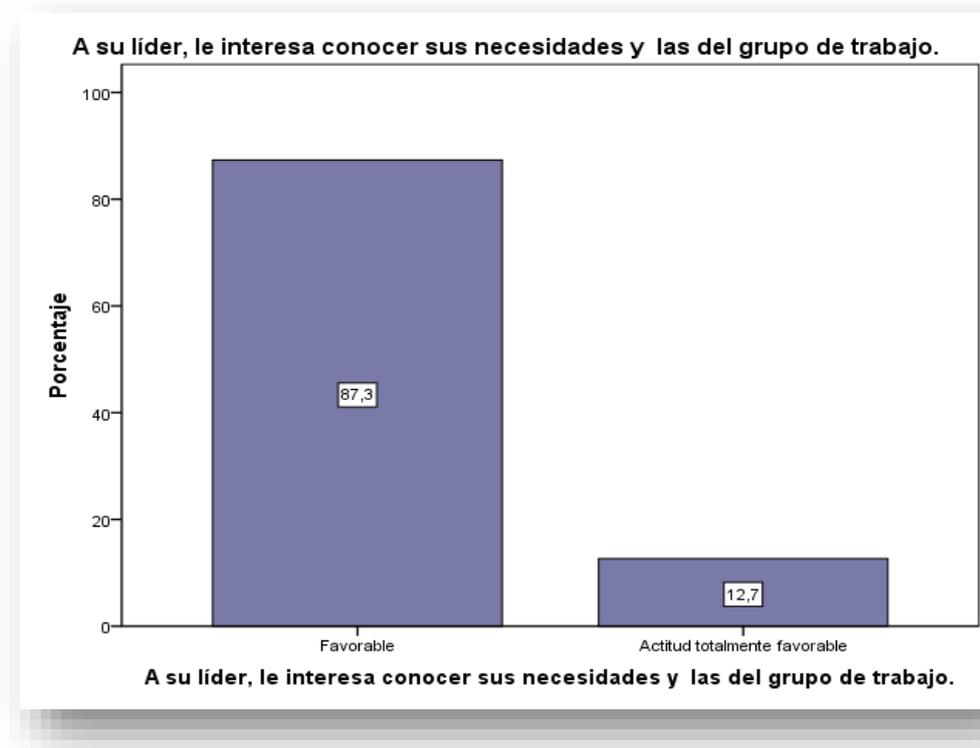
FUENTE: Elaboración propia año 2015

3.1.5 Consideración Individualizada.

3.1.5.1 A su líder, le interesa conocer sus necesidades y las del grupo de trabajo.

A los Gerentes de recursos humanos del sector bancario les interesa conocer las necesidades de sus colaboradores lo que incrementa el índice de satisfacción de su personal dentro de su empresa, los colaboradores afirman que a los supervisores les interesa escuchar a sus subordinados con frecuencia para tener conocimiento de sus necesidades laborales, lo cual ayuda a mejorar el ambiente de trabajo y clima laboral.

Cuadro 18 A su líder, le interesa conocer sus necesidades y las del grupo de trabajo de trabajo



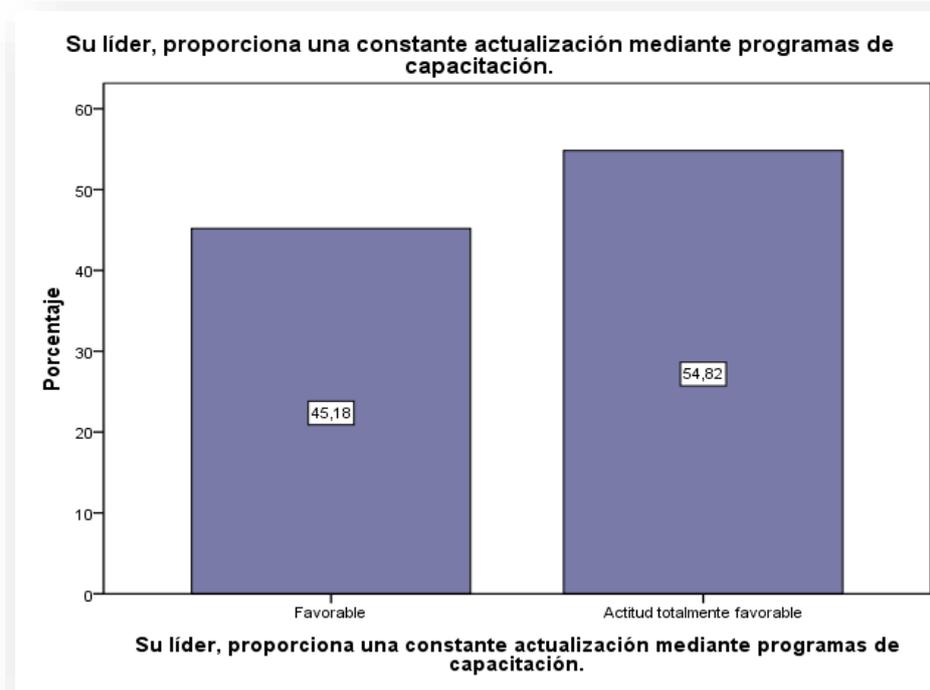
FUENTE: Elaboración propia año 2015.

3.1.5.2 Su líder, proporciona una constante actualización mediante programas de capacitación.

Los Gerentes no se relacionan personalmente con sus colaboradores, por lo tanto estos no tienen conocimiento de las debilidades y fortalezas de cada uno de sus miembros lo que no le permite entender, guiar y apoyar a sus seguidores.

Los líderes del sector bancario no ayudan a desarrollar las fortalezas de sus colaboradores, por lo tanto no aumentan las expectativas de logro y superación de sus colaboradores.

Cuadro 19 Su líder, proporciona una constante actualización mediante programas de capacitación



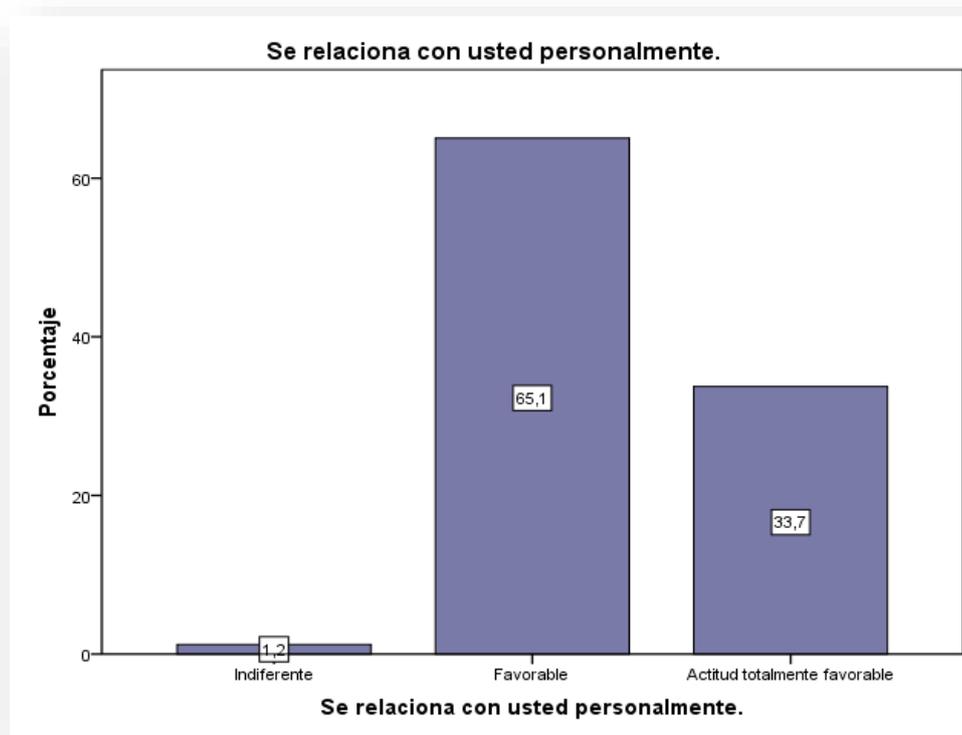
FUENTE: Elaboración propia año 2015.

3.1.5.3 Se relaciona con usted personalmente.

Los Gerentes del sector bancario modifican el orden jerárquico para poder apoyar a cada empleado de forma personalizada, los empleados sienten ser una parte fundamental de su empresa y esto aumenta la satisfacción de su personal.

Los encuestados afirman que su supervisor prioriza el factor humano para el éxito de la empresa, por lo que distinguen de una manera única, particular y diferenciada a cada miembro del grupo de trabajo.

Cuadro 20 Se relaciona con usted personalmente

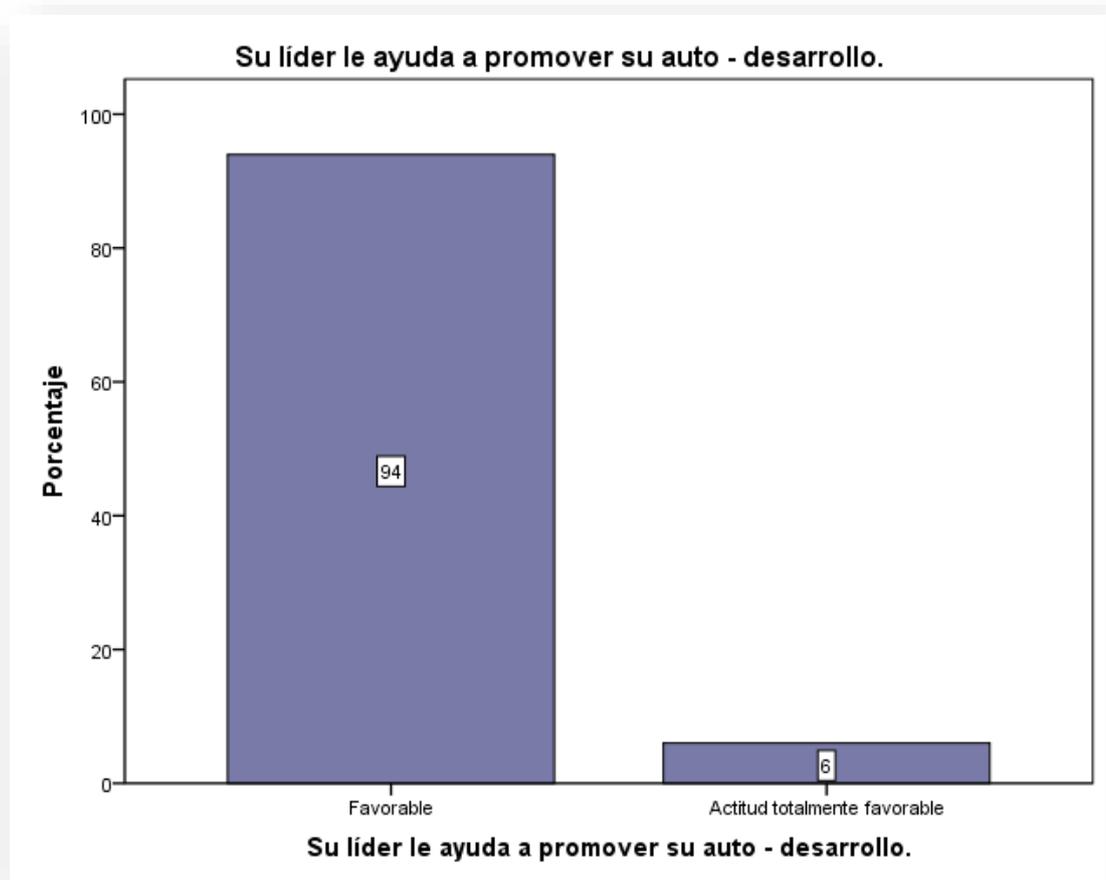


FUENTE: Elaboración propia año 2015.

3.1.5.4 Su líder le ayuda a promueve su auto- desarrollo.

Como herramienta de motivación los Gerentes del sector bancario tienen al autodesarrollo que permite al empleado ser reconocido por su entorno y mostrar su competencia, para ellos las empresas tienen planes de autodesarrollo y objetivo desafiante por cumplir en un plazo determinado para incentivar el autodesarrollo de los colaboradores.

Cuadro 21 Su líder le ayuda a promover su auto-desarrollo



FUENTE: Elaboración propia año 2015.

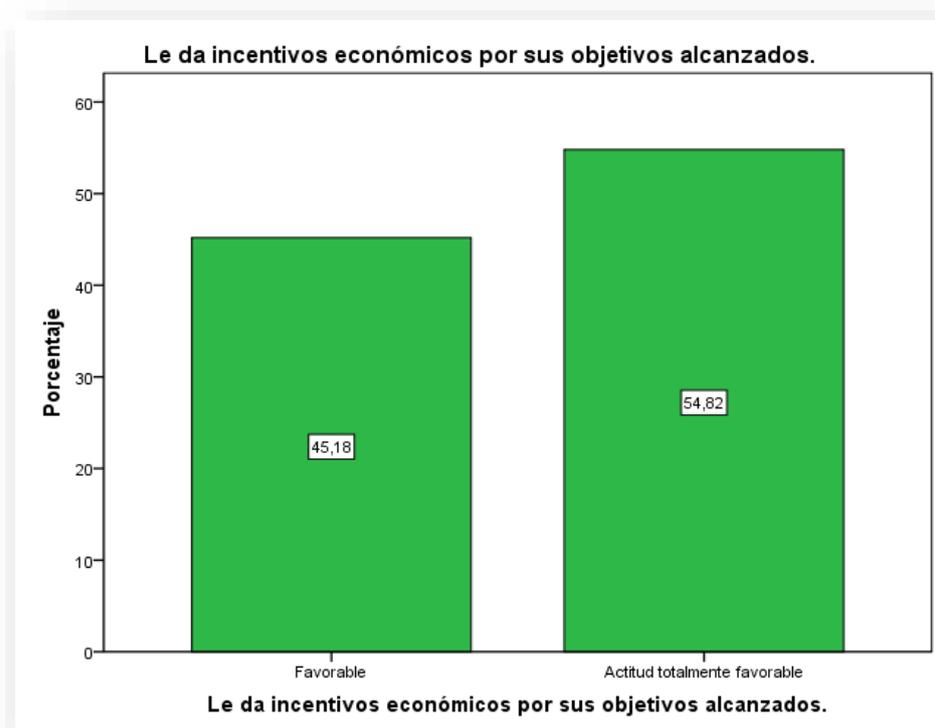
3.2 Liderazgo transaccional en el sector bancario

3.2.1 Reconocimiento de contingencias

3.2.1.1. Su líder, le da incentivos económicos por sus objetivos alcanzados.

Los incentivos y reconocimientos son primordiales dentro de las empresas bancarias, observamos que utilizan este tipo de motivación para mantener a su personal estimulado, sintiéndose a gusto con el trabajo que realizan, se desempeñan más eficientemente y al seguir motivándolos se lograrán resultados exitosos.

Cuadro 22 Su líder, le da incentivos económicos



FUENTE: Elaboración propia año 2015.

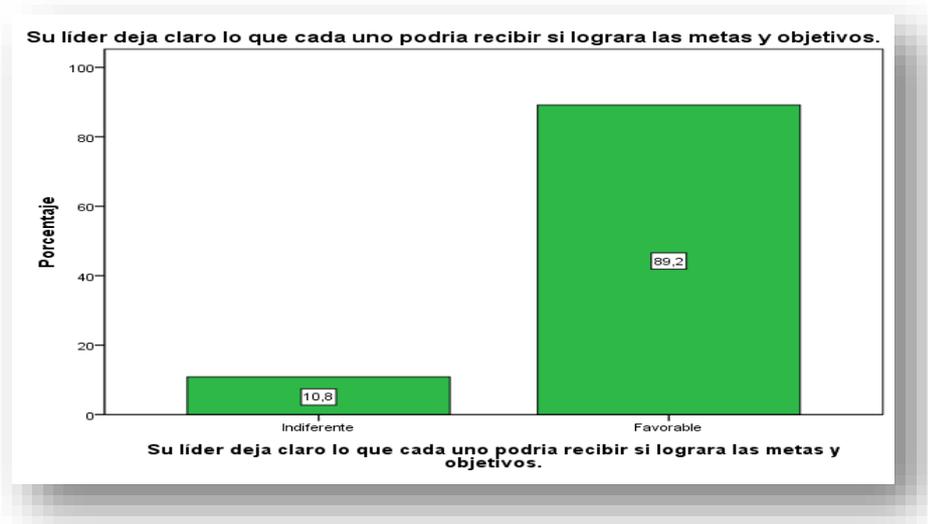
3.2.1.2 Su líder deja claro lo que cada uno podría recibir si lograra las metas y objetivos.

Los Gerentes del sector bancario, estimulan anticipadamente a sus seguidores exponiendo lo que ellos pueden alcanzar, ya sea un reconocimiento moral y profesional así como las recompensas monetarias, estas incrementan la satisfacción y el esfuerzo extra de sus trabajadores.

Pero para lograr esta estimulación se debe dar oportunidades de hacer, proporcionando los medios adecuados y comunicando claramente lo que de ella se espera.

Esta actitud como la anterior permite satisfacer una necesidad, que se trata de una recompensa, por ello se debe ofrecer como incentivos las promociones, aumento salarial, agradecimiento, generando así un trabajador satisfecho y el logro de las metas organizativas.

Cuadro 23 Su líder deja claro lo que cada uno podría recibir si lograra las metas



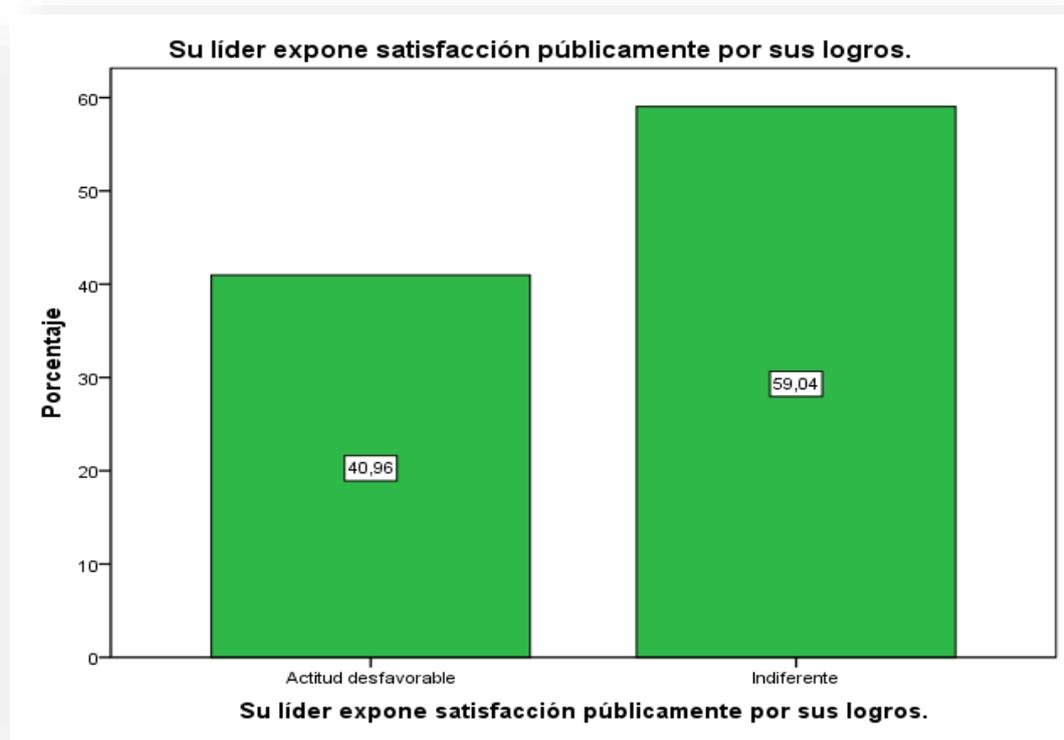
FUENTE: Elaboración propia año 2015.

3.2.1.3 Su líder expone satisfacción públicamente por sus logros.

Cuando se tiene un grupo de trabajo que se siente bien y está motivado, conduce a resultados positivos, la realización de las tareas se hace de manera eficiente, promoviendo el alcance de las metas individuales, grupales y organizacionales.

Observamos que los Gerentes del sector bancario tienen una propensión baja en esta variable de expresar satisfacción por alcanzar los objetivos organizacionales.

Cuadro 24 Su líder expone satisfacción públicamente por sus logros

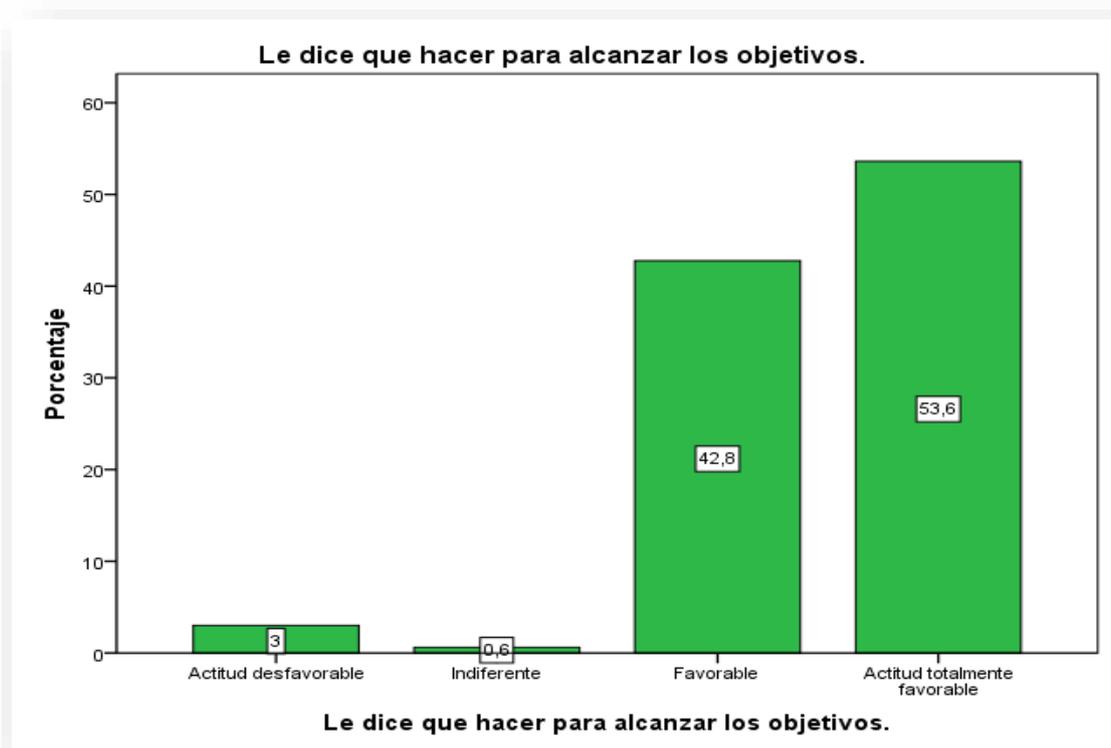


FUENTE: Elaboración propia año 2015.

3.2.1.4 Su líder, le dice que hacer para alcanzar los objetivos.

La mayoría de los Gerentes del sector bancario, le dicen qué hacer a sus seguidores para alcanzar las metas, por lo que los líderes establecen el camino que estos deben seguir, la comunicación interpersonal es la herramienta clave que se usa para el grupo de trabajo, para que puedan realizar sus tareas, informar aspectos personales, entre otros, por ello es necesario estar consciente de aquellos factores que puedan interferir y que se deben evitar en lo posible, para poder comunicarse efectivamente y lograr las metas.

Cuadro 25 Le dice que hacer para alcanzar los objetivos



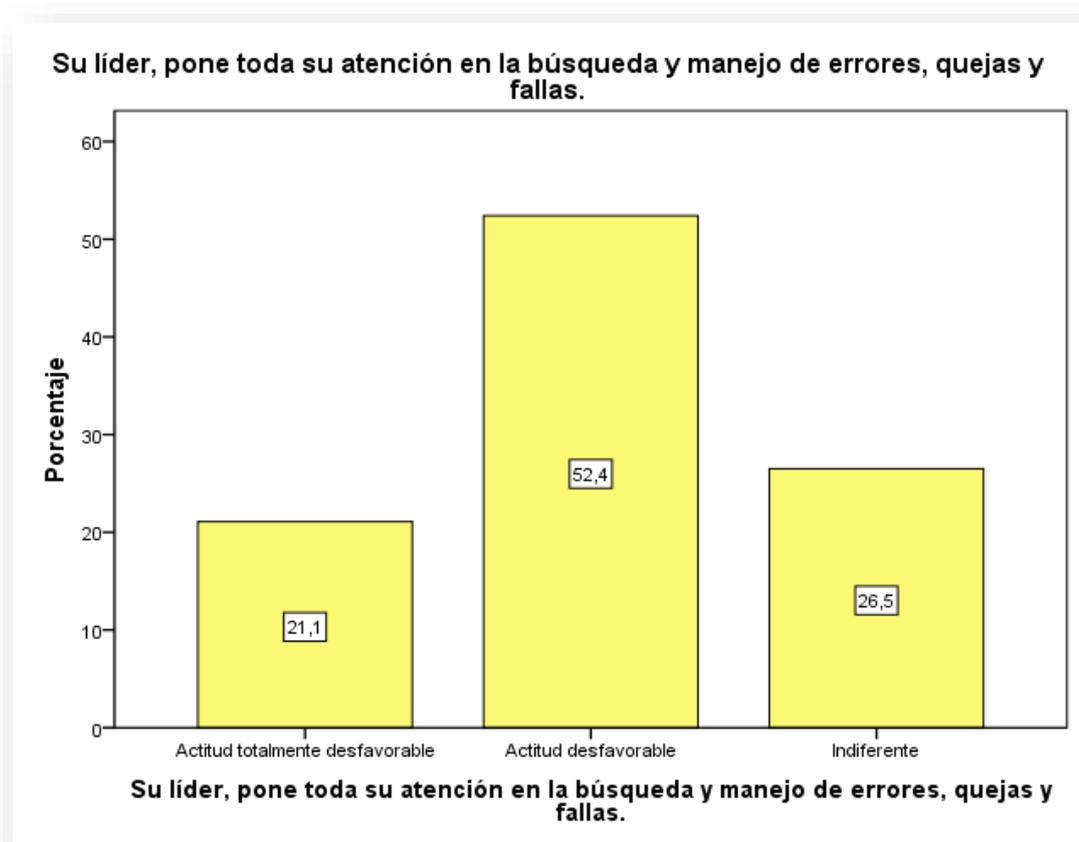
FUENTE: Elaboración propia año 2015.

3.2.2 Dirección por excepción activa

3.2.2.1 Su líder, pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.

Los Gerentes del sector bancario no se focalizan principalmente en el monitoreo de las tareas en busca de errores o fallas, con el fin de corregirlos para mantener los niveles desempeño esperado.

Cuadro 26 Su líder, pone su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas

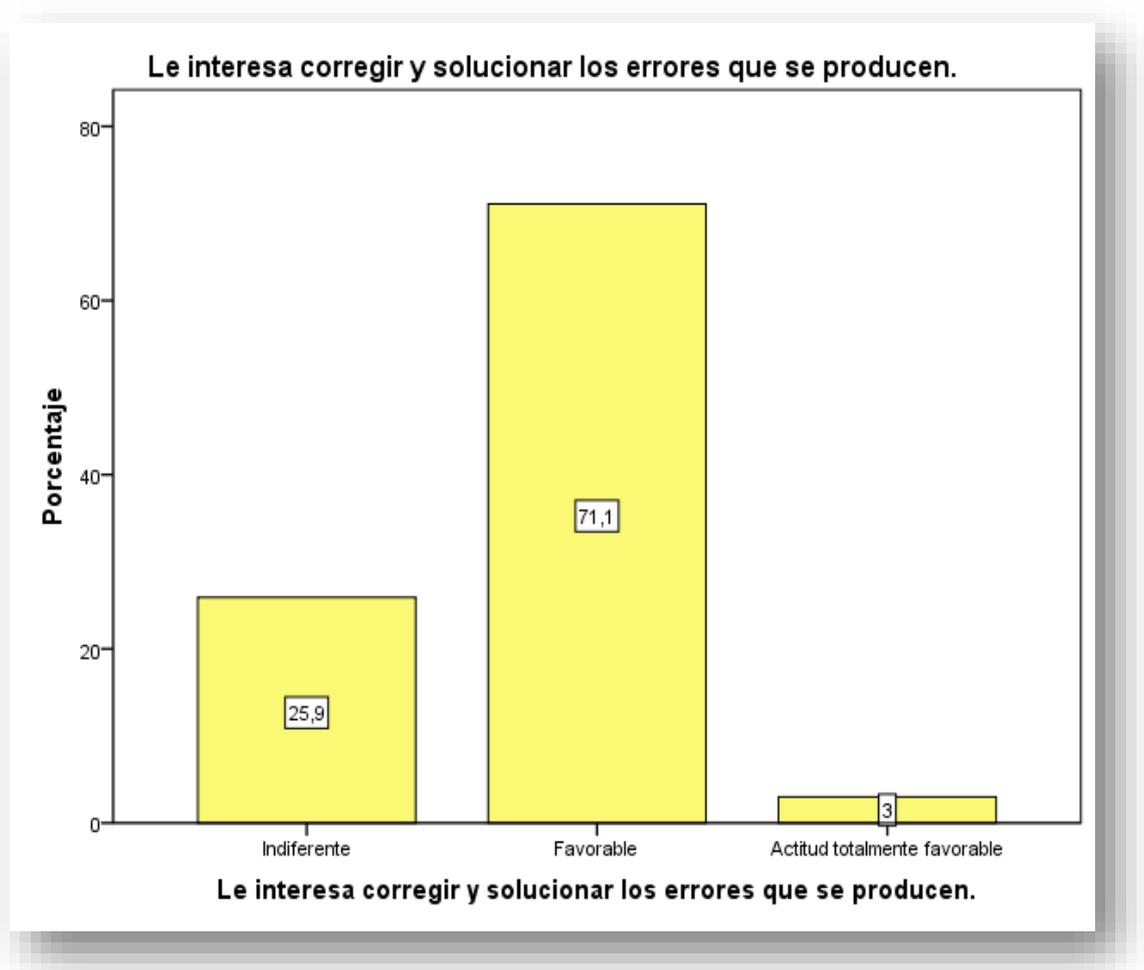


FUENTE: Elaboración propia año 2015.

3.2.2.2 Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.

Los líderes focalizan su atención en las irregularidades y toman acciones correctivas inmediatamente por lo que los líderes del sector bancario tienen habilidades de un liderazgo correctivos. Estas acciones pueden evitar muchas discrepancias en la empresa y pérdida de tiempo en el logro de objetivos empresariales.

Cuadro 27 Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen

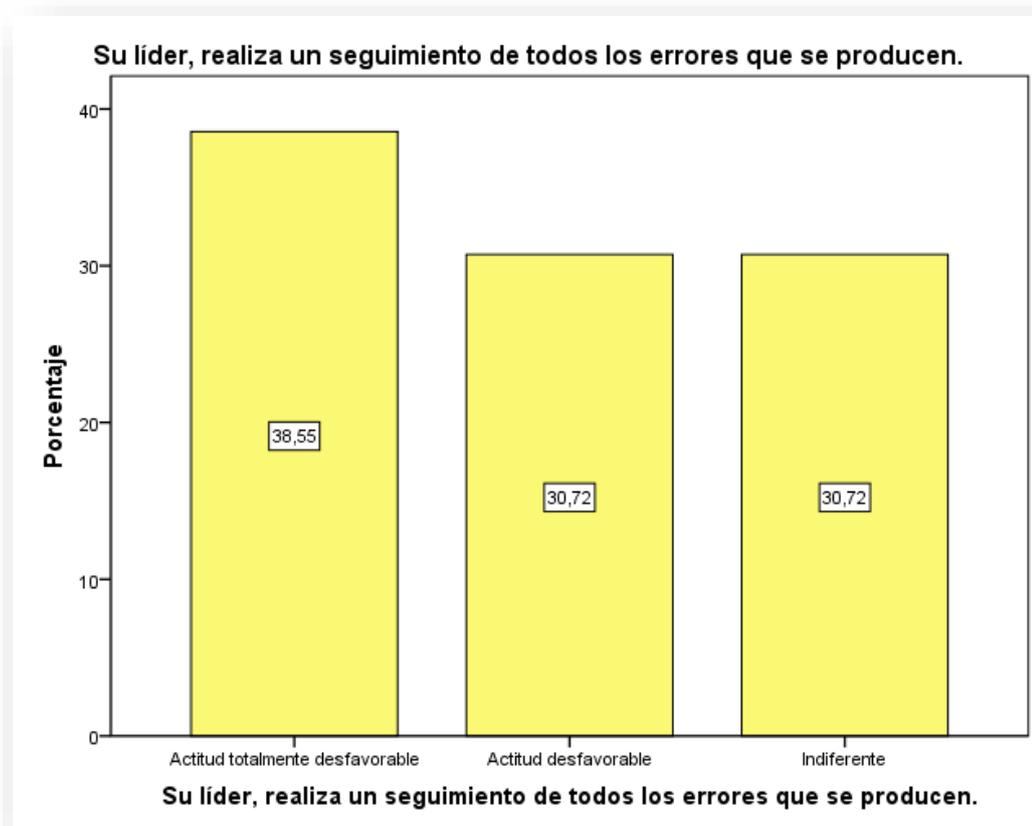


FUENTE: Elaboración propia año 2015.

3.2.2.3 Su líder, realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.

Los Gerentes no evitan los errores en sus empresas, no son líderes capaces de mitigar los problemas de forma rápida y mantener un seguimiento para evitar los errores, no tienen un sistemas de monitoreo y control que le suministran alertas. Su estilo tiende a generar un desempeño moderado.

Cuadro 28 Su líder, realiza un seguimiento de todos los errores que se producen



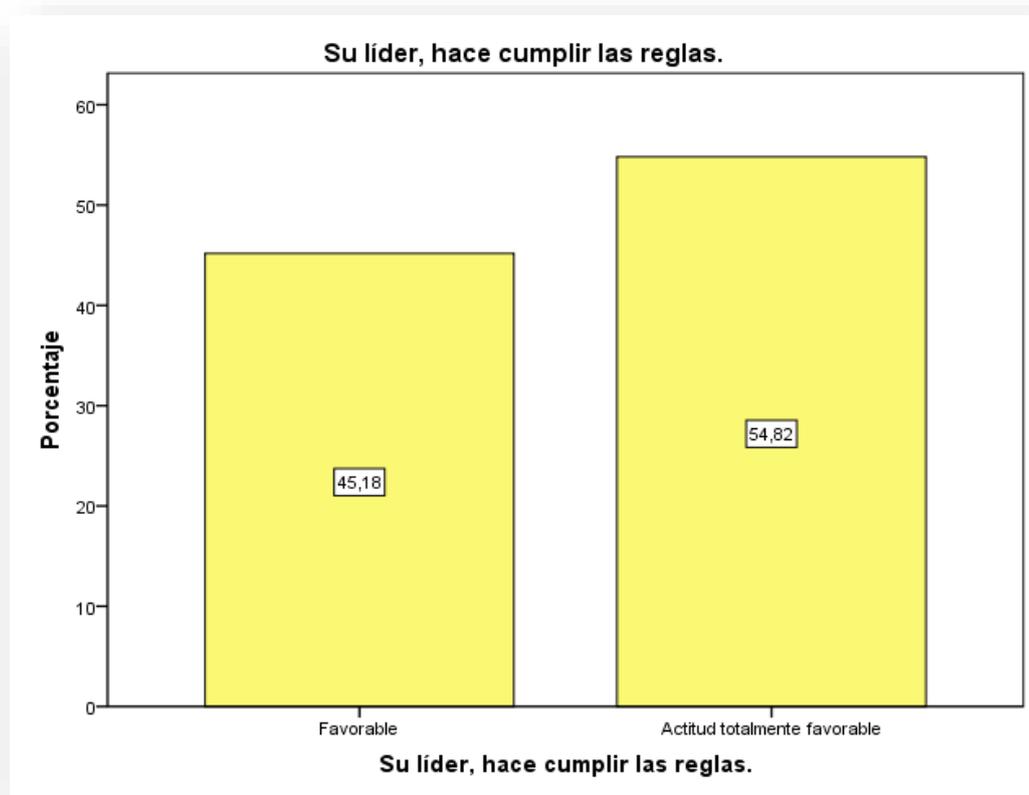
FUENTE: Elaboración propia año 2015.

3.2.2.4 Su líder, hace cumplir las reglas.

Los Gerentes encuestados, hacen cumplir las reglas para evitar errores, pero para lograr esto se necesita de una adecuada comunicación interpersonal para lograr influenciar a los colaboradores sin tener la necesidad de ejercer demasiado poder.

Hacer cumplir las reglas es importante para el desempeño eficiente y efectivo de las empresas del sector bancario, con el propósito de lograr que la información influya directamente en los colaboradores se necesita una comunicación cara a cara.

Cuadro 29 Su líder, hace cumplir las reglas



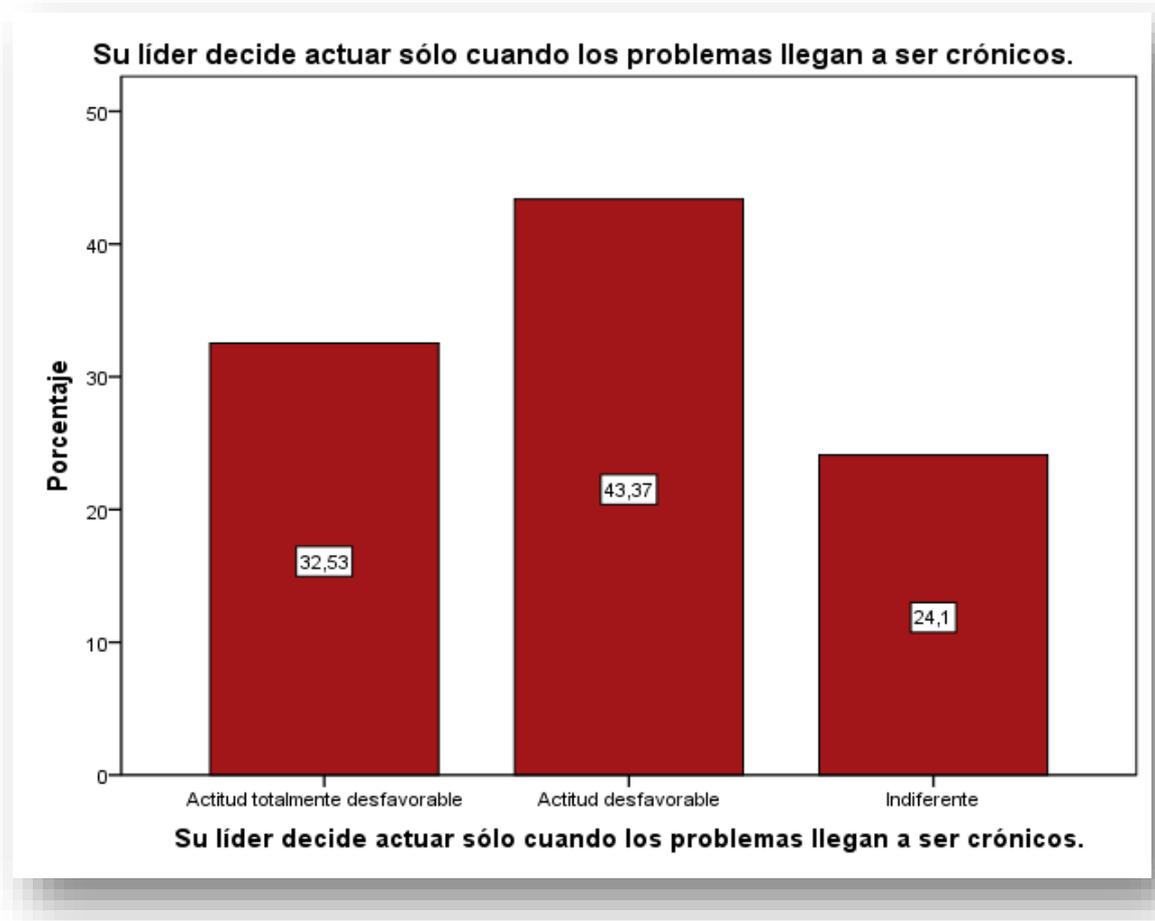
FUENTE: Elaboración propia año 2015.

3.2.2 Dirección por excepción pasiva.

3.2.2.1 Su líder decide actuar sólo cuando los problemas llegan a ser crónicos.

Observamos que los encuestados respondieron de manera negativa a esta variable por lo que la mayoría de líderes encuestados del sector bancario no despliegan en esta afirmación.

Cuadro 30 Su líder decide actuar solo cuando los problemas llegan a ser crónicos



FUENTE: Elaboración propia año 2015.

3.2.2.2 Su líder, disminuye los estándares al mínimo para tratar de hacer mejoramientos.

El disminuir los estándares de las empresas para hacer mejorías, no es la mejor opción antes las dificultades, los estándares de una empresa son determinantes para el desarrollo de la misma, el disminuir los estándares es limitar los recursos de las empresas y las habilidades del personal y esto puede llevar a muchos problemas desde la perspectiva organizacionales como operacionales.

Los líderes que toman esta variable como un escape a los problemas son líderes que despliegan de alguna manera un liderazgo evitador, más del cincuenta por ciento de los líderes del sector bancario en alguna medida despliegan en esta variable.

Cuadro 31 Su líder disminuye los estándares al mínimo para tratar de hacer mejorías

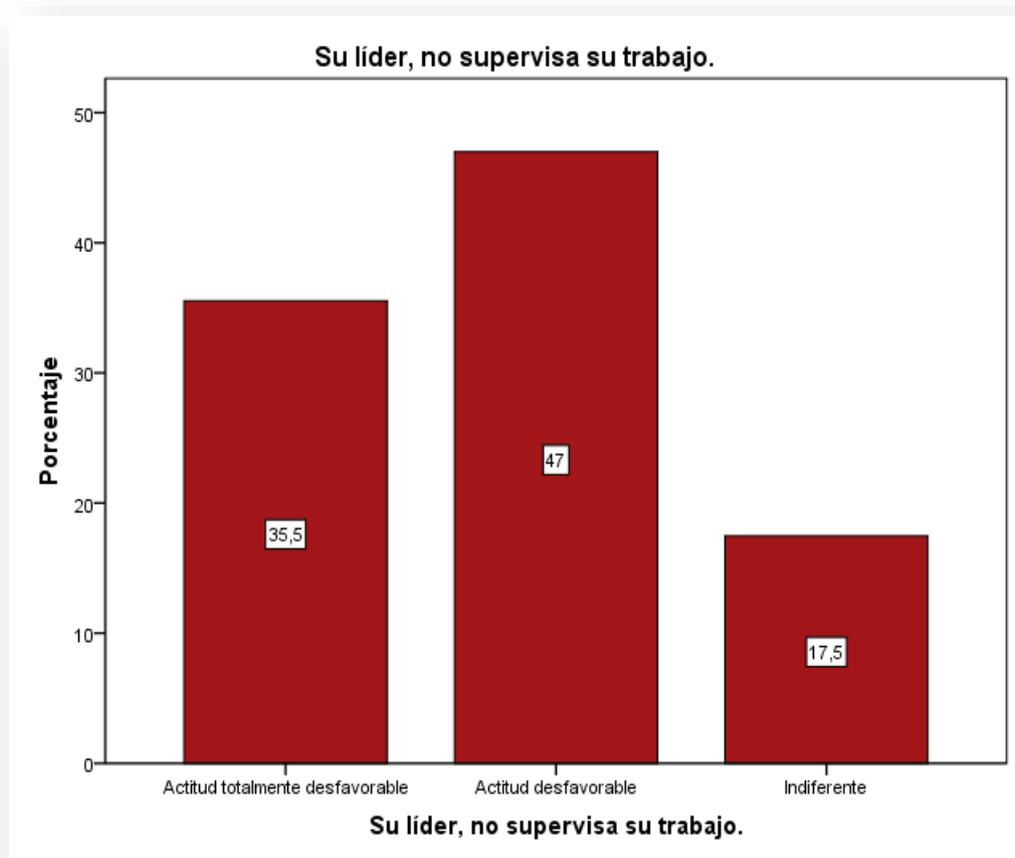


FUENTE: Elaboración propia año 2015.

3.2.2.3 Su líder, no supervisa su trabajo.

El no supervisar el trabajo de los seguidores es una actitud de un líder que evita todo tipo de contacto con sus seguidores, un líder sobre todo debe ser un guía empresarial y un ejemplo a seguir, nuestros líderes del sector bancario no despliegan esta variable, por lo que los jefes están involucrados con el trabajo de los demás.

Cuadro 32 Su líder, no supervisa su trabajo



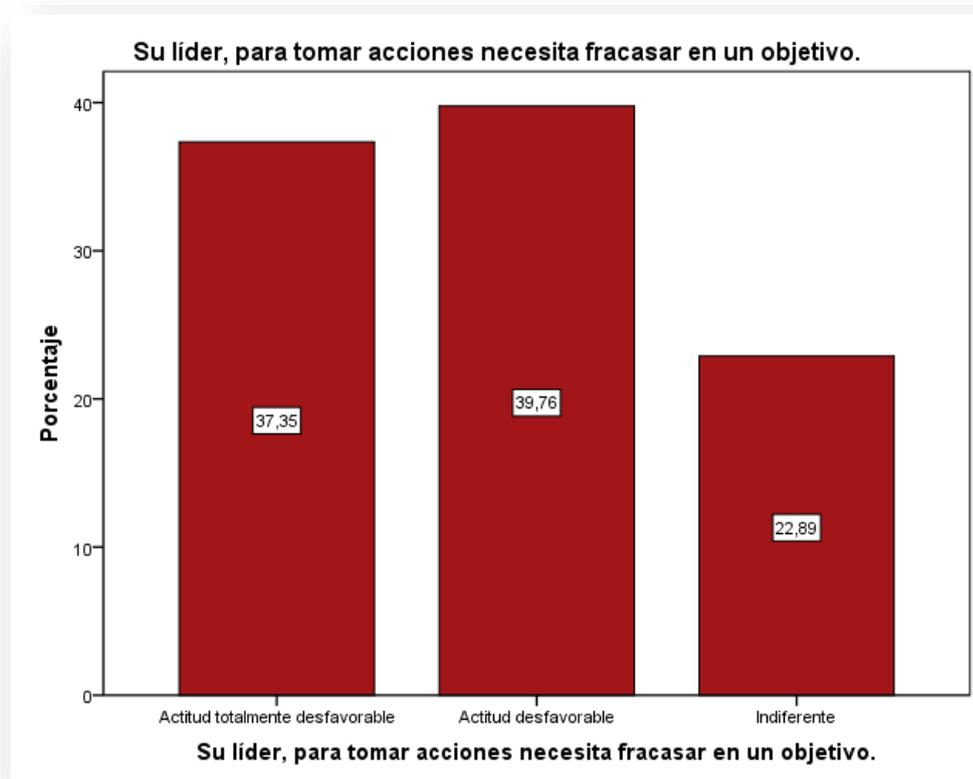
FUENTE: Elaboración propia año 2015.

3.2.2.4 Su líder, para tomar acciones necesita fracasar en alcanzar un objetivo.

Los Gerentes deben seguir un continuo monitoreo de las actividades de la empresa, es un factor delimitante para los buenos líderes, el evitar menos errores en la empresa traerá consigo muchos beneficios a la organización y satisfacción empresarial, los líderes que no toman acciones correctivas ante los errores son jefes que están más cerca de ser un no líder.

En el sector bancario los líderes no despliegan en esta variable por lo que los Gerentes tienen un estilo de liderazgo más activo.

Cuadro 33 Su líder, tomar acciones necesita fracasar en un objetivo



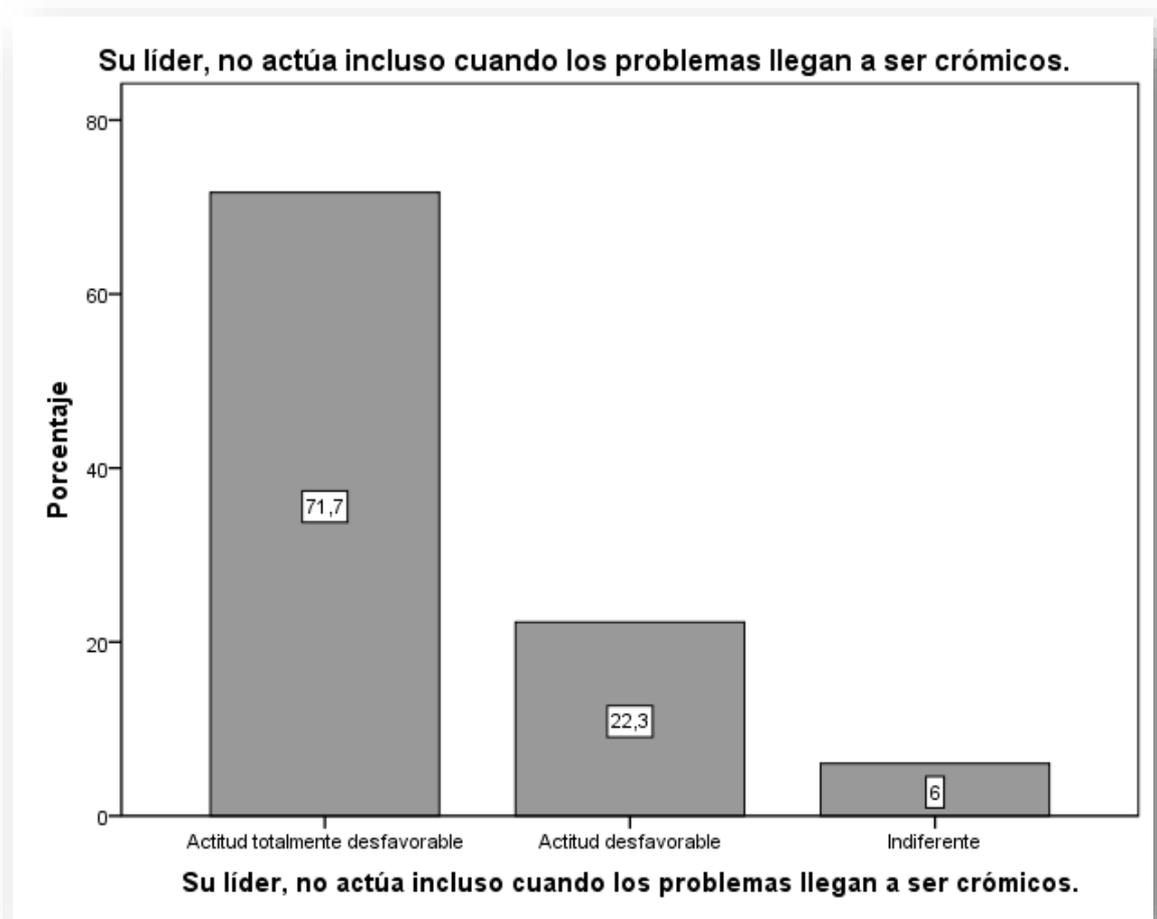
FUENTE: Elaboración propia año 2015.

3.3 Laissez-faire o no liderazgo.

3.3.1 Su líder, no actúa incluso cuando los problemas llegan a ser crónicos.

De igual manera no despliegan en esta variable, los Gerentes del sector bancario tienen un estilo de dirección activo al corregir de manera inmediata los problemas cuando se producen, como lo vimos en la dimensión por excepción activa.

Cuadro 34 Su líder, no actúa incluso cuando los problemas llegan a ser crónicos

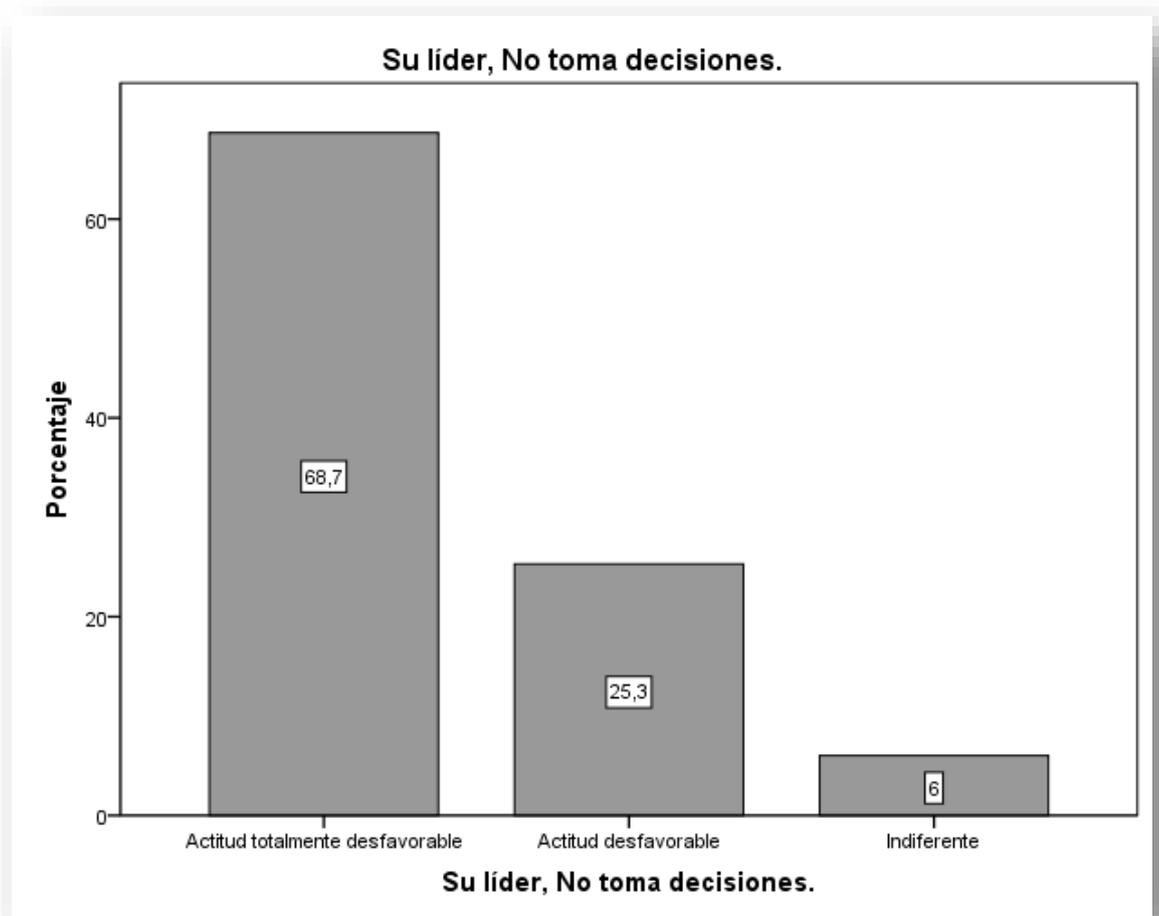


FUENTE: Elaboración propia año 2015.

3.3.2 Su líder, no toma decisiones

Los Gerentes del sector bancario no tienen ninguna propensión en esta variable de liderazgo como se observa en los resultados.

Cuadro 35 Su líder, no toma decisiones

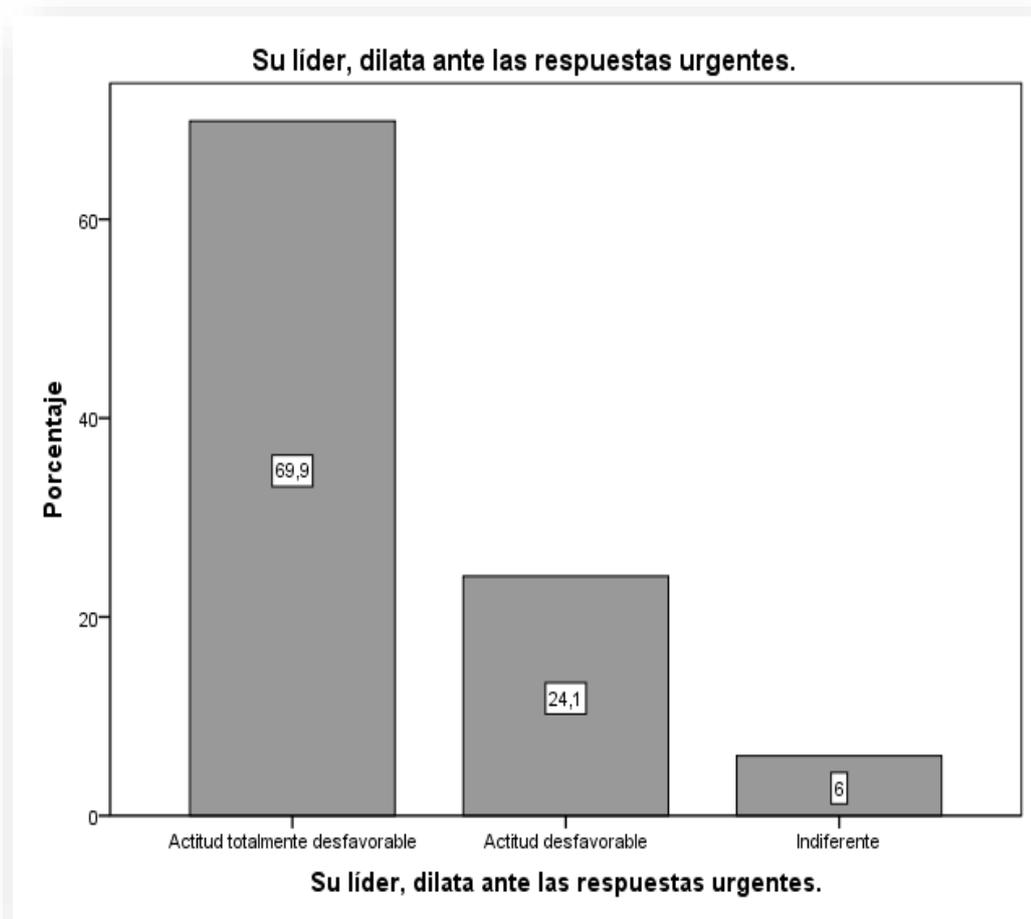


FUENTE: Elaboración propia año 2015.

3.3.3 Su líder, dilata ante respuestas urgentes

Los encuestados respondieron de manera desfavorable a esta variable.

Cuadro 36 Su líder, dilata ante las respuestas urgentes



FUENTE: Elaboración propia año 2015.

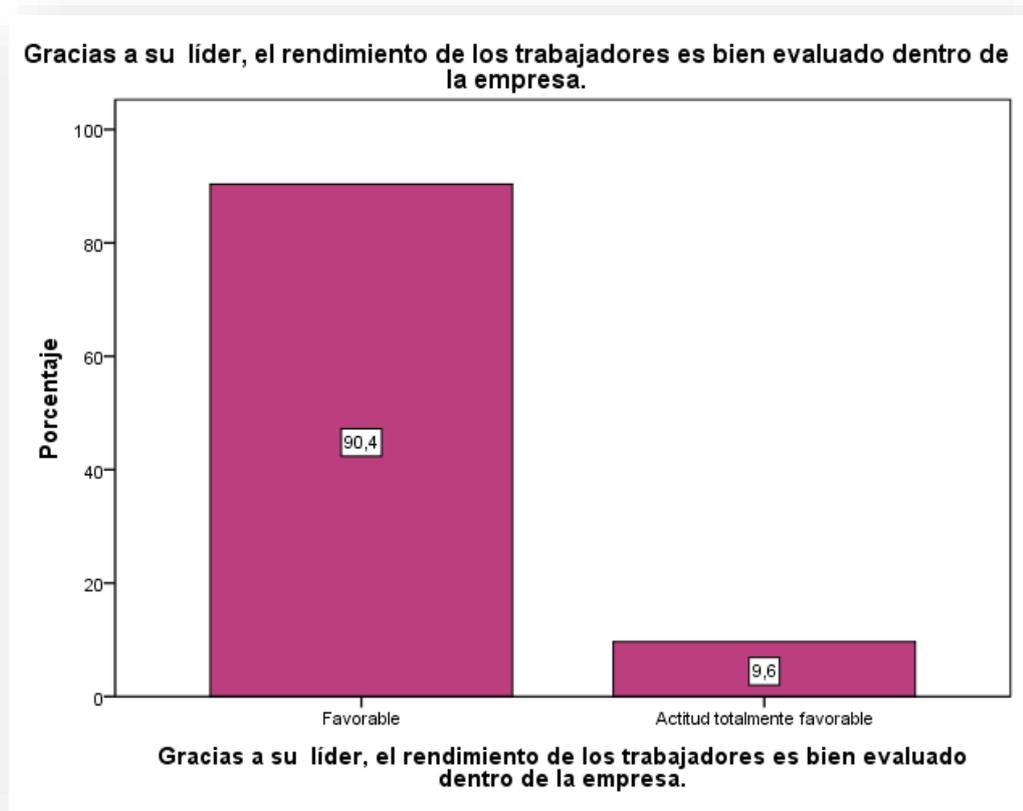
3.4 Variables de Resultado.

3.4.1 Eficiencia.

3.4.1.1. Gracias a su líder, el rendimiento de los trabajadores es bien evaluado dentro de la empresa.

El desempeño laboral de los recursos humanos, tendrá mucho que ver con el comportamiento de los Gerentes y los resultados obtenidos, así como de la motivación. Cuando mejor sea la motivación mejor podrán desempeñar su trabajo y con ello mejorar su productibilidad. Se tiene alto niveles de motivación inspiracional en el sector bancario.

Cuadro 37 Gracias a su líder, el rendimiento de los trabajadores es bien evaluado dentro de la empresa.



FUENTE: Elaboración propia año 2015.

3.4.1.2 Se cumplen los objetivos y metas en el tiempo establecido.

Se dice que la efectividad se consigue cuando la relación entre los objetivos iniciales y los resultados finales se hace óptima. Según los encuestados se cumple el programa de objetivos de la empresa.

Cuadro 38 Se cumplen los objetivos y metas en el tiempo establecido.



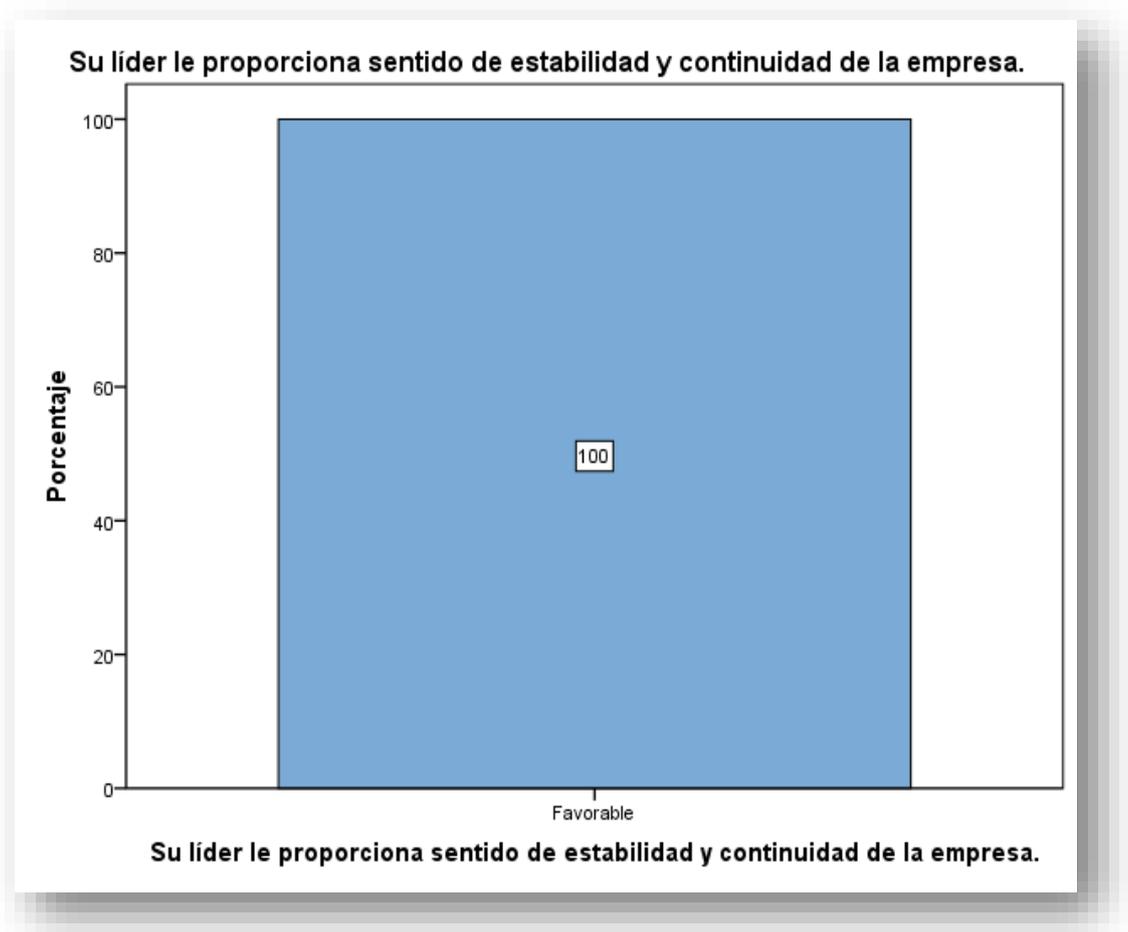
FUENTE: Elaboración propia año 2015.

3.4.2 Satisfacción

3.4.2.1 Su líder le proporciona sentido de estabilidad y continuidad de la empresa.

Los seguidores se sienten seguros en su puesto de trabajo, esto aumenta la satisfacción del personal al estimar la duración del contrato individual de trabajo en la mayor extensión posible según los hechos y la realidad demostrada.

Cuadro 39 Su líder le proporciona sentido de estabilidad y continuidad de la empresa

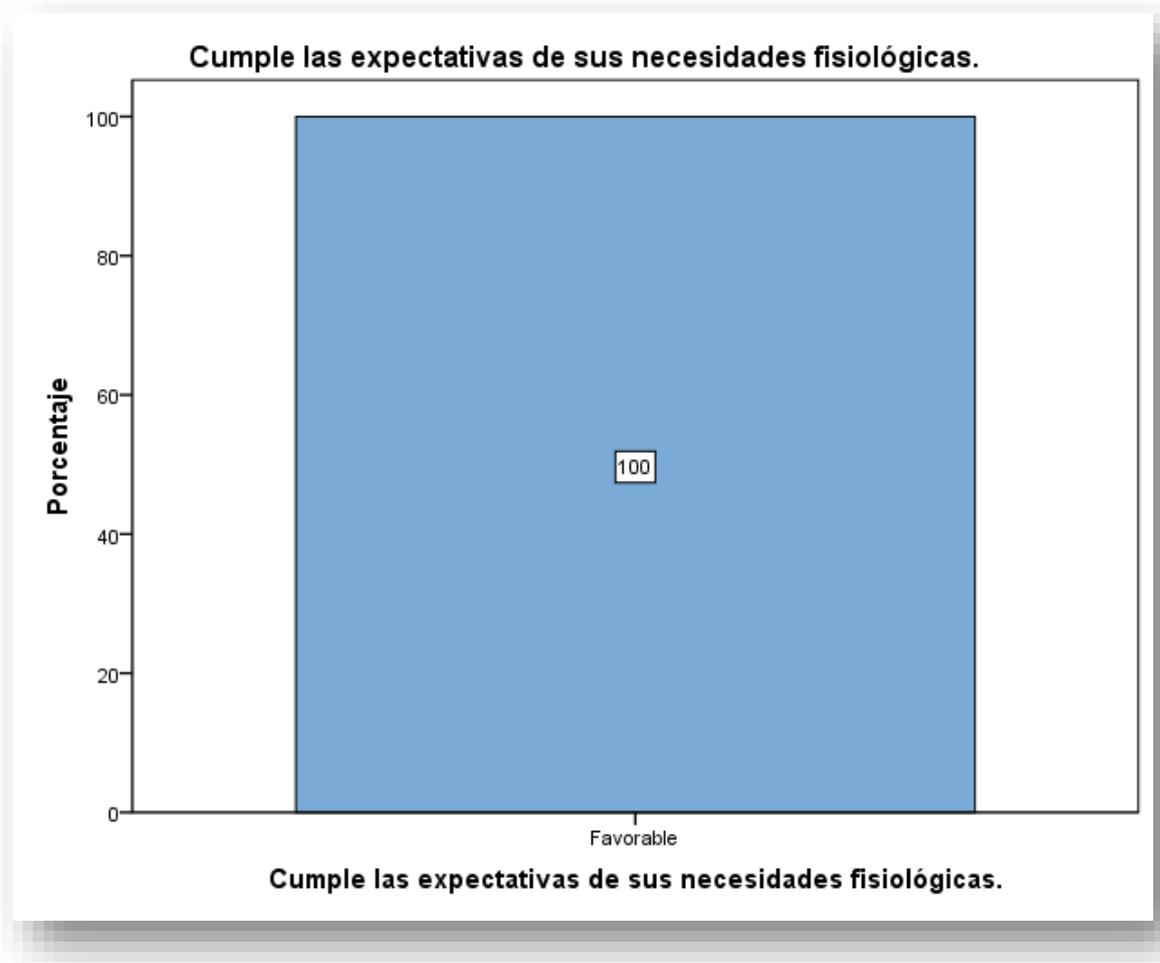


FUENTE: Elaboración propia año 2015.

3.4.1.2 Cumple las expectativas de sus necesidades fisiológicas.

Se tiene altos niveles de satisfacción dentro de las empresas del sector bancario, las empresas están concentradas en satisfacer las necesidades básicas del personal para aumentar su motivación.

Cuadro 40 Cumple las expectativas de sus necesidades fisiológicas



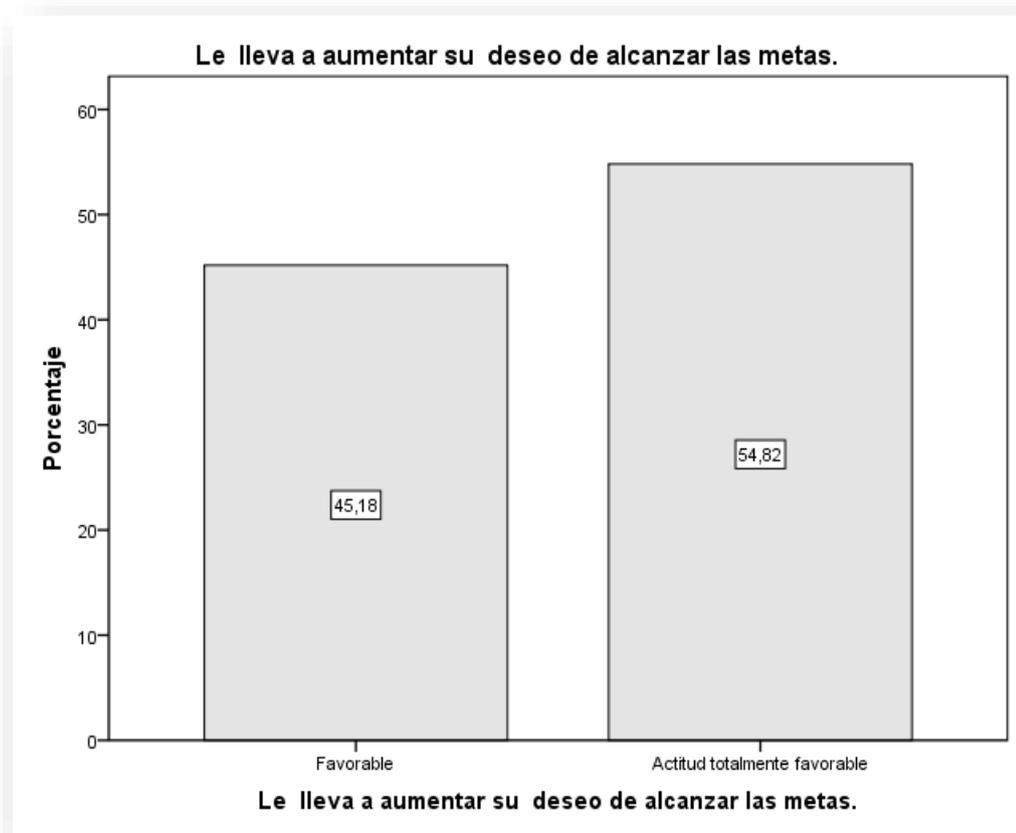
FUENTE: Elaboración propia año 2015.

3.4.3 Esfuerzo Extra

3.4.3.1 Le lleva a aumentar su deseo de alcanzar las metas.

Los Gerentes aumentan los deseo de logro y superación de sus colaboradores pero esto depende de los seguidores y si pueden disponer de las características para aumentar el deseo de logro y superación o no, algunos pueden desarrollarse o aprender observando a sus líderes y están atentos a lo que hacen y su forma de actuar, lo que hace que líderes influyen en el comportamiento.

Cuadro 41 Le lleva a aumentar su deseo de alcanzar las metas

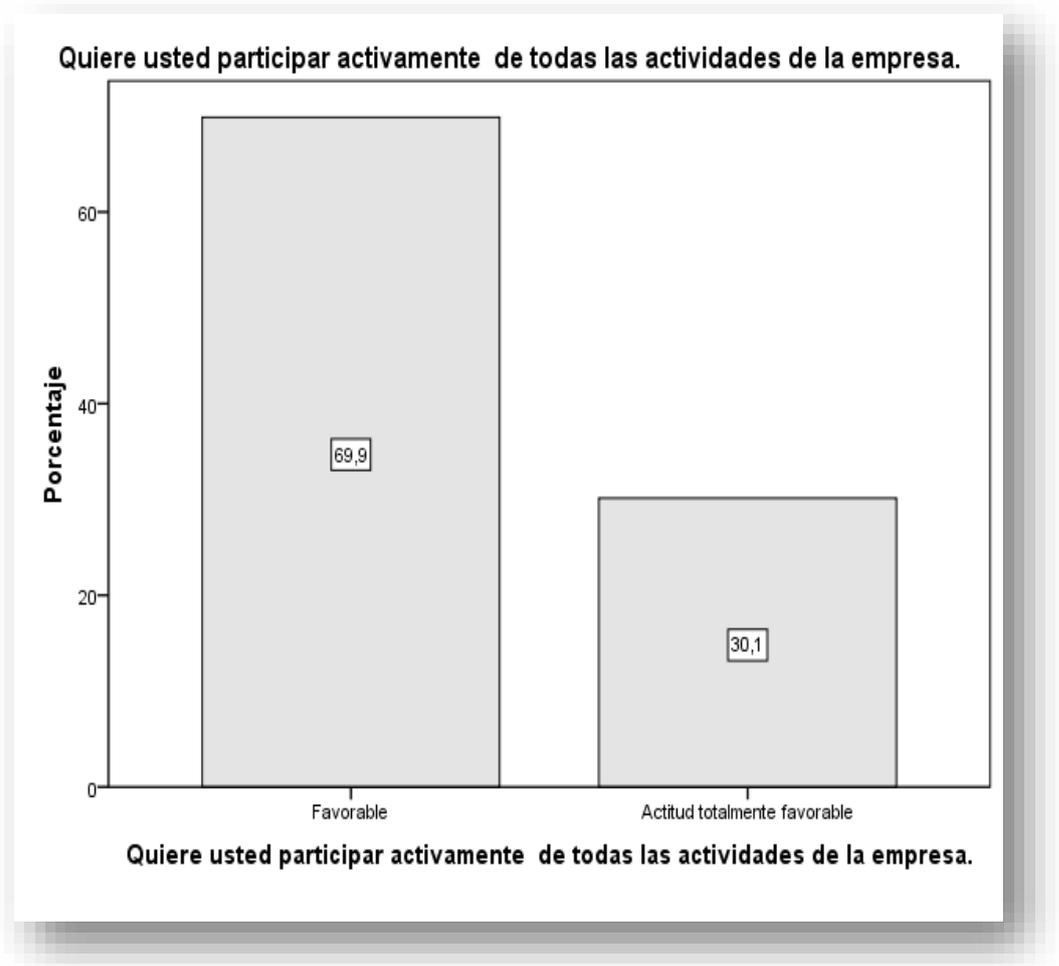


FUENTE: Elaboración propia año 2015.

3.4.3.2 Quiere usted participar activamente de todas las actividades de la empresa.

Los líderes tienen la capacidad de convencimiento por lo cual se ganan el compromiso de otras personas con las metas de la organización esto hace que pongan más de su parte en el trabajo.

Cuadro 42 Quiere participar activamente de todas las actividades de la empresa



FUENTE: Elaboración propia año 2015.

3.4.4 Conclusiones del estilo de liderazgo en el sector bancario de la ciudad de Sucre.

Para graficar las dimensiones encontradas en el sector bancario de la ciudad de Sucre, según la teoría de Avolio y Bass 1994, para poder entender los mismos se dividieron en 3 dimensiones:

- La dimensión actividad: que aclara el estilo de liderazgo, sea este activo o pasivo, se observa que el sector bancario está concentrado en un estilo activo de liderazgo.
- La dimensión de efectividad: que aclara el impacto del estilo de liderazgo en el desempeño de los seguidores, se observa que el sector bancario tiene un impacto efectivo en el desempeño.
- La dimensión de frecuencia: que representa cuan frecuentemente los seguidores creen que sus líderes desligan un estilo en particular. Para ello se tomó en cuenta las frecuencias obtenidas en los resultados de las sub escalas estudiadas.

Liderazgo transformacional:

Influencia Idealizada como Atributo: Se obtuvo una frecuencia de 166 sobre 166 encuestados con un porcentaje del 100% de propensión hacia las actitudes de esta dimensión.

Influencia idealizada como Comportamiento: Se obtuvo una frecuencia de 42 sobre 166 encuestados con un porcentaje del 25% de propensión hacia las actitudes de esta dimensión.

Motivación inspiracional: Se obtuvo una frecuencia de 166 sobre 166 encuestados con una frecuencia del 100% de propensión hacia las actitudes de esta dimensión.

Estimulación intelectual: Se obtuvo una frecuencia de 5 sobre 166 encuestados con un porcentaje de 8% de propensión hacia las actitudes de esta dimensión.

Consideración Individual: Se obtuvo una frecuencia de 165 sobre 166 encuestados con un porcentaje de 99% de propensión hacia las actitudes de esta dimensión.

Liderazgo transaccional:

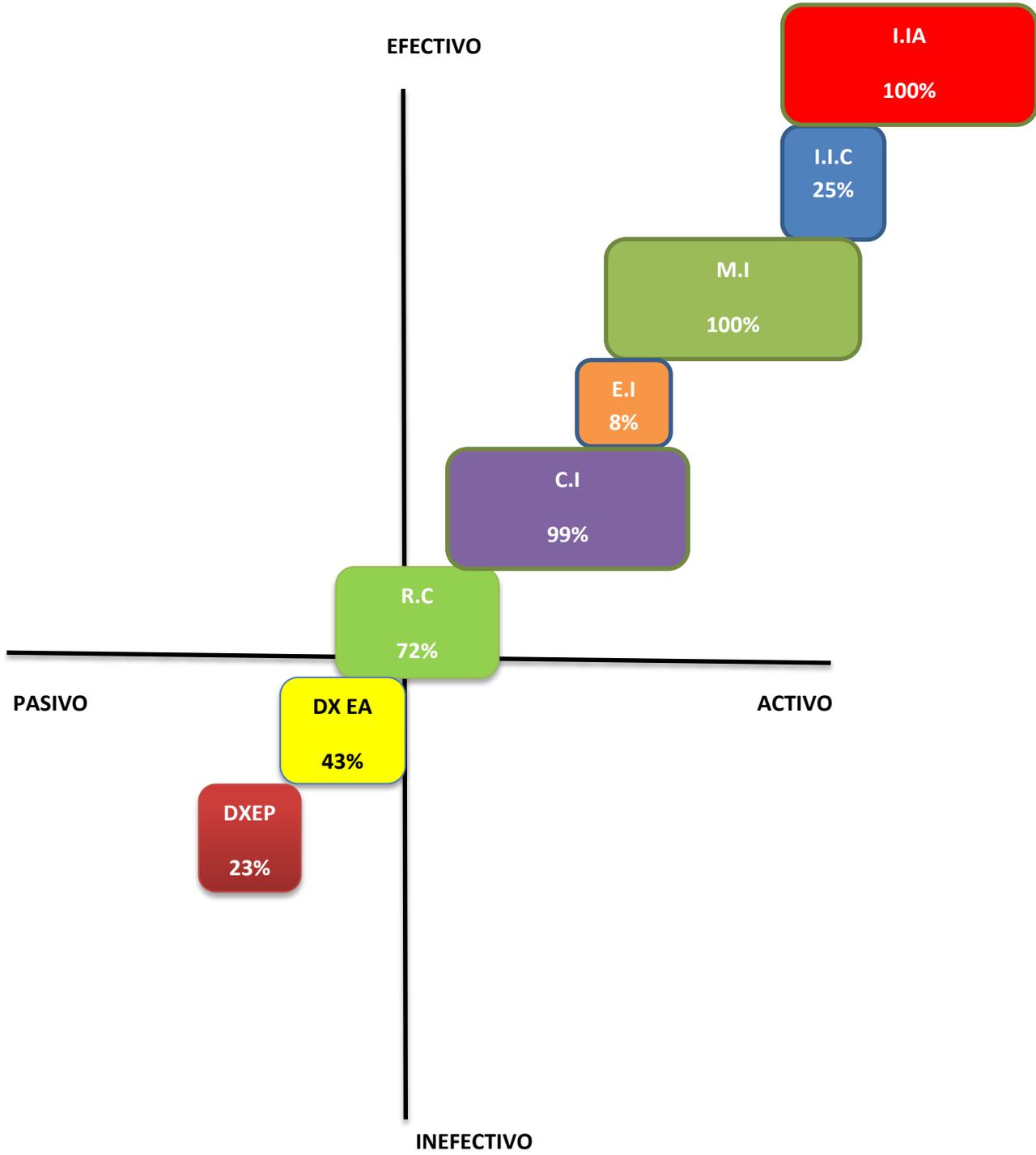
Reconocimiento de Contingencias: Se obtuvo una frecuencia de 119 sobre 166 encuestados con un porcentaje de 71% de propensión hacia las actitudes de esta dimensión.

Dirección por Excepción Activa: Se obtuvo una frecuencia de 72 sobre 166 encuestados con un porcentaje de 43% de propensión hacia las actitudes de esta dimensión.

Dirección por Excepción Pasiva: Se obtuvo una frecuencia de 39 sobre 166 encuestados con un porcentaje de 23% de propensión hacia las actitudes de esta dimensión.

En la figura 3, se observa un nivel óptimo y eficiente de liderazgo, según la teoría de Avolio y Bass.

Figura 3 Perfil óptimo de liderazgo del sector bancario



FUENTE: Elaboración Propia, año 2015

Donde :

I.I.A : Influencia Idealizada como Atributo.

I.I.C: Influecnia Idealizada como Comportamiento.

M.I: Motivacion Inpiracional.

E.I: Estimulacion intelectual.

C.I:Consideracion Individual.

R.C: Reconocimiento de Contingencias.

DXEA: Direccion por Excepción Activa.

DXEP: Direccion por Excepcion Pasiva.

Se presenta un perfil óptimo dirigido hacia una mayor efectividad en el desempeño de los seguidores, con un despliegue mayor, no exclusivo, de las conductas de liderazgo transformacional. El sector bancario se mantiene en un nivel óptimo y efectivo de liderazgo en el cuadrante de un liderazgo activo.

Por lo tanto según la literatura de Avolio y Bass, nuestro sector bancario se concentra en un nivel de liderazgo óptimo. Se determinó sobre la base teórica que el liderazgo que predomina en el sector bancario es el liderazgo transformacional y esta se complementa con las dimensiones del liderazgo transaccional y **en medida de que las frecuencias del liderazgo transformacional sean altas el líder se posiciona en el nivel óptimo y eficiente de liderazgo** (Avolio, Bass 2004).

Observamos que en términos del liderazgo transformacional, el sector bancario presenta altas frecuencias en las siguientes dimensiones como ser: influencia idealizada como atributo, motivación inspiracional y la consideración individual.

Sin embargo, se observó baja frecuencia en la influencia idealizada como comportamiento y en la estimulación intelectual.

Su visión de la organización y misión es más amplia, permitiendo la construcción de una perspectiva de desarrollo más abarcativa, enfatizando la importancia de tener una misión y visión compartida entre todos los miembros de la empresa, por medio del respeto, la confianza y orgullo, fomentando **la influencia idealizada como atributo**.

No toman en consideración las consecuencias éticas y morales de sus decisiones adoptada. No se basan en valores, lo que no les permite una actuación creativa y positiva ante la empresa. Por lo que no fomenta **la influencia idealizada como comportamiento**.

Se pudo conocer que los resultados arrojaron información positiva, el objetivo fundamental de los Gerente es buscar el éxito personal de sus funcionarios, mediante la **motivación inspiracional**, animando a los seguidores para que apoyen propósitos más altos que sus intereses personales gestionándolo por medio del respeto, la dignidad, la vocación de servir, la flexibilidad, la empatía entre colegas, la generosidad, cooperación entre trabajadores, confianza y motivación.

Cabe destacar que de la información suministrada por los funcionarios se pudo inferir que el desempeño desarrollado por los Gerentes de las instituciones no es congruente para sus funcionarios, ya que se pudo corroborar que los Gerentes no buscan a través del **estímulo intelectual** potenciar en todo momento el desarrollo de sus seguidores y colaboradores, estimulando su imaginación, creatividad e innovación antes las dificultades

Los Gerentes tienen altos niveles de empatía con los seguidores, están interiorizados con las necesidades de sus funcionario, promover su auto

desarrollo, realizar constantes actualizaciones y se relacionarse personalmente con sus colaboradores, por lo que muestran **consideración individual**.

Se evidenció que los Gerentes del sector bancario quieren desarrollan un estilo de liderazgo adecuado, apegado a la teoría presentada por Bass (1985), donde la mayoría de las respuestas estuvieron concentradas en respuestas positivas que reflejan un estilo predominante basado en el liderazgo transformacional, donde se encuentran presente algunas características tales como: carisma, consideración individual y respeto al prójimo.

Pero aún falta mucho en el desarrollo de los Gerentes, fallas como el de no fortalecer a los funcionarios a través del modelaje de los valores, que permitan una actuación creativa, independiente y auto realizante.

Sin embargo, evidenciando que existen nudos críticos que deben ser atendidos para dar respuestas satisfactorias a los seguidores, pero que a su vez se develó que la mayoría de los Gerentes se manejan bajo los postulados planteados del liderazgo transformacional, promoviendo ambientes sanos y productivos, buenas relaciones interpersonales entre seguidores y cooperación.

Así mismo los gerentes tienen actitudes de **liderazgo transaccional**, especialmente se observa altas frecuencias en los valores de la escala que responden a la dimensión de la **Recompensa por contingencias** según los datos descriptivos.

Los Gerentes incluyen recompensas económicas a sus seguidores que logran sus metas de desempeño y negocian con ellos lo que podrían recibir por sus esfuerzos, indicándoles el camino que deben seguir para lograrlo, pero los Gerentes han dejado de lado un factor importante dentro de las recompensas y es el reconocimiento público.

Se observó una frecuencia del 43% a las actitudes de la **Dimensión por Dirección por Excepción Activa**. Por último en la dirección por excepción pasiva, los Gerentes también despliegan en menor frecuencia las actitudes de un líder evitador.

Se evidencio que los Gerentes implementa una **Dirección Activa**, les interesa corregir y solucionar los problemas que se producen inmediatamente, sin embargo cuando los problemas llegan a ser crónico sin lograr solucionarlos, los Gerentes deciden tomar una actitud de un líder evitador utilizando una **Dirección Pasiva**, al disminuir los estándares la mínimo para tratar de hacer mejorías.

Este líder establece objetivos claros y recompensas variadas, esto significa que sus seguidores alcanzarán los niveles de desempeño esperados, aunque no será fácil que “caminen el kilómetro extra” pero para ellos los Gerentes se complementan con un estilo más transformacional. Fomentando la **Motivación Inspiracional**.

En la dimensión del Laissez-Faire o dejar hacer, observamos que en los Gerentes del sector bancario, no ponen en práctica las sub escalas del mismo.

De acuerdo con la teoría del Liderazgo Transformacional, éste liderazgo del sector bancario consiste en un “Liderazgo Rango Total de Comportamiento”. Esto implica que abarca conductas clasificadas tanto como transformacionales y transaccionales. De esta forma el líder transformacional puede desplegar cualquiera de ellas, según lo requiera el contexto.

3.4.4.1 Resultados del estilo de liderazgo

Los factores de Liderazgo Transformacional se relacionan positiva y significativamente con consecuencias organizacionales, (Brown, Birnstihl y Wheeler, 1996), tales como:

- ✚ Eficiencia del liderazgo.
- ✚ Satisfacción laboral.
- ✚ Esfuerzo extra de los funcionarios.

3.4.4.1.1 Eficiencia y Productibilidad en el liderazgo

Para medir la eficiencia del liderazgo, se tomó en cuenta, la percepción de los colaboradores, al preguntar a éstos: las dimensiones que responden a la productibilidad obtenida en el sector bancario.

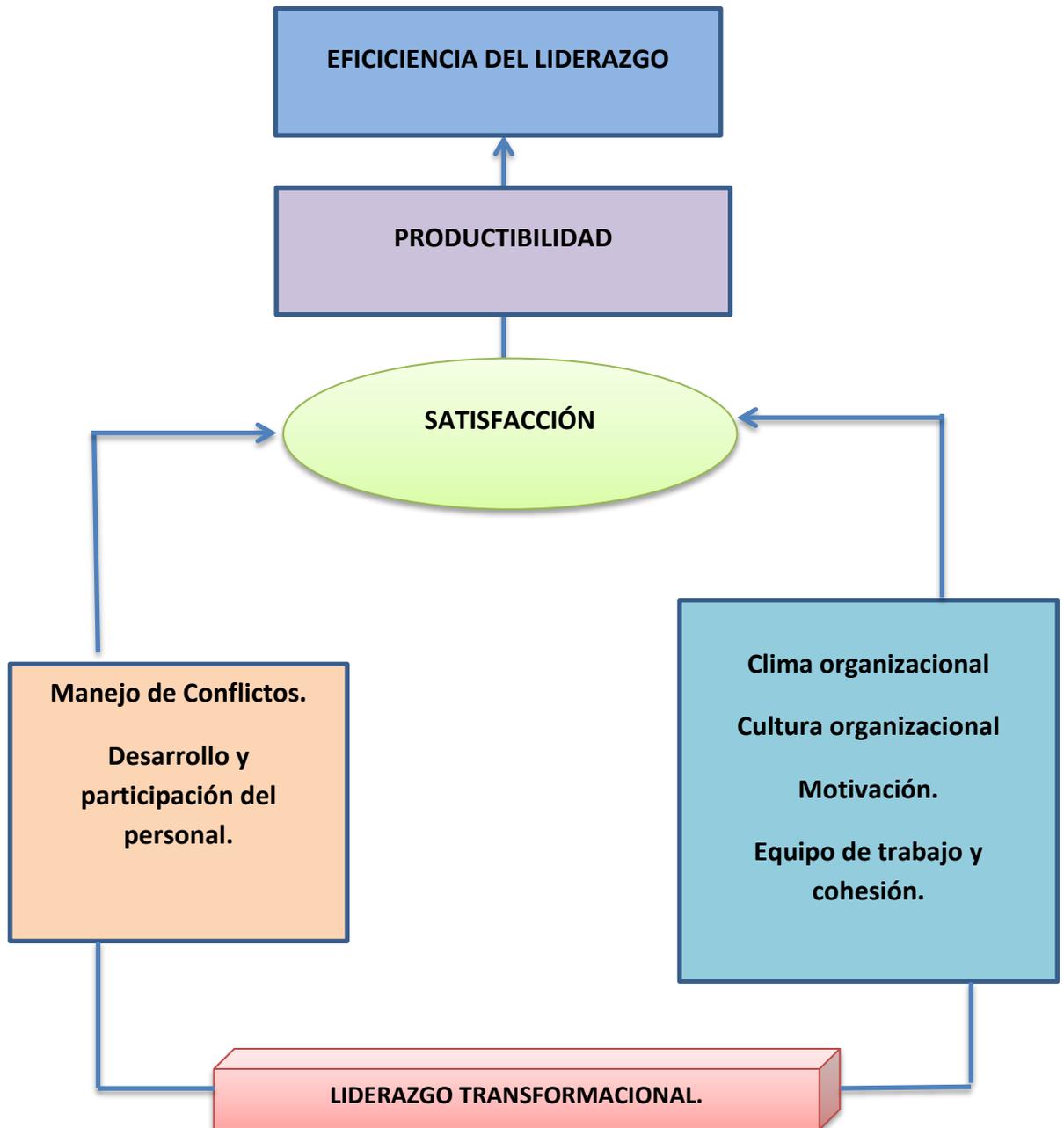
Para la evaluación de la productividad se incorpora factores tales como: la motivación, la participación y la satisfacción laboral, la cohesión, la formación y desarrollo, entre otros.

Los Gerentes están constantemente promoviendo eficiencia en los resultados, si el personal es eficiente la empresa es eficiente, siendo el reflejo de sus recursos humanos, por lo tanto las acciones deben ir dirigidas a buscar la productibilidad para mejorar la eficiencia y obtener resultados satisfactorios en la empresa.

En la revisión de la literatura, se encontró que numerosos autores coinciden en que no se dispone de una escala para medir subjetivamente la productividad y que haya sido aceptada y probada en su fiabilidad y validez (Camisón y Cruz, 2006; Kemppilä y Lönnqvist, 2003; Pedraja y Rodríguez, 2004; Antikainen y Lönnqvist, 2006; Gibbs *et al.*, 2003; Forth y McNabb, 2007).

Dichos autores también sugieren la necesidad de utilizar medidas objetivas o indicadores, por métodos de medición subjetivos basados en las percepciones de las personas involucradas en el proceso.

En figura 4, se presentan las 8 dimensiones que de acuerdo a la revisión de la literatura y al estudio previo se incorporaron en el instrumento de evaluación para medir el nivel de productibilidad alcanzada en el sector bancario.

Figura 4 Dimensiones de la productibilidad del liderazgo

FUENTE: Elaboración propia año 2015

Tabla 3 Dimensiones de Productibilidad

| Dimensiones de Productibilidad | Afirmaciones | Promedios |
|---------------------------------------|--|------------------|
| Motivación | Aumenta su motivación hacia el éxito | 4,43 |
| | Le lleva a aumentar su deseo de alcanzar las metas. | 4,55 |
| Satisfacción Laboral | Su líder le proporciona sentido de estabilidad y continuidad de la empresa. | 4 |
| | Cumple las expectativas de sus necesidades. | 4 |
| Participación | Quiere usted participar activamente de todas las actividades de la empresa. | 4,30 |
| | Le estimula a expresar sus ideas y opiniones sobre la toma de decisiones. | 2,48 |
| Trabajo en equipo | Le estimula a trabajar en equipo y tener cohesión. | 4,51 |
| Manejo de conflictos | Estimula su imaginación, creatividad e innovación. | 2,51 |
| | Le ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista. | 2,49 |
| Cultura organizacional | Su líder, expresa sus valores y creencias más importantes. | 2,16 |
| | “Existe un conjunto de valores claro, ético y consistente que rige la forma en que se conducen y les ayuda a distinguir lo correcto” | 2,17 |
| Formación y Desarrollo | Su líder, proporciona una constante actualización mediante programas de capacitación. | 4,55 |
| | Su líder, promueve su auto desarrollo. | 4,96 |
| Clima | Su líder, proporciona sentido de misión y visión empresarial. | 4,55 |
| | Se relaciona personalmente con su líder. | 4,33 |
| Productibilidad del liderazgo | | 4 |

FUENTE: Elaboración propia año 2015

Los resultados finales se presentan en la tabla 3, donde se presentan las componentes de cada variable. La que más proporción de la media alcanzó fue

el desarrollo y formación con un 4,75 seguida del trabajo en equipo con 4,49, seguidas de la motivación con 4,49, seguida de la satisfacción con 4 y la participación con 3,39, seguidas del clima organizacional y el manejo de conflictos con bajos promedios. En promedio el sector bancario tiene un productibilidad de 4.

Productibilidad desfavorable menor o igual a 2.

Productibilidad indiferente igual a 3.

Productibilidad favorable menor o igual a 5.

Por lo tanto el sector bancario tiene una productibilidad favorable, consecuencia del liderazgo trasformador empleado por los Gerentes de Recursos Humanos del sector bancario. Por lo que tanto se comprobó la hipótesis, el liderazgo de los Gerentes de Recursos Humanos tiene una productibilidad favorable.

$$Eficiencia\ del\ liderazgo = \frac{Productibilidad\ del\ liderazgo}{Productibilidad\ esperada} \times 100$$

$$Eficiencia\ del\ liderazgo = \frac{4}{5} \times 100$$

$$Eficiencia\ del\ liderazgo = 80\%$$

El liderazgo del sector bancario tiene una eficiencia del 80%, resultado de la eficiencia en la motivación, el bienestar individual, la satisfacción laboral, en definitiva, las dimensiones de productibilidad del Departamento de Recursos Humanos, tienen una importante conexión con el liderazgo de los Gerentes del área, y más todavía en los niveles de competitividad de los mismos. Por lo que se comprueba la hipótesis.

El papel que juegan los Gerentes de Recursos Humanos es crucial, pues son los responsables de encontrar el mejor fin para los recursos de la organización, el liderazgo centrado en el sector bancario, revisando las principales teorías del liderazgo se basa en el liderazgo transformacional.

3.4.4.1.2 Satisfacción del personal.

Para la evaluación integral de la satisfacción laboral es vital investigar las causas que provocan la satisfacción laboral, o sea, saber cuáles son las variables o dimensiones esenciales que están críticas o afectadas, ya que en última instancia las acciones de mejora tendrán que ir dirigidas hacia ellas. En este proceder incluimos la jerarquía de las necesidades de Maslow. Dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción.

Los líderes del sector bancario se preocupan por las necesidades de sus funcionarios y están dispuestos a satisfacer los mismos, para potenciar en todo sentido a sus colaboradores. Así mismos los líderes propician condiciones favorables en los puestos de trabajo mejorando el clima organizacional.

En la figura 5, se presentan las variables de satisfacción del sector bancario utilizando la jerarquía de Maslow.

Figura 5 Satisfacción del personal en el sector bancario



FUENTE: Elaboración propia año 2015.

Como se observa en la figura, el sector bancario cumple las expectativas de sus colaboradores, pero los líderes deben mejorar la dimensión de afiliación, reconocimiento y autorrealización, variables que resultan ser negativas en los resultados del liderazgo, en medida de que los Gerentes de Recursos Humanos mejoren sus competencias en la estimulación intelectual podrán mejorar la satisfacción en la afiliación y autorrealización, así mismos deberán mejorar el reconocimiento de contingencias y propiciar reconocimientos públicos, dirigida a mejorar la satisfacción del reconocimiento por los logros.

Las acciones de mejora en este sentido, de manera integral y coherente se integran como acciones para mejorar las competencias en el departamento de Recursos Humanos en: la estimulación intelectual y mejorar el sistema de recompensas morales.

3.4.4.1.3 Esfuerzo Extra.

Los líderes del sector bancario promueven una mayor participación y aumento de las expectativas de logro de los seguidores, los seguidores están estimulados a participar de forma activa.

Los colaboradores afirman que sus líderes aumentan el deseo de alcanzar las metas y de participar activamente de todas las actividades de la empresa, resultado de la Motivación Inspiracional.

Otras variables que impacta directamente en el esfuerzo extra son la emulación intelectual y el reconocimiento público por logros.

El esfuerzo extra, esta estimulada por las siguientes variables en el sector bancario como se observa en la siguiente figura:

Figura 6 Esfuerzo extra

FUENTE: Elaboración propia año 2015.

En este sentido las mejoras deben ir dirigidas a mejorar la estimulación intelectual y las recompensas, para aumentar el esfuerzo extra de los trabajadores y al mismo tiempo potenciar sus competencias en todo sentido.

CAPITULO IV

4 MODELO DE PROPUESTA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DEL LIDERAZGO EN LA BANCA DE SUCRE.

Este modelo tiene el objetivo principal de fortalecer las habilidades del liderazgo transformacional mejorando los niveles de eficiencia de sus dimensiones, fortalecida con herramientas motivaciones y apegada a una dirección activa de los recursos, proporcionando retroalimentación del proceso para mantener los niveles de eficiencia en el liderazgo, que impacta de manera favorable a la satisfacción del personal, a los resultados organizacionales y a la satisfacción en el servicio ofrecido por las empresas del sector bancario

4.1 Importancia de la Propuesta.

Mejorar la eficiencia del estilo de liderazgo del sector bancario, proponiendo acciones que estén dirigidas a mejorar la satisfacción del personal y aumentar su esfuerzo extra.

El modelo de liderazgo basado en resultados está dirigido a los Gerentes de Recursos Humanos, para que haya un mejoramiento en la eficiencia en la dirección de recursos humanos, y así puedan disponer de una herramienta por medio de la cual se pueda llevar a mejores resultados en el desempeño en los mismos.

Este modelo tiene como objetivo principal mejorar las variables negativas del diagnóstico actual, por lo tanto en medida de que las variables sean mejoradas el nivel de eficiencia del liderazgo se incrementara.

4.2 Contenido y descripción del modelo propuesto.

4.2.1 Etapas del modelo propuesto.

El modelo se basa en cuatro etapas las mismas que están descritas a continuación:

1. Etapa I: Análisis de la situación actual del sector bancario.
2. Etapa II: Planeación de mejora de la eficiencia en la Dirección de Recursos Humanos.
3. Etapa III: Diseño de estrategia para el personal.
4. Etapa IV: Evaluación y control.
5. Etapa V: Retroalimentación.

4.2.1.1 Etapa I: Análisis de la situación actual

El diagnóstico nos permitió tener conocimiento de la situación actual del sector bancario y además identificar las necesidades y problemas en el personal así como las causas.

La situación actual se analizó con el fin de pronosticar la situación futura y diseñar la situación deseada, el análisis de la situación actual es el punto de partida de las acciones que se deben realizar para lograr que los recursos humanos se desempeñen de mejor manera.

Una vez analizada la situación actual, se procede a realizar la planeación para mejorar las deficiencias presentadas en el análisis actual, en medida que las variables sean diferentes se tendrá que modificar los objetivos y acciones para hacer frente a las deficiencias del liderazgo.

Para llevar a cabo este análisis se hará a través de las fortalezas y debilidades del liderazgo de los Gerentes de recursos humanos.

Tabla 4 Análisis actual del sector bancario

| FORTALEZAS DEL LIDERAZGO DE LOS GERENTES DE RECURSOS HUMANOS. | DEBILIDADES DEL LIDERAZGO DE LOS GERENTES DE RECURSOS HUMANOS. |
|--|---|
| Proporciona sentido de misión y visión de la empresa. | No dedica tiempo a enseñar, delega esta responsabilidad. |
| Orgullo empresarial. | No expresa sus valores y creencias más importantes. |
| Se gana el respeto de sus colaboradores. | No existe un conjunto de valores claro, ético y consistente que rige la forma en que se |
| Aumenta la confianza en su personal. | conducen y les ayuda a distinguir lo correcto |
| Fermenta la misión compartida. | No estimulan la imaginación, creatividad e |
| Habla con entusiasmo y optimismo sobre lo que se debe lograr. | innovación. |
| Construye una misión clara y estimulante. | No mira los problemas desde diferentes |
| Estimula el trabajo en equipo. | puntos de vista, lleva a los demás a |
| Aumenta la motivación de su personal. | obstaculizarse ante las dificultades. |
| Conoce las necesidades de su equipo de trabajo. | No estimula a expresar las ideas y opiniones |
| Promueve contante actualización | en la toma de decisiones. |
| Se relaciona personalmente con sus colaboradores. | No expone satisfacción públicamente por los logros de su personal. |
| Promueve el auto-desarrollo | No realiza un seguimiento de todos los errores para evitarlos. |
| Promueve incentivos económicos. | Disminuye los estándares al mínimo para |
| Deja los objetivos claros y el camino que deben seguir para alcanzar los objetivos. | tratar de hacer mejoras. |
| Corrige los errores que se producen. | |
| Los trabajadores se sienten seguros en sus fuentes laborales. | |
| Condiciones de trabajo óptimas. | |
| Altos niveles de esfuerzo extra. | |

FUENTE: Elaboración propia año 2015.

Los Gerentes poseen alto nivel de consideración, estimulación intelectual e influencia en los colaboradores, necesarios para ejercer una influencia positiva entre sus seguidores. No obstante, tienen que continuar desarrollando, conociendo y practicando los principios aportados por su experiencia como conductores.

Para ello, se requieren una serie de competencias, conocimientos, ciertas aptitudes, destrezas, habilidades y los Gerentes poseen esas actitudes que favorecen el desempeño de un liderazgo eficaz. Los Gerentes son buenos comunicador, tienen un gran sentido de la misión y de la responsabilidad.

4.2.1.2 Etapa II: Planeación de mejora de la eficiencia de la Dirección de Recursos Humanos.

Está dirigida a mejorar las deficiencias de la dirección de Recursos Humanos, para mejorar la eficiencia del liderazgo de los Gerentes de Recursos Humanos, a través de acciones que den como resultado mejorar la capacidad del líder.

4.2.1.2.1 Objetivos para mejorar la eficiencia de la Dirección de Recursos Humanos.

- Utilizar herramientas que permitan transmitir efectivamente el modelaje de valores organizacionales, con la responsabilidad de definirlos, difundirlos y cultivarlos en todos los miembros de la empresa, de esta manera proporcionar influencia idealizada como comportamiento mejorar la cultura organizacional.
- Utilizar la capacidad de manera adecuada y preparar a los Gerentes de Recursos Humanos para que estén listos para poder difundir la estimulación intelectual en todas las áreas de su competencia.

- Mejorar las políticas de incentivos.
- Mejorar la dirección activa en la gestión de Recursos Humanos.

A continuación se presenta de manera esquemática las acciones que se debe cumplir para mejorar la eficiencia de la Dirección de Recursos Humanos.

Tabla 5

MODELO ESQUEMÁTICO PARA MEJORA EN LA EFICIENCIA DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

| Nº | Objetivos | Importancia | Acciones | Responsable | Plazo |
|----|---|---|--|-------------------|-------------|
| 1 | Utilizar herramientas que permitan transmitir efectivamente el modelaje de valores organizacionales | Fomentar cultura organizacional entre los seguidores, para mejorar las actuaciones en el trabajo. | <p>Definir claramente los valores a través de la misión y la visión.</p> <p>Definir, difundir y cultivar valores a través de las acciones.</p> <p>Difundir las políticas empresariales.</p> <p>Considerar las consecuencias éticas y morales de sus decisiones adoptadas.</p> <p>Programar actividades de desarrollo entre colaboradores y líderes, para mejorar las relaciones interpersonales.</p> | Gerentes de RR.HH | Largo plazo |

FUENTE: Elaboración propia año 2015.

| Nº | Objetivos | Importancia | Acciones | Responsable | Plazo |
|----|---|--|--|----------------------------------|-------------|
| 2 | Utilizar la capacidad de manera adecuada y preparar a los Gerentes de Recursos Humanos, para que estén listos para poder difundir la estimulación intelectual en todas las áreas de su competencia. | Mejorar el manejo de conflictos mejorando el desarrollo de competencias | <p>Implementar reuniones periódicas con los seguidores para estimular la lluvia de ideas en la toma de decisión</p> <p>Implementar programas de capacitación para el personal para lograr estimular su imaginación, creatividad e innovación.</p> <p>Implementar curso teórico sobre la estimulación intelectual para Gerentes de Recursos Humanos del sector bancario</p> | Gerente de RR.HH Gerente General | Corto plazo |
| 3 | Mejorar las políticas de incentivos en la empresa. | Aumentar la satisfacción del personal, aumentando los niveles de reconocimiento. | <p>Realizar reuniones periódicas con los seguidores para exponer satisfacción por sus logros. Y reconocer al mejor trabajador del mes.</p> <p>Ampliar las políticas de</p> | Gerente de RR.HH | Largo plazo |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | incentivos, con promociones, ascensos laborales y premios. | | |
|--|--|--|--|--|--|

FUENTE: Elaboración propia año 2015.

| Nº | Objetivos | Importancia | Acciones | Responsable | Plazo |
|----|---|--|--|-------------------------------------|-------------|
| 4 | Mejorar la dirección activa en la gestión de los Recursos Humanos | Mejorar el manejo de quejas y evitar desviación de estándares. | <p>Implementar reuniones periódicas con los seguidores para mantener un seguimiento de los errores y quejas.</p> <p>Invertir en la adquisición de un sistema de alerta para evitar desviaciones de estándares.</p> <p>Implementar medios de sugerencias para los clientes sobre la atención y satisfacción en el servicio ofrecido.</p> <p>Seguimiento del trabajo de los demás.</p> | Gerente de RR.HH Gerente General | Corto plazo |

FUENTE: Elaboración propia año 2015.

4.2.1.3 Etapa III: Diseño de estrategia para el personal.

Una vez planeada las acciones que procederán a mejorar la eficiencia del liderazgo de la Dirección de Recursos Humanos y las variables negativas en el estudio actual, es necesario diseñar una estrategia para el personal que tenga como objetivo mantener motivado y movilizado al personal de la empresa.

Esta etapa se divide en dos fases:

La fase I: Herramientas motivacionales, que se desarrolla para lograr el mejoramiento en la eficiencia en los recursos humanos siendo estas utilizadas como herramientas necesarias para el crecimiento de la empresa.

La fase II: Medición de las herramientas motivacionales, se desarrolla para tener las herramientas necesarias para poder medir el impacto de cada una de las herramientas de motivación en el personal.

4.2.1.3.1 Fase I: Herramientas de motivación.

El trabajo configura una parte fundamental del proyecto vital de la mayoría de personas y para su realización dedican una gran cantidad de tiempo, esfuerzo energía y muchas veces también años de estudio y preparación. Por este motivo, los individuos suelen depositar en su experiencia laboral muchas expectativas y deseos: reconocimiento, respeto, realización personal, sentimiento de valía, sentirse útiles, interactuar con los demás.

Es responsabilidad de las empresas no defraudar a sus empleados y emplear todos los esfuerzos y recursos posibles en su bienestar y motivación. En realidad se trata de una inversión con un retorno positivo para la organización en forma de aumento de la rentabilidad y la productividad.

Las fases de motivación que el modelo de liderazgo propone se describen a continuación de manera rápida.

1. Promover la participación.

Se debe buscar el consenso en todas las decisiones de la empresa, involucrando intensamente a los empleados mediante reuniones, talleres y todo tipo de dinámicas participativas. Es la única forma de conseguir la fidelidad del trabajador y su identificación con la organización.

Acciones:

- Reuniones semanales entre colaboradores y Gerentes de Recursos Humanos para generar lluvia de ideas ante el manejo de conflictos.
- Dinámicas prácticas entre colaboradores y Gerentes de Recursos Humanos para interactuar y mejorar la estima laboral.

Responsable:

- Gerente de Recursos Humanos.

2. El reconocimiento del trabajo.

No son máquinas, sino personas. Por ello, las empresas han de tener en cuenta el esfuerzo que hace cada persona en su puesto de trabajo, independientemente de la posición que ocupe, y es necesario recompensarlo de alguna manera. Es importante implementar reconocimientos públicos.

Acciones:

- **Premiar los logros en el trabajo:** tanto económicamente como a través de reconocimientos morales.
- **Facilitar la promoción:** Los empleados debe estar convencidos de que si se esfuerzan y trabajan con calidad acabarán logrando mejoras y ascensos en la empresa.
- **Proponer retos:** A la mayoría de personas les encantan los retos, pues son una forma de demostrar su valía y de superarse, sobre todo si van

acompañados de algún tipo de recompensa: felicitaciones, ascensos, aumento de sueldo, etc.

- **Facilitar y promover la formación constante de los trabajadores:** supone múltiples ventajas se consigue una mayor calidad del trabajo, la empresa cuenta con profesionales más capaces y los empleados ven aumentada su autoestima y satisfacción.

Responsable:

- Gerente de Recursos Humanos.

3. Actividades grupales.

Utilizar las actividades grupales como herramienta para transmitir efectivamente una mejor relación laboral de los empleados dentro de las instalaciones del sector bancario.

Acciones:

- Desarrollar actividades grupales de forma idónea, para que los empleados se relacionen unos con otros para poder de esta manera intercambiar información del área donde cada uno de ellos trabaja, mejorando la cohesión entre equipos de trabajo y mejorando la estima social entre trabajadores.

Responsable:

- Gerente de Recursos Humanos.

4. Capacitaciones en atención al cliente.

Utilizar la capacitación de manera adecuada y preparar al empleado para que esté listo para poder servir en el área donde se requiera o necesite de sus servicios y que este no se crea indispensable dentro de un área determinada.

Acciones:

- Ayudar a los empleados a prestar una mejor atención a los clientes a través de estrategias de motivación, que le permita sentirse identificado en su ambiente y que lo pueda reflejar en la calidad de su servicio.
- Proporcionar a todo el personal del sector bancario capacitaciones en el área de servicios al cliente, relaciones humanas.
- Realizar reuniones de manera no formal para que los empleados den informes de lo que consideran que esta bien o no en la institución así como también que puedan aportar sus ideas o participe activamente en el desarrollo de la empresa.
- Incentivas a través de capacitaciones a los empleados para que aspiren a promociones o ascensos.

Responsable:

- Gerente de Recursos Humanos.

4.2.1.3.2 Fase II: Medición de las herramientas motivacionales.

La manera en las que los Gerentes de Recursos Humanos van a evaluar es por medios de las siguientes herramientas:

1. TEST.
2. Entrevista.
3. Evaluación psicológica.

4.2.1.3.2.1 TEST

A continuación se presenta una serie de afirmaciones a las cuáles tendrá que responder asignándoles la puntuación que considere conveniente de acuerdo a la escala siguiente.

Del 1 al 5. Lo que indica:

- 1: Malo
- 2: Regular
- 3: Bueno
- 4: Muy bueno
- 5: excelente

Cuadro 43 Test

| | |
|--|--------------------|
| Nombre del empleado:..... | Logo de la Empresa |
| Cargo que desempeña:..... | |
| Fecha:..... | |
| ACTITUDES | EVALUACIÓN |
| Visionario | |
| Amabilidad | |
| Responsable | |
| Sé controlar situaciones | |
| Sé evitar conflictos | |
| Sé tomar decisiones | |
| TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS | |
| CONOCIMIENTOS | |
| Sobre eficiencia | |
| Sobre Dirección de Recursos Humanos. | |
| Conocimiento sobre liderazgo | |
| Conocimiento sobre atención al cliente | |
| TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS | |
| HABILIDADES | |
| Toma de decisiones | |
| Eficiencia | |
| Capacidad para resolver problemas | |
| Interacción con las personas | |

| | |
|----------------------------------|--|
| Trabajo en equipo | |
| TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS | |
| INTERESES | |
| Atención al cliente | |
| Mejorar la eficiencia | |
| Aprendizaje continuo | |
| TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS | |

FUENTE: Elaboración propia año 2015.

Este test escrito tiene como objetivo evaluar el conocimiento que han adquirido cada uno de los empleados en el mejoramiento de la eficiencia y de esta manera detectar los errores o deficiencia que se han dado en el periodo.

4.2.1.3.2.2 Entrevista

El objetivo de esta entrevista es mejorar las relaciones interpersonales ente los empleados y Gerentes de Recursos Humanos, es importante que exista buenas relaciones de trabajo dentro de en la empresa, debido a que todas las áreas están interrelacionadas entre si y cada una depende del buen funcionamiento de la otra.

Para desarrollar esta estrategia se debe aplicar los pasos de la siguiente guía de entrevistas

Paso1:

Descripción.

Buscar tiempo pata conversar. Los empleados necesitan comunicarse para interactuar opiniones e ideas que mejoren la eficiencia en la dirección de Recursos Humanos.

Paso 2:**Descripción.**

El espacio de trabajo. Los bancos deben contar con un espacio que permita a los Gerentes de Recursos Humanos y empleados conversar de una manera confidencial para obtener una mejor comprensión de ambas partes.

Paso 3.**Descripción**

Espacio de opinión. En este paso los Gerentes de Recursos Humanos y empleados pueden manifestar sus ideas o puntos de vistas entorno a una situación específica.

Paso 4.**Descripción.**

Convenio mutuo. En este paso se recomienda dejar un respaldo por escrito donde se plasma la conformidad de todos los involucrados.

4.2.1.3.2.3 Evaluación psicológica.

Para la obtención de mejores resultados los Gerentes de Recursos Humanos deben hacer uso de un formulario de evaluación psicológica que ayudara a medir el nivel de aceptación y aprendizaje que los empleados han tenido de un periodo de capacitación.

A continuación se presenta una serie de preguntas las cuales tendrá que responder asignándoles la puntuación que considere más conveniente de acuerdo a la escala siguiente. Del 1 al 5

1: Malo

2: Regular

3: Bueno

4: Muy bueno

5: excelente

Cuadro 44 Evaluación psicológica

| PREGUNTAS | CALIFICACION |
|--|--------------|
| ¿Cree que la capacitación es de beneficio para el desarrollo de su trabajo? | |
| ¿Sus inquietudes fueron disueltas mientras en la capacitación? | |
| ¿Cree usted importante recibir este tipo de capacitación? | |
| ¿Cree usted que se puede obtener una mejora en la eficiencia de la Dirección de Recursos Humanos? | |
| ¿Ayuda la capacitación a la interacción entre personas y el trabajo en equipo? | |
| ¿Cree usted que la capacitación nos ayuda a buscar la satisfacción del cliente de manera efectiva? | |
| ¿La capacitación nos proporciona aprendizaje continuo? | |
| ¿Cree usted que la capacitación le ayuda a tomar mejores decisiones dentro de la empresa? | |
| ¿Considera que las capacitaciones son importantes en la Dirección de Recursos Humanos? | |

FUENTE: Elaboración propia año 2015.

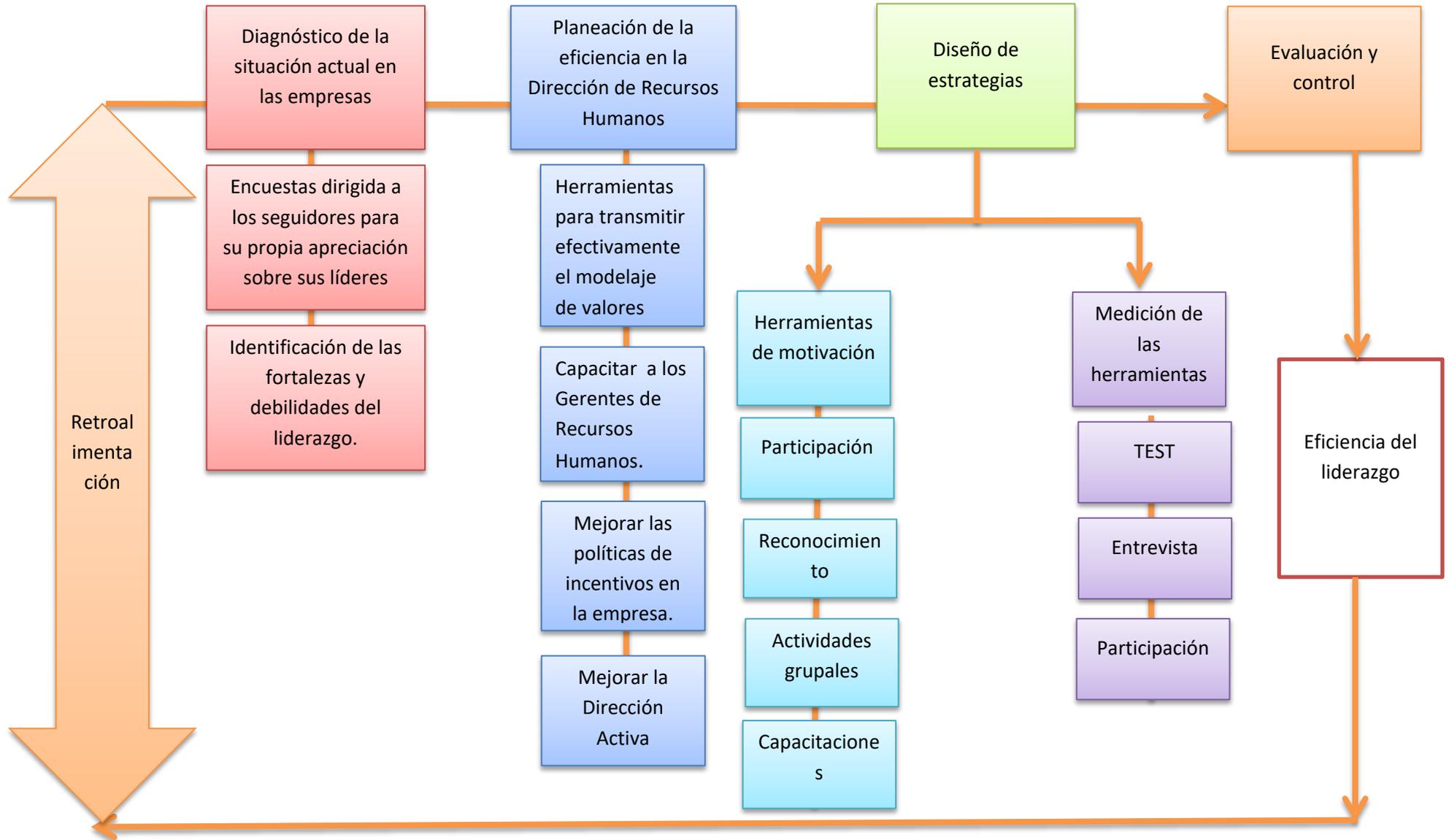
4.2.1.4 Etapa IV: Evaluación y control.

El Gerente de Recursos Humanos debe evaluar a través del test, entrevista, evaluación psicología cada tres meses las estrategias del modelo de liderazgo para mejorar la eficiencia en la dirección de recursos humanos para que de esta manera se pueda aplicar las medidas correctivas y dar un seguimiento de acuerdo a las estrategias adoptadas.

Se sugiere que la evaluación se realice de la siguiente manera:

1. Evaluar la atención a los empleados a través de preguntas elaboradas en un pequeño cuestionario que se le entregara a ellos después de cada una de las capacitaciones.
2. Realizar de manera regular un pequeña reunión entre Gerentes de Recursos Humanos y empleados, para saber el mejoramiento que se ha obtenido sobre la eficiencia en la Dirección de Recursos Humanos y de esa manera detectar errores o deficiencias para su pronta corrección.
3. Llevar un control de todos los empleados que trabajan en la empresa, para luego de forma trimestral medir el grado de satisfacción que la empresa les ha proporcionado desde la prestación de sus servicios dentro de la empresa.
4. Realizar de manera periódica entrevistas los funcionarios

Figura 7 Representación del Modelo



4.2.1.5 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PROPUESTO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DEL LIDERAZGO EN LA BANCA DE SUCRE.

Para poder implementar el modelo para mejorar la eficiencia del liderazgo del sector bancario es preciso determinar el proceso, el cual tendrá paso a seguir para su aplicación.

También se considera necesario presentar políticas y estrategias, pues las políticas proporcionan orientación en un determinado momento y las estrategias ayudaran para ver la forma en la que el diseño del modelo de liderazgo se da a conocer en el sector bancario.

Proceso para la implementación del modelo

- ✚ En primer lugar los autores del diseño del modelo de liderazgo presentaran la propuesta de ejecución a los Gerentes Generales de las empresas del sector bancario, para su correspondiente consideración sobre la aplicación en la generación de eficiencia en la dirección de Recursos Humanos.
- ✚ Luego de ser probada la propuesta, los Gerentes Generales en coordinación con los Gerentes de Recursos Humanos implantaran las etapas del modelo.
- ✚ Los Gerentes de Recursos Humanos serán los encargados de evaluar periódicamente el proceso de implantación del modelo, para que en caso de ser necesario se apliquen medidas correctivas.
- ✚ El seguimiento y consideración se hace tomando en consideración los resultados de reuniones periódicas y sobre las cuales se toma decisiones de la forma de implantación del modelo.
- ✚ La retroalimentación de cualquiera de los pasos mencionados anteriormente puede darse en cualquier momento que se considere

necesario procurando no dejar ningún vacío en el proceso que impida su desarrollo adecuado.

4.2.1.5.1 Políticas para implantación del modelo

Para que el modelo de liderazgo pueda aplicarse efectivamente, es necesario tomar en cuenta las siguientes políticas.

- ✚ Determinar cuáles serán los recursos necesarios para la evaluación del modelo los cuales serán el soporte necesario para su aplicación.
- ✚ Mantener programas de capacitación para los empleados que conforman el sector bancario.

4.2.1.5.2 Responsable de la implementación del modelo

El responsable directo de evaluar e implementar el modelo de liderazgo será el Gerente General de cada uno de las empresas bancarias, y este tendrá la responsabilidad de implantarlo, evaluarlo y darle seguimiento necesario valiéndose del apoyo del Gerente de Recursos Humanos.

4.2.1.5.3 Seguimiento y continuidad de la implantación del modelo de liderazgo.

Para un efectivo seguimiento de la evaluación e implementación del modelo deben tomar en consideración los siguientes factores:

- ✚ Que las etapas del modelo se estén desarrollando en el mejoramiento de la eficiencia de la Dirección de Recursos Humanos conforme a lo planificado.
- ✚ Verificar el cumplimiento de las estrategias y políticas de la implementación del modelo mediante un equipo de evaluador.

- ✚ Evaluar la cantidad de situaciones problemáticas presentados y resueltos tomando en cuenta la participación de los Gerentes de Recursos Humanos y funcionarios.

Figura 8 Cronograma de implantación para el modelo de liderazgo para mejorar la eficiencia

| Tiempo Actividad | meses | | | | | | | | | | | Responsable |
|---|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|-----------|-----------|------------------------------------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Noviembre | Diciembre | |
| 1. Presentación del modelo | | | | | | | | | | | | Gerente General |
| 2. Aprobación del modelo | | | | | | | | | | | | Gerente General |
| 3. Ejecución del modelo | | | | | | | | | | | | Gerente de RR.HH y funcionarios |
| 4. Recursos necesarios para la evaluación e implementación del modelo | | | | | | | | | | | | Gerente de RR.HH y funcionarios |
| 5. Capacitaciones de generación de eficiencia en la Dirección de Recursos Humanos | | | | | | | | | | | | Equipo evaluador |
| 6. Evaluación y control | | | | | | | | | | | | Gerente de RR.HH Y Gerente General |

CAPÍTULO V

5.1 Conclusiones

Luego de haber realizado los respectivos análisis de los cuadros estadísticos se llegaron a las conclusiones siguientes:

- ✚ El tipo de liderazgo que predomina en el sector bancario es el liderazgo transformacional.
- ✚ Generan situaciones que propicien en el personal la adquisición de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores relativos al campo laboral.
- ✚ Los resultados demuestran que no existe resultados en el liderazgo laissez faire.
- ✚ Se obtuvieron bajos resultados en la dirección por excepción pasiva.
- ✚ Promueven el desarrollo de la creatividad, desarrollo de habilidades y actitudes favorables para el desempeño efectivo del personal.
- ✚ La mayoría de los Gerentes opinaron que la cualidad más relevante sugerida para ser buen líder es la de ser admirados, respetados y merecedores de confianza por sus altos estándares de conducta ética y moral.
- ✚ Los Gerentes inducen al entusiasmo y optimismo.
- ✚ Los Gerentes prestan atención a las necesidades de desarrollo y crecimiento de cada colaborador.
- ✚ Los Gerentes cumplen con todas las funciones básicas, velando por el cumplimiento de las normas, políticas y lineamientos establecidos en la organización, apoyando también el desarrollo de la creatividad, habilidades y destrezas de su personal.
- ✚ Los medios de comunicación más utilizados con el personal (cara a cara) y las reuniones grupales, las cuales ayudan a dar informaciones claras y precisas de las labores dentro de la organización.

- ✚ El trabajo en equipo siempre se aplica, lo cual contribuye a la integración grupal y al alcance de los objetivos personales y organizacionales.

5.2 Recomendaciones

Tomando en cuenta los resultados obtenidos se consideró necesario sugerir las recomendaciones siguientes:

- ✚ Se debe estimular más la capacidad de la estimulación intelectual con la finalidad de que el supervisor pueda aplicar estrategias adecuadas que faciliten el desarrollo de los trabajadores y de las labores.
- ✚ Los Gerentes deben ver los problemas desde ángulos nuevos y visualizarlos de manera novedosa y tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores son tomadas en cuenta.
- ✚ Propiciar en los colaboradores la formación de valores consagrados en los objetivos de la empresa.
- ✚ Implementar programas de control y alerta de errores y quejas evitar disminuir los estándares al mínimo para hacer de mejorías.
- ✚ Es necesario darle participación a los trabajadores en la toma de decisiones, porque se estimula la creatividad y nuevas ideas, también se fomenta la eficiencia y eficacia en las funciones asignadas por el supervisor.
- ✚ Con respecto a la comunicación se debe mantener una actitud clara para la emisión y recepción de los mensajes para que tanto el supervisor con sus trabajadores y viceversa puedan tener una buena comprensión de la información.
- ✚ Se debe valorar más a los grupos de trabajo, porque a través de las actividades laborales que se desarrollan en conjunto se logra satisfacer las necesidades de afiliación y aumenta la cohesión social, logrando los objetivos personales y empresariales.
- ✚ Mejorar las políticas de incentivos públicos.

6. Bibliográfica

1. Anastasi A. (1982). Test Psicológicos. España: Aguilar.
2. Bass B. (1985). Leadership and performance beyond expectations. USA: The Free Press.
3. Bass B. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research, & managerial applications. USA: The Free Press.
4. Bass B. y Avolio B. (eds.) (1994). Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership. USA: SAGE Publications.
5. Burns J..M. (1978). Leadership. USA: Harper and Row.
6. Davis K. y Newstrom J. (1991). Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional. Editorial Mc Graw Hill, 8ª Edición.
7. Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (1994). Metodología de la investigación. Colombia: Mc Graw Hill.
8. Hersey P., Blanchard K. y Johnson D. (1998). Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo Situacional. México: Prentice-Hall, 7ª Edición.
9. Landy F. y Trumbo D. (1980). Psychology of work behavior. USA: The Dorsey Press.
10. Robbins S. (1994). Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial Prentice Hall, 6ª Edición.
11. Schein E. (1980). Psicología de la Organización. España: Editorial Prentice HallInternacional.

ANEXO I

Cuestionario dirigido a los Colaboradores

El siguiente instrumento tiene el propósito de recolectar información veraz y objetiva, a fin de efectuar un **ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL SECTOR BANCARIO DE LA CIUDAD GESTIÓN 2015**

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo del encargado de recursos humanos tal como es percibida por Ud. Por favor responda, todos los ítems de este cuadernillo. **Si un ítem le resulta irrelevante o si Ud. no está seguro o no conoce la respuesta, no lo responda.** Por favor responda este cuestionario sin identificarse Ud.

Instrucciones:

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una cruz o un círculo:

- (1) Totalmente en desacuerdo**
- (2) En desacuerdo**
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo**
- (4) De acuerdo**
- (5) Totalmente de acuerdo**

| AFIRMACIONES | 1 Actitud totalmente desfavorable | 2 Desfavora ble | 3 Indiferente | 4 Favorable | 5 Actitud totalmente favorable |
|--|--|-----------------------|------------------|----------------|---|
| Su líder, proporciona sentido de misión y visión. | | | | | |
| Actúa de modo que se gana su respeto. | | | | | |
| Se siente orgulloso/a de estar a su cargo. | | | | | |
| Aumenta la confianza en sí mismo/a hacia los obstáculos.. | | | | | |
| Su líder, dedica tiempo para enseñar.. | | | | | |
| Expresa sus valores y creencias más importantes. | | | | | |
| "Existe un conjunto de valores claro, ético y consistente que rige la forma en que se conducen y les ayuda a distinguir lo correcto" | | | | | |
| Enfatiza la importancia de tener una misión compartida. | | | | | |
| Tiende a hablar con entusiasmo y optimismo sobre las metas. | | | | | |
| Su líder, construye una visión clara y estimulante del futuro. | | | | | |
| Le estimula a trabajar en equipo. | | | | | |
| Aumenta su motivación hacia el éxito. | | | | | |
| Estimula su imaginación, creatividad e innovación.. | | | | | |
| Su líder, cuestiona las formas tradicionales de hacer las cosas buscando mejoras. | | | | | |
| Le ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vistas. | | | | | |
| Le estimula a expresar sus ideas y opiniones para la toma de decisión. | | | | | |
| A su líder, le interesa conocer sus necesidades y las del grupo de trabajo.. | | | | | |
| Su líder, proporciona una constante actualización mediante programas de capacitación. | | | | | |
| Se relaciona con usted personalmente. | | | | | |
| Su líder le ayuda a promover su auto - desarrollo. | | | | | |

| AFIRMACIONES | 1 Actitud totalmente Desfavorable | 2 Desfavorable | 3 Indiferente | 4 Favorable | 5 Actitud totalmente favorable |
|--|--|-------------------|------------------|----------------|---|
| Le da incentivos económicos por sus objetivos alcanzados. | | | | | |
| Su líder deja claro lo que cada uno podría recibir si lograra las metas y objetivos. | | | | | |
| Su líder expone satisfacción públicamente por sus logros. | | | | | |
| Le dice que hacer para alcanzar los objetivos. | | | | | |
| Su líder, pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas. | | | | | |
| Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen. | | | | | |
| Su líder, realiza un seguimiento de todos los errores que se producen. | | | | | |
| Su líder, hace cumplir las reglas. | | | | | |
| Su líder decide actuar sólo cuando los problemas llegan a ser crónicos.. | | | | | |
| Su líder disminuye los estándares al mínimo para tratar de hacer mejoras.. | | | | | |
| Su líder, no supervisa su trabajo. | | | | | |
| Su líder, para tomar acciones necesita fracasar en un objetivo. | | | | | |
| Su líder, no actúa incluso cuando los problemas llegan a ser crónicos. | | | | | |
| Su líder, No toma decisiones. | | | | | |
| Su líder, dilata ante las respuestas urgentes. | | | | | |
| Gracias a su líder, el rendimiento de los trabajadores es bien evaluado dentro de la empresa.. | | | | | |
| Se cumplen los objetivos y metas en el tiempo establecido. | | | | | |
| Su líder le proporciona sentido de estabilidad y continuidad de la empresa. | | | | | |
| Su centro laboral propicia condiciones favorables de alimentación, descanso, salud, etc.?. | | | | | |
| Le lleva a aumentar su deseo de alcanzar las metas. | | | | | |
| Quiere usted participar activamente de todas las actividades de la empresa | | | | | |

ANEXO II

Interpretación de resultados estadísticos

Liderazgo transformacional

Para medir el liderazgo transformacional se tomó en cuenta los ítems comprendidos en cada de las dimensiones transformacionales comprendidas en el MLRT: Influencia Idealizada (como Atributo y como Comportamiento), Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración Individual.

1.- Influencia Idealizada como Atributo

Tabla 6 Su líder, proporciona sentido de misión y visión

Su líder, proporciona sentido de misión y visión.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Favorable | 75 | 45,2 | 45,2 | 45,2 |
| | Actitud totalmente favorable | 91 | 54,8 | 54,8 | 100,0 |
| | Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

En la siguiente tabla se presenta se observa el 91 % de los funcionarios están totalmente de acuerdo a que se sus líderes proporcionar un sentido de misión y 75 % en posición favorable con respecto a la afirmación.

Tabla 7 Actúa de modo que se gana su respecto

Actúa de modo que se gana su respecto.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Favorable | 156 | 94,0 | 94,0 | 94,0 |
| | Actitud totalmente favorable | 10 | 6,0 | 6,0 | 100,0 |
| | Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

En la siguiente tabla se presenta la siguiente información, el 6% de los funcionarios están totalmente de acuerdo que sus líderes actúan de forma que construyen el respeto de sus colaboradores y el 94 % tiene una actitud favorable.

Tabla 8 Se siente orgulloso de estar a su cargo

Se siente orgulloso/a de estar a su cargo.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Favorable | 75 | 45,2 | 45,2 | 45,2 |
| | Actitud totalmente favorable | 91 | 54,8 | 54,8 | 100,0 |
| | Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

En la siguiente tabla se presenta la siguiente información, el 45,2 % de los funcionarios tienen una actitud favorable, se sienten orgullosos de estar a cargo de su jefe y el 54,8% tiene una actitud totalmente favorable con la afirmación.

Tabla 9 Aumenta la confianza en sí mismo/a hacia los obstáculos.

Aumenta la confianza en sí mismo/a hacia los obstáculos.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Favorable | 166 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

En la siguiente tabla se presenta la siguiente información, el 100% de los colaboradores responden de manera favorable a la afirmación.

2.- Influencia Atribuida como Comportamiento

Tabla 10 Dedicar tiempo a enseñar y orientar

Dedicar tiempo a enseñar y orientar.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Actitud desfavorable | 127 | 76,5 | 76,5 | 76,5 |
| Indiferente | 39 | 23,5 | 23,5 | 100,0 |
| Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

En la siguiente tabla se presenta la siguiente información, el 76,5 % de los encuestados están totalmente de acuerdo con la afirmación, el 23,5% tiene una actitud indiferente.

Tabla 11 Expresa sus valores y creencias más importantes.

Expresa sus valores y creencias más importantes.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Actitud desfavorable | 140 | 84,3 | 84,3 | 84,3 |
| | Indiferente | 26 | 15,7 | 15,7 | 100,0 |
| | Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

En la siguiente tabla se presenta la siguiente información, el 84,3 % de los encuestados están totalmente en desacuerdo con la afirmación y el 15,7% tiene una actitud indiferente.

Tabla 12 Existe un conjunto de valores, éticos y consistentes que rige la forma en que se conducen y ayuda a distinguir lo correcto.

“Existe un conjunto de valores claro, ético y consistente que rige la forma en que se conducen y les ayuda a distinguir lo correcto”

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Actitud totalmente desfavorable | 1 | ,6 | ,6 | ,6 |
| | Actitud desfavorable | 135 | 81,3 | 81,3 | 81,9 |
| | Indiferente | 30 | 18,1 | 18,1 | 100,0 |
| | Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

En la siguiente tabla se presenta la siguiente información, el 6 % de los funcionarios están totalmente de acuerdo en que sus líderes consideran las consecuencias morales y éticas de sus decisiones adoptadas, el 81,3% tiene una actitud favorable y el otro 18,1% tiene una actitud indiferente con respecto a la afirmación.

Tabla 13 Enfatiza la importancia de tener un sentido de misión compartida.

Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Favorable | 88 | 53,0 | 53,0 | 53,0 |
| | Actitud totalmente favorable | 78 | 47,0 | 47,0 | 100,0 |
| | Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

En la siguiente tabla se presenta la siguiente información ,el 53 % de los funcionarios están de acuerdo en que sus líderes enfatizan la importancia de tener un sentido de misión colectivo y propósito en la empresa y el otro 47% tiene una actitud totalmente favorable con respecto a la afirmación.

3.-Motivacion Inspiracional

Tabla 14 Tiende a hablar con entusiasmo y optimismo sobre las metas.

Tiende a hablar con entusiasmo y optimismo sobre las metas.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Favorable | 101 | 60,8 | 60,8 | 60,8 |
| | Actitud totalmente favorable | 65 | 39,2 | 39,2 | 100,0 |
| | Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

En la siguiente tabla se observa la siguiente información, el 39,2% de los funcionarios están totalmente de acuerdo en que sus líderes transmiten optimismo y entusiasmo sobre lo que se necesita lograr y el otro 60,8% tienen una actitud favorable.

Tabla 15 Su líder, construye una visión clara y estimulante del futuro

Su líder, construye una visión clara y estimulante del futuro.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Favorable | 96 | 57,8 | 57,8 | 57,8 |
| Actitud totalmente favorable | 70 | 42,2 | 42,2 | 100,0 |
| Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

En la siguiente tabla se observa la siguiente información, el 57,8 % de los encuestados afirman que sus líderes transmiten una visión clara y estimulante del futuro, el 42,2 % tiene una actitud totalmente favorable con respecto a la afirmación.

Tabla 16 Le estimula a trabajar en equipo

Le estimula a trabajar en equipo.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Favorable | 81 | 48,8 | 48,8 | 48,8 |
| Actitud totalmente favorable | 85 | 51,2 | 51,2 | 100,0 |
| Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

En la siguiente tabla se observa la siguiente información, el 51,2 % de los funcionarios afirman que sus líderes estimulan el espíritu de equipo, el 48,8% tienen una actitud favorable.

Tabla 17 Aumenta su motivación hacia el éxito.

| Aumenta su motivación hacia el éxito. | | | | | |
|--|------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Favorable | 94 | 56,6 | 56,6 | 56,6 |
| | Actitud totalmente favorable | 72 | 43,4 | 43,4 | 100,0 |
| | Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

En la siguiente tabla se observa la siguiente información, el 56,6 % de los funcionarios afirman que sus líderes aumentan su motivación hacia el éxito y el 43,4% tiene una actitud totalmente favorable.

Tabla 18 Estimula su imaginación, creatividad e innovación.

| Estimula su imaginación, creatividad e innovación. | | | | | |
|---|----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Actitud desfavorable | 81 | 48,8 | 48,8 | 48,8 |
| | Indiferente | 85 | 51,2 | 51,2 | 100,0 |
| | Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

En la siguiente tabla se observa la siguiente información, el 48,8 % de los encuestados tienen una actitud desfavorable y el 51,8% tiene una actitud indiferente.

Tabla 19 Su líder, cuestiona las formas tradicionales de hacer las cosas buscando mejorías.

Su líder, cuestiona las formas tradicionales de hacer las cosas buscando mejorías.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Actitud desfavorable | 87 | 52,4 | 52,4 | 52,4 |
| | Indiferente | 79 | 47,6 | 47,6 | 100,0 |
| | Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

En la siguiente tabla se observa la siguiente información, el 52,4 % de los encuestados tienen una actitud desfavorable y el 47,6 % tienen una actitud indiferente.

Tabla 20 Le ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vistas.

Le ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vistas.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Actitud desfavorable | 85 | 51,2 | 51,2 | 51,2 |
| | Indiferente | 80 | 48,2 | 48,2 | 99,4 |
| | Favorable | 1 | ,6 | ,6 | 100,0 |
| | Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

En la siguiente tabla se observa la siguiente información, el 51,2% de los funcionarios tienen una actitud desfavorable y el 48,2% tiene una actitud indiferente y solo el 6% %tienen una actitud favorable.

Tabla 21 Le estimula a expresar sus ideas y opiniones para la toma de decisión.

Le estimula a expresar sus ideas y opiniones para la toma de decisión.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Actitud desfavorable | 90 | 54,2 | 54,2 | 54,2 |
| | Indiferente | 72 | 43,4 | 43,4 | 97,6 |
| | Favorable | 4 | 2,4 | 2,4 | 100,0 |
| | Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

En la siguiente tabla se presenta la siguiente información, el 54,2 % de los encuestados tienen una actitud desfavorable, el 43,4 % tiene una actitud indiferente y solo el 2,4 % tienen una actitud favorable.

5.- Consideración Individual

Tabla 22 A su líder, le interesa conocer sus necesidades y las del grupo de trabajo.

A su líder, le interesa conocer sus necesidades y las del grupo de trabajo.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Favorable | 145 | 87,3 | 87,3 | 87,3 |
| | Actitud totalmente favorable | 21 | 12,7 | 12,7 | 100,0 |
| | Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

En la siguiente tabla se observa la siguiente información, el 87,3 % de los funcionarios tienen una actitud favorable y el 12,7 % tienen una actitud totalmente favorable.

Tabla 23 Su líder, proporciona una constante actualización mediante programas de capacitación.

Su líder, proporciona una constante actualización mediante programas de capacitación.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Favorable | 75 | 45,2 | 45,2 | 45,2 |
| | Actitud totalmente favorable | 91 | 54,8 | 54,8 | 100,0 |
| | Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

En la siguiente tabla se observa que el 45,2 % de los funcionarios tiene una actitud favorable y el 54,8% tienen una actitud totalmente favorable.

Tabla 24 Se relaciona con usted personalmente

Se relaciona con usted personalmente.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Indiferente | 2 | 1,2 | 1,2 | 1,2 |
| | Favorable | 108 | 65,1 | 65,1 | 66,3 |
| | Actitud totalmente favorable | 56 | 33,7 | 33,7 | 100,0 |
| | Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

En la siguiente tabla se observa, el 1,2% de los encuestados tienen una actitud indiferente, el 65,1% tiene una actitud favorable y el otro 33,7% tienen una actitud totalmente favorable, por lo que los líderes se relacionan directamente con sus colaboradores.

Tabla 25 Su líder le ayuda a promover su auto-desarrollo

Su líder le ayuda a promover su auto - desarrollo.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Favorable | 156 | 94,0 | 94,0 | 94,0 |
| | Actitud totalmente favorable | 10 | 6,0 | 6,0 | 100,0 |
| | Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

En la siguiente tabla se observa, el 94% % de los funcionarios tienen una favorable y el otro 6% tienen una actitud totalmente favorable.

Liderazgo transaccional

Para medir el liderazgo transaccional se tomó en cuenta los ítems: Reconocimiento de contingencias, Dirección por excepción activa y la Dirección por excepción pasiva.

1. Reconocimiento de contingencias.

Tabla 26 Le da incentivos económicos por sus objetivos alcanzados.

| Le da incentivos económicos por sus objetivos alcanzados. | | | | | |
|--|------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Favorable | 75 | 45,2 | 45,2 | 45,2 |
| | Actitud totalmente favorable | 91 | 54,8 | 54,8 | 100,0 |
| | Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

En la siguiente tabla se observa que del 45,2%, de los funcionarios encuestados respondieron a la actitud favorable de la afirmación y el 54,8% tiene una actitud totalmente favorable hacia la afirmación.

Tabla 27 Su líder deja claro lo que cada uno podría recibir si lograra las metas y objetivos.

| Su líder deja claro lo que cada uno podría recibir si lograra las metas y objetivos. | | | | | |
|---|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Indiferente | 18 | 10,8 | 10,8 | 10,8 |
| | Favorable | 148 | 89,2 | 89,2 | 100,0 |
| | Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

Se observa en la siguiente tabla que del 10,8% de los funcionarios encuestados tienen una actitud indiferente y el 89,2% tiene una actitud favorable.

Tabla 28 Su líder expone satisfacción públicamente por sus logros.

Su líder expone satisfacción públicamente por sus logros.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Actitud desfavorable | 68 | 41,0 | 41,0 | 41,0 |
| | Indiferente | 98 | 59,0 | 59,0 | 100,0 |
| | Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

Se observa que el 41,0% de los encuestados tiene una actitud desfavorable y el 59% tiene una actitud indiferente.

Tabla 29 Le dice que hacer para alcanzar los objetivos.

Le dice que hacer para alcanzar los objetivos.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Actitud desfavorable | 5 | 3,0 | 3,0 | 3,0 |
| | Indiferente | 1 | ,6 | ,6 | 3,6 |
| | Favorable | 71 | 42,8 | 42,8 | 46,4 |
| | Actitud totalmente favorable | 89 | 53,6 | 53,6 | 100,0 |
| | Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

Se observa que del 100% de los funcionarios, el 3 % tienen una actitud desfavorable, el 6% tiene una actitud indiferente, el 42,8% tienen una actitud favorable y el 53,6 % tienen una actitud totalmente favorable.

2. Dirección por excepción activa

Tabla 30 Su líder, pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.

Su líder, pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Actitud totalmente desfavorable | 35 | 21,1 | 21,1 | 21,1 |
| Actitud desfavorable | 87 | 52,4 | 52,4 | 73,5 |
| Indiferente | 44 | 26,5 | 26,5 | 100,0 |
| Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

Se observa que del 100% de los funcionarios, el 21,1% tienen una actitud totalmente desfavorable, el 52,4% tiene una actitud desfavorable y el 26,5 % tiene una actitud indiferente.

Tabla 31 Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.

Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Indiferente | 43 | 25,9 | 25,9 | 25,9 |
| Favorable | 118 | 71,1 | 71,1 | 97,0 |
| Actitud totalmente favorable | 5 | 3,0 | 3,0 | 100,0 |
| Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

Se observa que del 100% de los funcionarios, 25,9% tienen una actitud indiferente, el 71,1% tiene una actitud favorable y el 3% tiene una actitud totalmente favorable.

Tabla 32 Su líder, realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.

Su líder, realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Actitud totalmente desfavorable | 64 | 38,6 | 38,6 | 38,6 |
| | Actitud desfavorable | 51 | 30,7 | 30,7 | 69,3 |
| | Indiferente | 51 | 30,7 | 30,7 | 100,0 |
| | Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

Se observa que del 100% de los funcionarios, 38,6% tienen una actitud totalmente desfavorable, el 30,7% tiene una actitud desfavorable y el 30,7% tiene una actitud indiferente.

Tabla 33 Su líder, hace cumplir las reglas.

Su líder, hace cumplir las reglas.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Favorable | 75 | 45,2 | 45,2 | 45,2 |
| | Actitud totalmente favorable | 91 | 54,8 | 54,8 | 100,0 |
| | Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

Se observa que del 100% de los funcionarios, 45,2% tienen una actitud favorable y el 54,8% tiene una actitud totalmente favorable.

3. Dirección por excepción pasiva.

Tabla 34 Su líder decide actuar sólo cuando los problemas llegan a ser crónico

Su líder decide actuar sólo cuando los problemas llegan a ser crónicos.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Actitud totalmente desfavorable | 54 | 32,5 | 32,5 | 32,5 |
| Actitud desfavorable | 72 | 43,4 | 43,4 | 75,9 |
| Indiferente | 40 | 24,1 | 24,1 | 100,0 |
| Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

Se observa que del 100% de los funcionarios, el 32,5% tienen una actitud totalmente desfavorable, el 43,4% tiene una actitud desfavorable y el otro 24,1% tiene una actitud indiferente

Tabla 35 Su líder disminuye los estándares al mínimo para tratar de hacer mejoras

Su líder disminuye los estándares al mínimo para tratar de hacer mejoras.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Actitud totalmente desfavorable | 1 | ,6 | ,6 | ,6 |
| | Actitud desfavorable | 5 | 3,0 | 3,0 | 3,6 |
| | Indiferente | 5 | 3,0 | 3,0 | 6,6 |
| | Favorable | 97 | 58,4 | 58,4 | 65,1 |
| | Actitud totalmente favorable | 58 | 34,9 | 34,9 | 100,0 |
| | Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

Se observa que del 100% de los funcionarios, el 0,6% tienen una actitud desfavorable, el 3% tiene una actitud desfavorable, el 3 % tiene una actitud indiferente, 58,4 % tienen una actitud favorable y el 34,9% tiene una actitud totalmente favorable.

Tabla 36 Su líder, no supervisa su trabajo.

Su líder, no supervisa su trabajo.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Actitud totalmente desfavorable | 59 | 35,5 | 35,5 | 35,5 |
| | Actitud desfavorable | 78 | 47,0 | 47,0 | 82,5 |
| | Indiferente | 29 | 17,5 | 17,5 | 100,0 |
| | Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

Se observa que del 100% de los funcionarios, el 35,5% tienen una actitud totalmente desfavorable, el 47,0% tiene una actitud desfavorable, y el 17,5 % tiene una actitud indiferente.

Tabla 37 Su líder, para tomar acciones necesita fracasar en un objetivo.

Su líder, para tomar acciones necesita fracasar en un objetivo.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Actitud totalmente desfavorable | 62 | 37,3 | 37,3 | 37,3 |
| Actitud desfavorable | 66 | 39,8 | 39,8 | 77,1 |
| Indiferente | 38 | 22,9 | 22,9 | 100,0 |
| Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

Se observa que del 100% de los funcionarios, el 37,3% tienen una actitud totalmente desfavorable, el 39,8% tiene una actitud desfavorable y el 22,9% tiene una actitud indiferente.

No liderazgo o Laissez faire

Para llevar a cabo el análisis de este tipo de liderazgo propuesto por Avolio y Bass en el año 2000, se analizaron los siguientes ítems.

Tabla 38 Su líder, no actúa incluso cuando los problemas llegan a ser crónicos.

Su líder, no actúa incluso cuando los problemas llegan a ser crónicos.

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Actitud totalmente desfavorable | 119 | 71,7 | 71,7 | 71,7 |
| Actitud desfavorable | 37 | 22,3 | 22,3 | 94,0 |
| Indiferente | 10 | 6,0 | 6,0 | 100,0 |
| Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

Se observa que del 100% de los funcionarios, el 71,7% tienen una actitud totalmente desfavorable, el 22,3% tiene una actitud desfavorable y el 6% tiene una actitud indiferente.

Tabla 39 Su líder, no toma decisiones

Su líder, No toma decisiones.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | Actitud totalmente desfavorable | 114 | 68,7 | 68,7 | 68,7 |
| | Actitud desfavorable | 42 | 25,3 | 25,3 | 94,0 |
| | Indiferente | 10 | 6,0 | 6,0 | 100,0 |
| | Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

Se observa que del 100% de los funcionarios, el 60,7% tienen una totalmente desfavorable, el 25,3% tienen una actitud desfavorable, Y el 6 % tiene una actitud indiferente.

Tabla 40 Su líder, dilata ante las respuestas urgente

Su líder, dilata ante las respuestas urgentes.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | Actitud totalmente desfavorable | 116 | 69,9 | 69,9 | 69,9 |
| | Actitud desfavorable | 40 | 24,1 | 24,1 | 94,0 |
| | Indiferente | 10 | 6,0 | 6,0 | 100,0 |
| | Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

Se observa que del 100% de los funcionarios, el 69,9% tienen una totalmente desfavorable, el 24,1% tienen una actitud desfavorable, Y el 6 % tiene una actitud indiferente.

Variables de resultados

Se analizó la eficacia, satisfacción y el esfuerzo extra.

1. Eficacia

Tabla 41 Se cumplen los objetivos y metas en el tiempo establecido

Se cumplen los objetivos y metas en el tiempo establecido.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Favorable | 166 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Se observa que el 100% de los funcionarios tiene una actitud favorable.

2. Satisfacción.

Tabla 42 Su líder proporciona sentido de estabilidad y continuidad de la empresa.

Su líder le proporciona sentido de estabilidad y continuidad de la empresa.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Favorable | 166 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Se observa que el 100% de los funcionarios tiene una actitud favorable.

Tabla 43 Su centro laboral propicia condiciones favorables de alimentación, descanso, salud, etc.?

Su centro laboral propicia condiciones favorables de alimentación, descanso, salud, etc.?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Favorable | 166 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Se observa que el 100% de los funcionarios tiene una actitud favorable.

3. Esfuerzo extra.

Tabla 44 Le lleva a aumentar su deseo de alcanzar las metas.

Le lleva a aumentar su deseo de alcanzar las metas.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Favorable | 75 | 45,2 | 45,2 | 45,2 |
| | Actitud totalmente favorable | 91 | 54,8 | 54,8 | 100,0 |
| | Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

Se observa que del 100% de los funcionarios, el 45,2% tiene una actitud favorable y el 54,8 % tiene una actitud totalmente favorable.

Tabla 45 Quiere usted participar activamente de todas las actividades de la empresa.

Quiere usted participar activamente de todas las actividades de la empresa.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Favorable | 116 | 69,9 | 69,9 | 69,9 |
| | Actitud totalmente favorable | 50 | 30,1 | 30,1 | 100,0 |
| | Total | 166 | 100,0 | 100,0 | |

Se observa que del 100% de los funcionarios, el 69,9% tiene una actitud favorable y el 30,1 % tiene una actitud totalmente favorable.