

**Determinación del Estilo de Liderazgo en el Área Gerencial de una Empresa del Sector
Financiero en el Distrito Especial Industrial Portuario Biodiverso y Ecoturístico de
Buenaventura**

2021

Mary Luz Ardila Riascos

Universidad del Valle

**Facultad de Ciencias de la Administración, programa académico Administración de
Empresas**

Directora

Juliana Acevedo Escalante

Administradora de Empresas

Nota del Autor

**Mary Luz Ardila Riascos, Facultad de Ciencias de la Administración, programa
académico Administración de Empresas, Universidad del Valle sede Pacífico**

**Cualquier mensaje con respecto a este trabajo puede ser enviado a la Universidad del
Valle sede Pacífico, Avenida Simón Bolívar Km. 5.**

Contacto: mary.ardila@correounivalle.edu.co

**Determinación del Estilo de Liderazgo en el Área Gerencial de una Empresa del Sector
Financiero en el Distrito Especial Industrial Portuario Biodiverso y Ecoturístico de
Buenaventura**

2021

Mary Luz Ardila Riascos

Universidad del Valle

**Facultad de Ciencias de la Administración, programa académico Administración de
Empresas**

Directora

Juliana Acevedo Escalante

Administradora de Empresas

Nota del Autor

**Mary Luz Ardila Riascos, Facultad de Ciencias de la Administración,
programa académico Administración de Empresas, Universidad del Valle sede Pacifico**

**Cualquier mensaje con respecto a este trabajo puede ser enviado a la Universidad del
Valle sede Pacífico, Avenida Simón Bolívar Km. 5.**

Contacto: mary.ardila@correounivalle.edu.co

Agradecimientos

Agradecida con DIOS que me dio la sabiduría, salud y el tiempo para estudiar esta carrera, y por colocar a todas las personas que me acompañaron en este proceso de formación profesional y personal.

A mi hermana por ser mi modelo que seguir y por el apoyo emocional que me brindo, a mi abuela por su palabras sabias y esperanzadoras, a mis tíos y a mi madre.

A mis compañeras de clases y los docentes que me compartieron sus conocimientos académicos.

Resumen

El objetivo de este trabajo es determinar el estilo de liderazgo aplicado en el área gerencial de una entidad financiera del Distrito de Buenaventura apoyado con el modelo de liderazgo transformacional de Bass y Burns y su Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta).

Este estudio se realizó con un censo que se le aplicó a los dirigentes y colaboradores de la entidad financiera, a partir de los resultados obtenidos del cuestionario multifactorial de liderazgo, se concluye que en la entidad financiera predominan dos estilos de liderazgo, el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional.

Al determinar el estilo de liderazgo que perciben los trabajadores de la entidad financiera se formularon estrategias para realizar mejoras que permitan alcanzar sus objetivos organizacionales.

La recomendación para los dirigentes es que tengan en cuenta la participación de los colaboradores para así fortalecer el liderazgo y la orientación al trabajo en equipo.

Palabras claves: Liderazgo, Dirigentes, Colaboradores.

Tabla de Contenido

1.Introducción	12
2.Planteamiento del problema	14
2.1 Identificación del problema	14
2.2 Causas	15
2.3 Consecuencias	¡Error! Marcador no definido.
2.4Formulación	19
3.Objetivos	19
3.1 Objetivo General	19
3.2 Objetivos específicos	19
4.Justificación	20
5. Estado del Arte	21
5.1 Liderazgo Transformacional y cómo aplicarlo en una Entidad Pública	21
5.2 Liderazgo Transformacional en la Gestión del cambio en la Cadena de restaurantes Taco Bell	22
5.3 Estilos de Liderazgo de la alta Dirección y Estrategias competitivas en Industrias Exportadoras de Sustancias y Productos Químicos de Barranquilla	23
6. Marcos de Referencia	25

ESTILOS DE LIDERAZGOS

6.1 Marco Contextual-----	25
6.1.1 Liderazgo a Nivel Mundial-----	25
6.1.2 Liderazgo en Colombia-----	26
6.1.3 Liderazgo en Buenaventura-----	27
6.1.4 Liderazgo en el sector financiero-----	28
7.2 Marco Teórico-----	29
7.2.1 El liderazgo-----	29
7.2.2 Teoría situacional-----	30
7.2.3 Estilos de Liderazgo según Kurt Lewin-----	31
7.2.4 Teoría de los Roles sobre Liderazgo-----	35
7.2.5 Teoría del liderazgo transformacional-----	36
7.3 Marco Conceptual-----	42
7.4 Marco Legal-----	43
8. Caracterización de la entidad-----	45
8.1 Reseña histórica de la entidad-----	45
8.2 Aspectos generales-----	46
8.3 Organigrama-----	47
9. Aspectos metodológicos-----	49
9.1 Población y muestra-----	49
9.2 Tipo de estudio-----	49
9.3 Fuentes de información-----	50
9.3.1 Fuentes primarias-----	50

ESTILOS DE LIDERAZGOS

9.3.2 Fuentes secundarias -----	50
9.4 Técnicas de recolección de información -----	50
10. Resultados-----	51
10.1 Estilos de liderazgos -----	51
10.1.1 Estilo de liderazgo desde la autoevaluación del Gerente-----	52
10.1.2 Estilos de Liderazgo desde la autoevaluación del Subgerente jornada diurna ----	54
10.1.3 Estilo de liderazgo desde la autoevaluación del Subgerente jornada adicional ---	57
10.1.4 Estilos de liderazgo percepción de los colaboradores Jornada diurna-----	59
10.1.5 Estilos de liderazgo percepción de los colaboradores Jornada Adicional -----	62
10.2 Propuestas para el fortalecimiento del liderazgo -----	68
11. Conclusiones-----	72
12. Recomendaciones-----	74
13. Bibliografía -----	75
14. Anexos -----	79
14.1 anexo 1-----	79
14.2 Anexo 2 -----	81
14.3 Anexo 3-----	85

Lista de Tablas

Tabla 1. Liderazgo empresarial dentro del contexto del desarrollo humano.....	16
Tabla 2. Liderazgo Transformacional en la Gestión del cambio en la Cadena de restaurantes Taco Bell.....	17
Tabla 3. Estilos de Liderazgo de la alta Dirección y Estrategias competitivas en Industrias Exportadoras de Sustancias y Productos Químicos de Barranquilla	19
Tabla 4. La teoría situacional del liderazgo.....	27
Tabla5. Roles en el área gerencial	31
Tabla 6. Constitución política de Colombia	39
Tabla7. Código Sustantivo del Trabajo.....	40
Tabla 8. Cargos en la sucursal Buenaventura.....	44
Tabla 9. Resultados del cuestionario autoevaluación del gerente	48
Tabla10. Estilos de liderazgo del gerente	49
Tabla 11. Ítems del factor estimulación intelectual.....	50
Tabla 12 Resultados de la aplicación del cuestionario autoevaluación del subgerente jornada diurno.....	50
Tabla 13. Estilo de liderazgo del subgerente jornada diurna.....	51
Tabla 14. Ítems del factor Consideración individualizada.....	52
Tabla 15. Resultados de la aplicación del cuestionario percepción del subgerente jornada adicional.....	53
Tabla16. Estilo de liderazgo del subgerente jornada adicional.....	54

ESTILOS DE LIDERAZGOS

Tabla 17. Ítems del factor Recompensa Contingente.....	54
Tabla 18. Resultados de la aplicación del cuestionario a los colaboradores Jornada diurna.....	55
Tabla 19. Estilo de liderazgo percepción de los colaboradores jornada diurna	56
Tabla 20. Ítems del factor motivación inspiracional	57
Tabla 21. Resultados de la aplicación del cuestionario percepción de colaboradores Jornada adicional... ..	58
Tabla 22. Estilo de liderazgo percepción de los colaboradores jornada adicional	59
Tabla23.Ítems Dirección por Excepción Activa.....	59
Tabla 24. Propuesta 1.....	67
Tabla 25. Propuesta 2	68
Tabla 26. Propuesta 3	69

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Crisis en el liderazgo gerencial, elaboración propia utilizando el diagrama Ishikawa.....	10
<i>Figura 2.</i> Desembolsos en la entidad financiera en el sector. Fuente: Elaboración propia con información de la entidad financiera.....	11
<i>Figura 3.</i> Depósitos en la entidad financiera en el sector. Fuente: Elaboración propia con información de la entidad financiera	12
<i>Figura 4.</i> Productividad en la entidad financiera en el sector. Fuente: Elaboración propia con información de la entidad financiera	13
<i>Figura 5.</i> estilos de liderazgo según Kurt Lewin. Elaboración propia con información del autor.....	28
<i>Figura 6.</i> Portafolio de servicio. Fuente: elaboración propia basado en información de la entidad financiera	43
<i>Figura 7.</i> Organigrama de la entidad financiera. fuente: elaboración propia con información de la entidad financiera	48
<i>Figura 8.</i> Estilo de liderazgo del gerente basado en el cuestionario MLQ aplicado.....	49
<i>Figura 9.</i> Estilo de liderazgo del subgerente jornada diurna basado en cuestionario MLQ aplicado.....	51
<i>Figura 10.</i> Estilo de liderazgo del subgerente jornada adicional Basado en cuestionario MLQ aplicado.....	53

ESTILOS DE LIDERAZGOS

<i>Figura 11.</i> Estilo de liderazgo de la percepción de los colaboradores jornada diurna Base: cuestionario MLQ aplicado.....	56
<i>Figura 12.</i> Estilo de liderazgo percepción de los colaboradores jornada diurna basado en cuestionario MLQ aplicado.....	58
<i>Figura 13.</i> Factores de los estilos de liderazgo según directivos y colaboradores basado en cuestionario MLQ aplicado.....	60
<i>Figura 14.</i> Estilos de liderazgo según directivos y colaboradores basado en cuestionario MLQ aplicado.....	61
<i>Figura 15.</i> Estilos del gerente según evaluación y autoevaluación basado en cuestionario MLQ aplicado.....	63
<i>Figura 16.</i> Estilos del subgerente jornada adicional según evaluación y autoevaluación basado en cuestionario MLQ aplicado.....	63
<i>Figura 17.</i> Estilos del subgerente jornada diurna según evaluación y autoevaluación basado en cuestionario MLQ aplicado.....	63

1. Introducción

Kotter (1990) afirma que el liderazgo se ha convertido en un factor fundamental para determinar el éxito a corto, mediano y largo plazo de las organizaciones, además actualmente se requieren más y mejores líderes, gente con una amplia visión y con gran confianza en sí mismos. Sin esas personas no hay forma de que haya prosperidad en las empresas. "Una buena administración y gestión ya no son suficientes.

Cada vez más se hace necesario contar con personal con habilidades las cuales según Katz (1974) son tres tipos de fundamentales: (1) Habilidades técnicas: incluyen el uso de conocimientos específicos y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos; (2) Habilidades humanas: se relacionan con el trato con las personas, y se refieren a la facilidad de relación interpersonal y grupal y (3) Habilidades conceptuales; implican una visión de la organización o de la unidad organizacional de manera conjunta, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones.

Peña (2007) afirma que el desarrollo y crecimiento de todas las organizaciones está íntimamente relacionado con el modelo de liderazgo que se adopte por parte de los jefes departamentales. Es de suma importancia conocer la multiplicidad de factores que inciden en este fenómeno ya que permite tener un entendimiento de las relaciones líder- trabajador y plantear acciones concretas que beneficien el buen desarrollo de estas.

En la presente investigación pretende determinar el estilo de liderazgo en el área gerencial de una empresa del sector financiero de Buenaventura en tres fases, primero se realizó la caracterización de la entidad objeto de estudio, segundo se identificó el estilo de liderazgo de la organización, y finalmente se formuló la propuesta para fortalecer el liderazgo de la organización estudiada.

ESTILOS DE LIDERAZGOS

Los resultados se presentan a partir de la aplicación del Cuestionario Multifactorial de Estilos de Liderazgo desarrollado por los autores Bernard Bass y Bruce Avolio (2000) adaptado al contexto latinoamericano el formato de encuesta construido con base al referente de Vega y Zabala en el año (2014)

A partir de los resultados se formuló la propuesta para fortalecer el estilo de liderazgo en una organización del sector financiero de Buenaventura teniendo en cuenta las características del modelo de liderazgo transformacional Bass y Burns 1985; se formularon estrategias, recursos, tiempo de ejecución de las actividades, responsables y se diseñaron los indicadores de cada objetivo formulado.

2. Planteamiento del problema

Según Chiavenato (1999) el estilo de liderazgo que adopta el líder en una organización va a depender de motivos de diversa índole. A raíz de esto y en base a su experiencia, el líder adoptará un tipo de liderazgo que haga frente a los problemas o comportamientos acontecidos. Por tanto, muchos autores han indagado sobre el concepto del estilo de liderazgo que debe asumir un directivo desde diferentes perspectivas.

Partiendo de lo anterior, se indica que este estudio comprende la problemática en el área gerencial existente en la sucursal de una entidad financiera situada en el Distrito de Buenaventura, que está constituida por 15 colaboradores quienes se dividen en cajeros, asesores comerciales, subgerentes y gerente.

En la entidad se han observado diferentes problemáticas relacionadas con el liderazgo, aplicados en el área gerencial presente como: desatinos en la toma de decisiones, manejo inadecuado del personal, nivel de compromiso con los clientes que adquieren los servicios ofertados. Por lo cual es importante determinar el estilo de liderazgo presente en la empresa.

2.1 Identificación del problema

Esta entidad desde el año 2012, para dar un mejor servicio creó la jornada adicional (lunes a viernes de 4:30 p.m. hasta las 7:00 p.m. y los sábados de 9:00 am a 1:00 pm), atención en horarios flexibles con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

Así las cosas, se puede indicar que hay dos equipos de trabajo, cada uno cuenta con un subgerente inmediato. Se ha observado que cada cual tiene una manera de dirigir distinto su equipo de trabajo, dificultando la interacción de estos, aumentando la rotación del personal y disminuyendo el cumplimiento de los objetivos de la entidad, lo cual incide en el liderazgo

ESTILOS DE LIDERAZGOS

que se presenta en la organización afectando la productividad e incita a investigar qué estilo de liderazgo aplica el área gerencial y por consiguiente realizar sugerencias de mejora.

2.2 Causas

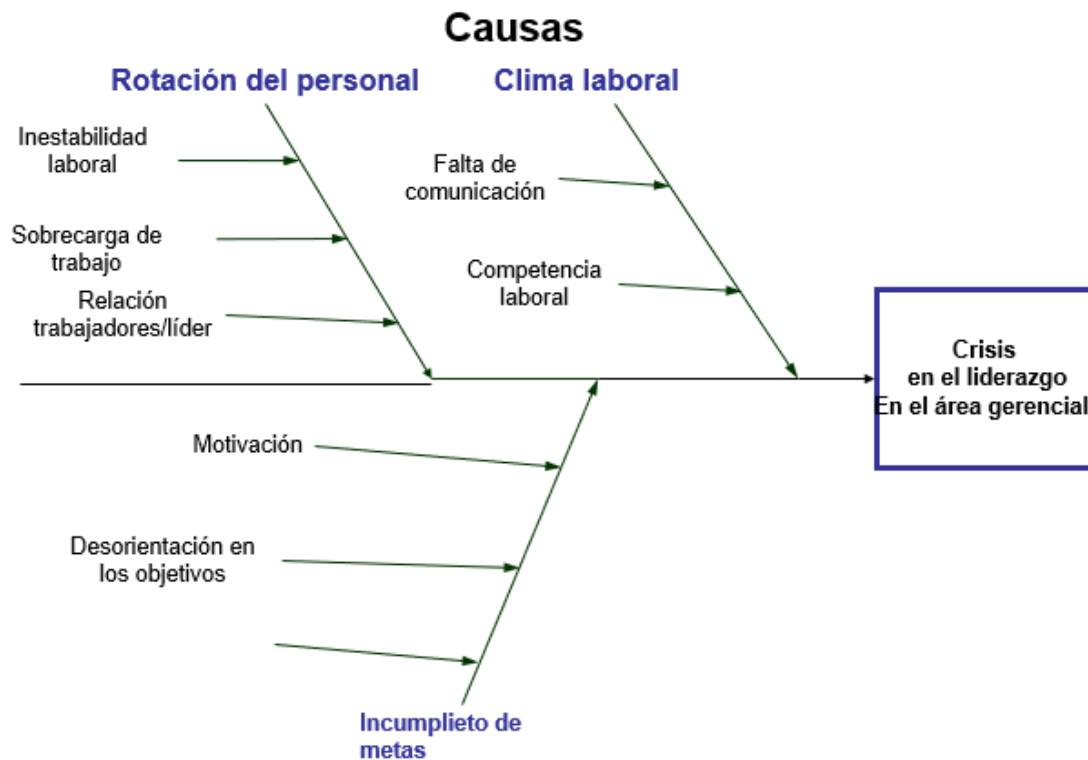


Figura 1. Crisis en el liderazgo gerencial, elaboración propia utilizando el diagrama Ishikawa

En la entidad financiera la crisis se centra en el área gerencial, ya que no poseen sinergia en cada una de las áreas de gestión, la carencia de la comunicación organizacional en los procesos operativos, aunque son procedimientos autorizados por las directrices informativas que da la entidad financiera como son: los manuales operativos y las circulares, en ocasiones los funcionarios que las ejecutan tienden a interpretarlas de manera diferente. El trabajador no tiene claro cuáles son sus tareas u objetivo laboral y no cumple su meta individual causando rotación del personal.

ESTILOS DE LIDERAZGOS

Este problema afecta directamente la productividad de la sucursal de Buenaventura

Grafica Participación de desembolsos en el Sector

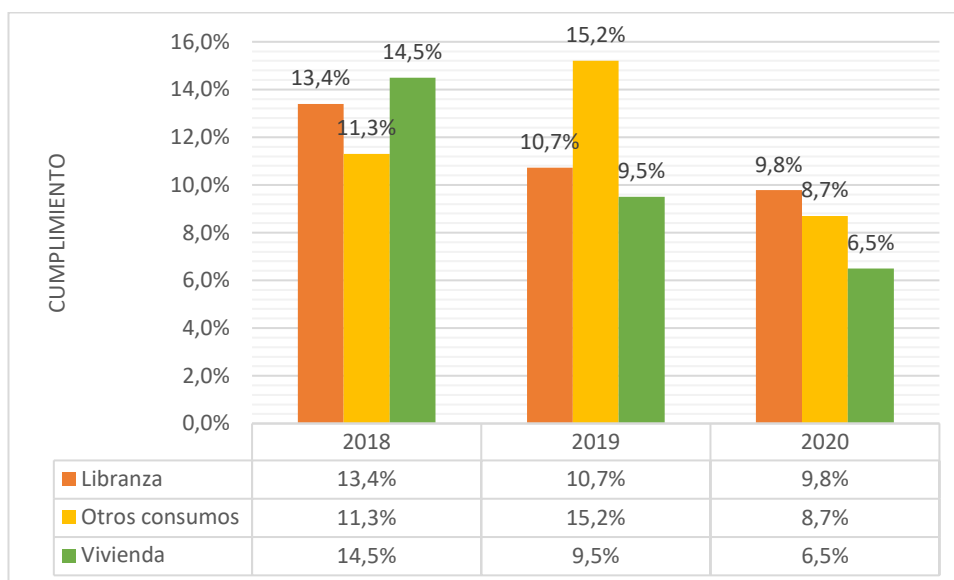


Figura 2. Desembolsos en la entidad financiera en el sector. Fuente: Elaboración propia con información de la entidad financiera

Para el año 2018 la colocación de créditos de Libranza fue de 13,4 %, créditos de Vivienda del 14,5% y otros Consumos como: tarjetas de créditos, seguros financieros fue del 11.3%.

En el año 2019 se colocó en créditos de Libranza el 10,7%, créditos de Vivienda 9,5%, otros Consumos del 15,2%.

Para el año 2020 la colocación de productos financieros fue en el área de créditos de Libranza 9,8%, créditos de Vivienda 6,5% y otros Consumos de 8,7% lo que quiere decir que la productividad de la entidad financiera ha ido disminuyendo.

ESTILOS DE LIDERAZGOS

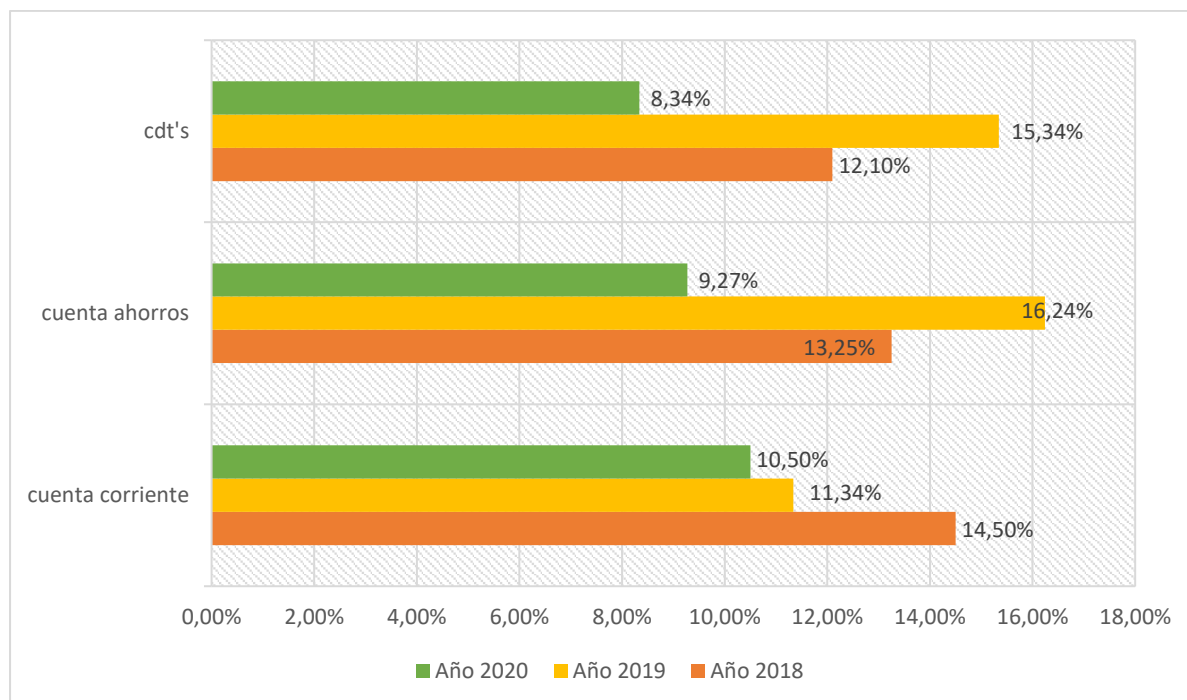


Figura 2. Depósitos en la entidad financiera en el sector. Fuente: Elaboración propia con información de la entidad financiera

Dentro de los depósitos (Cuenta de Ahorros, Cuentas Corrientes y Cdt's) las cuentas de ahorros es la que más he tenido incremento en los últimos 3 años, pero lo que son las cuentas corrientes y Cdt's han disminuido.

En el primer trimestre del año 2021 como se muestra en los resultados comerciales enviados en el informe de productividad trimestral de la oficina, refleja que las colocaciones de préstamos y las captaciones de recursos están por debajo de la meta establecida en la entidad financiera sucursal de Buenaventura.

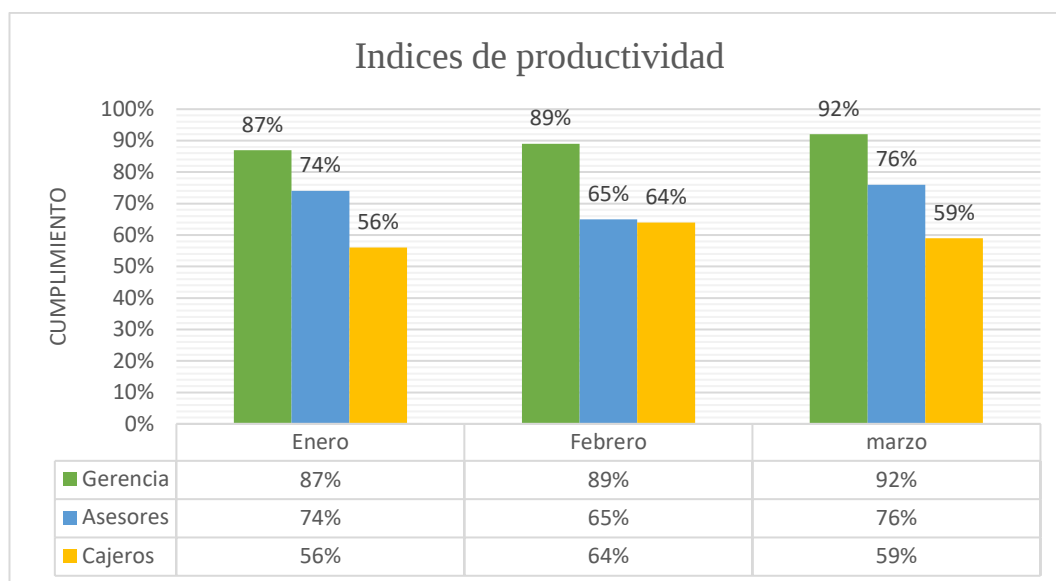


Figura 4. Productividad en la entidad financiera en el sector. Fuente: Elaboración propia con información de la entidad financiera

En el sector financiero, debido al constante incremento de la competencia, para mantener el crecimiento y lograr los objetivos, la alta gerencia debe comprender los problemas y diseñar estrategias para satisfacer, retener y motivar a los empleados a que realicen esfuerzos adicionales, y una de sus mayores preocupaciones es identificar los estilos de liderazgo que incrementan el desempeño laboral.

En consecuencia, la entidad financiera no está cumpliendo con las metas establecidas, Los inconvenientes derivados de la problemática expuestos anteriormente afecta la producción.

El área administrativa en este caso específicamente los líderes tienen problemas de comunicación con el área comercial siendo una consecuencia perjudicial ya que esta área es la responsable del servicio al cliente y del aumento de la productividad. Cuando el área comercial presenta falencias afecta la prestación del servicio, la calidad del servicio, la disminución de la demanda (servicios adquiridos por los clientes), ya que las personas no desean adquirir los servicios ofertados por la entidad afectando directamente en la producción de la entidad financiera.

2.4 Formulación

La presente investigación busca dar solución a la siguiente incógnita:
¿Cuál es el estilo de liderazgo en el área gerencial de una empresa del sector financiero del Distrito Especial Industrial Portuario Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura en el año 2021?

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Determinar el estilo de liderazgo en área gerencial de una empresa del sector financiero en el Distrito Especial Industrial Portuario Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura en el año 2021.

3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar la empresa de sector financiero del Distrito de Buenaventura, objeto de estudio.
- Identificar el estilo del liderazgo en el área gerencial de la entidad financiera estudiada.
- Formular propuestas para el fortalecimiento del liderazgo organizacional en la entidad estudiada.

4. Justificación

El liderazgo es un compendio de factores físicos, emocionales, objetivos a corto plazo, mediano plazo, situación que genera impactos en los resultados empresariales y en el clima organizacional logrando tener avance integral.

Reconociendo la importancia del liderazgo, se decidió plantear esta problemática, considerando importante su abordaje en el marco de la administración organizacional.

La presente investigación tiene como propósito lograr que los líderes de la entidad financiera entiendan el estilo de liderazgo predominante en la organización. Además de generar diferentes estrategias que la entidad puede aplicar para el desarrollo de sus operaciones con el fin de mejorar su productividad estableciendo y procurando un mejoramiento continuo.

Además, se pretende generar una óptica más exacta del liderazgo en la entidad financiera directamente en los implicados: gerente, subgerente, asesores comerciales, y cajeros. Contribuir con el mejoramiento del desarrollo organizacional y de esta manera lograr el crecimiento de la entidad en relación con el sector financiero.

Los resultados de esta investigación significarán un aporte para la comunidad académica, puesto que al analizar en trabajo de campo las diferentes teorías y conceptos sobre liderazgo, se puede determinar el estilo de liderazgo existente en la organización, sirviendo de soporte para personas interesadas en ello.

Para la autora esta investigación representa la aplicación de los conocimientos adquiridos durante el paso por la academia, logrando así cumplir un requisito para optar al título de Administradora de Empresas de la Universidad del Valle Sede Pacífico.

5. Estado del Arte

5.1 Liderazgo Transformacional y cómo aplicarlo en una Entidad Pública

Tabla 1.

Liderazgo empresarial dentro del contexto del desarrollo humano.

Título, proponente	Planteamiento	Metodología	Resultados
Liderazgo Transformacional y cómo aplicarlo en una Entidad Pública Proponente: Adriana Cabrera Rodríguez Universidad Militar Nueva Granada, 2018 Facultad: Administración de empresas	Este trabajo presenta un desempeño socio-psicológico de mejoramiento en la figura del funcionario y/o contratistas como Líder Transformacional, propuesta que se hace para el área aplicándose semanalmente en las diferentes áreas de la entidad. La revisión de diversas fuentes sobre liderazgo con respecto a los conceptos de rol, interacción y motivación, así como el enfoque transformacional nos permite la construcción del modelo, para en la actualidad se requiere funcionarios líderes focalizados.	Reconocer el proceso analítico que permita identificar la situación real en los diferentes grupos misionales y/o funcionales de la entidad, con el fin de corregir la comunicación interna y externa en todos sus niveles, seleccionando un grupo piloto para el asunto de Liderazgo Transformacional	Se puede decir que las empresas necesitan menos jefes y más líderes gerenciando y marcando el posicionamiento y crecimiento de las organizaciones, hombres visionarios que quieran ir tras la estrella que añoran, que anhelan el equilibrio entre el posicionamiento de la organización, la preservación del medio ambiente y el avance personal de sus colaboradores, en resumen, que puedan mantener la equidad y el desarrollo social en su comunidad, líderes que se enfoquen en el desarrollo humano.

Fuente: Elaboración propia

ESTILOS DE LIDERAZGOS

5.2 Liderazgo Transformacional en la Gestión del cambio en la Cadena de restaurantes Taco Bell

Tabla 2.

Liderazgo Transformacional en la Gestión del cambio en la Cadena de restaurantes Taco Bell

Título, proponente	Planteamiento	Metodología	Resultados
Liderazgo Transformacional en la Gestión del cambio en la Cadena de restaurantes Taco Bell Proponente: Carvajal Álvarez Irma Yaneth, Peña Reyes Magda Daniela Peña Sanabria Karina Andrea Universidad Cooperativa de Colombia sede Villavicencio (2020) Facultad: Administración de Empresas	El proyecto gira en torno al Liderazgo en la gestión del cambio organizacional en la empresa Taco Bell, puesto que es una pieza clave en el direccionamiento apropiado en la gestión de empresas, contemplando diversas funcionalidades en torno al crecimiento. Por ello, el rol del líder es fundamental para el posicionamiento de una compañía en particular.	El presente proyecto tiene un enfoque de investigación cualitativo, el cual, busca principalmente, expandir los datos e información para descubrir construir e interpretar los fenómenos a través de los significados por medio de la experiencia, así mismo, revelar nuevos interrogantes en el proceso de interpretación El Diseño de investigación descriptiva como método científico implica observar y describir el comportamiento de un sujeto que para este caso son los líderes de Taco Bell, sin influir sobre el mismo en forma alguna.	Para poder diseñar un programa basado en el Liderazgo transformacional durante la gestión del cambio Organizacional dentro de la Empresa Taco Bell, primero, identificamos los tipos de liderazgo que pudieron haberse dado durante la gestión del cambio Organizacional en la Empresa Taco Bell.

ESTILOS DE LIDERAZGOS

--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

5.3 Estilos de Liderazgo de la alta Dirección y Estrategias competitivas en Industrias Exportadoras de Sustancias y Productos Químicos de Barranquilla

Tabla 3

Estilos de Liderazgo de la alta Dirección y Estrategias competitivas en Industrias Exportadoras de Sustancias y Productos Químicos de Barranquilla

Título, proponente	Planteamiento	Metodología	Resultados
Estilos de Liderazgo de la alta Dirección y Estrategias competitivas en Industrias Exportadoras de Sustancias y Productos Químicos de Barranquilla Proponente: Orlando Manuel Luna Sergio Iván Navarro Lobo Universidad de la Costa (2017) Facultad: Admón. de Empresas.	Esta investigación tiene como objetivo analizar la relación entre estilos de liderazgo de la alta dirección y estrategias competitivas en industrias exportadoras de sustancias y productos químicos de Barranquilla; se efectúa una revisión bibliográfica que permite analizar qué es el liderazgo, los tipos de liderazgos existentes; de igual manera para las estrategias competitivas.	La investigación se fundamenta bajo el enfoque epistemológico Empírico- Inductivo, el cual reconoce como conocimiento científico los desarrollos fundamentados en patrones de regularidad (frecuencia de ocurrencia) que permiten explicar relaciones entre los temas estudiados. Es también la presente investigación cuantitativa. El propósito de esta es establecer la correlación entre dos variables para a partir de allí formular unas recomendaciones, y no se ocupa de las aplicaciones prácticas que puedan hacer referencias los análisis teóricos.	Se recolectó la evidencia empírica necesaria a fin de materializar los objetivos establecidos y plantear las conclusiones de este apartado. En cuanto a la variable estilos de liderazgo, de acuerdo con lo señalado por los colaboradores de las industrias objeto de investigación, estos poseen mayores componentes de liderazgo transformacional y transaccional que de la dimensión laissez-faire, lo cual denota que no hay ausencia de liderazgo en tales industrias. Se destacan como los ítems con mayor relevancia en la conformación de las componentes del liderazgo transformacional y transaccional, los relativos a coherencia en

ESTILOS DE LIDERAZGOS

Título, proponente	Planteamiento	Metodología	Resultados
			el actuar, confianza en lograr los objetivos, apertura a las opiniones, aprendizaje de los errores y reconocimiento por el logro.

Fuente: elaboración propia

6. Marcos de Referencia

6.1 Marco Contextual

6.1.1 Liderazgo a Nivel Mundial

El liderazgo está presente en todas las manifestaciones grupales de la actividad humana. Su esencia lo sitúa en el punto de encuentro entre lo proactivo y lo operante de la administración, el poder, la autoridad y el mando en la dirección dentro de las organizaciones. Además, su presencia está en todos los ámbitos de la historia de la sociedad humana.

En el entorno empresarial actual, los líderes deben estar pendientes a las señales de un ambiente cambiante, con la disposición de realizar los ajustes necesarios en sus organizaciones, siempre y cuando mantengan una visión en la que los valores sigan presentes.

La revista Forbes (2019), afirma que las empresas saben que cada día requieren de grandes transformaciones internas y que nadie puede estancarse en un mercado tan competitivo, en cada unidad de trabajo se requiere de líderes.

Además, la revista Talentum (2020) afirma que, en la tercera década del siglo XXI, la evolución de las tareas profesionales y las condiciones de competencia depredadora, así como los requerimientos de una nueva realidad de mercados, emprendedores, redes, grupos sociales y empresas diversificadas, multinivel y altamente tecnologizadas exigen nuevas habilidades, recursos y capacidades para estar vigente en el mercado laboral.

6.1.2 Liderazgo en Colombia

La revista Portafolio (2016) afirma que en Colombia los empresarios están en la búsqueda de un liderazgo renovado, siendo una de las principales preocupaciones hoy en día, según lo revela la encuesta Tendencias Globales en Capital Humano 2016 teniendo en cuenta que los programas de liderazgo deben estar patrocinados por el CEO o el gerente general. “Hay muy pocas organizaciones que tienen planes de liderazgo para identificar líderes jóvenes”, dice Alejandra D’ Agostino, socia líder de Capital Humano de Deloitte, al señalar que, en Colombia, solo el 10 por ciento contempla planes de formación para este tipo de colaboradores de 25 a 35 años.

Frente a esto, el 95 por ciento de los encuestados en Colombia calificó la tendencia como muy importante o importante, 74 por ciento de ellos está implementando programas de liderazgo y, en promedio, el 10 por ciento de las organizaciones cuenta con programas robustos para desarrollar líderes *millennials*.

Solo el 58 por ciento de las empresas de Colombia dice que invierten en programas de liderazgo relacionados con diversidad e inclusión.

Además, los empresarios colombianos mencionan la necesidad de un rediseño organizacional ya que la innovación obliga a estar más cerca del cliente.

La revista Colsubsidio (2019), dice que el sector empresarial en general ha denominado este cambio como el paso de los líderes tradicionales a los líderes digitales.

ESTILOS DE LIDERAZGOS

Los líderes actuales deben ser ágiles, que se adapten a las transformaciones del mercado, impulsar al talento humano a la transformación digital, estar atento a la innovación tecnológica, tomar riesgos aceptar nuevas ideas y ser inteligentes a la hora de tomar decisiones dentro de la organización.

Según el periódico el Espectador (2019) El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO) reveló en su más reciente informe sobre reputación corporativa de cien compañías y líderes empresariales en Colombia.

Los cuatro primeros puestos se mantuvieron igual que en la edición de 2018: Bancolombia, Grupo Nutresa, Alpina y Sura, respectivamente. El Grupo EPM y la Organización Corona quedaron empatados y se ubican en la décima posición.

Las variables evaluadas incluyen resultados económicos y financieros, calidad de la oferta comercial, talento, ética y responsabilidad corporativa, dimensión internacional de la empresa e innovación, entre otros.

6.1.3 Liderazgo en Buenaventura

Según la Cámara de Comercio de Buenaventura (2019) Más de 200 emprendedores iniciaron la **“Ruta Yarú: Camino Integral para emprendedores”** que busca incentivar el tejido empresarial de la ciudad a través del fortalecimiento de las capacidades personales y empresariales de los microempresarios de Buenaventura, para mejorar las condiciones de sus negocios.

La alianza establecida entre diferentes empresas busca que los emprendedores adquieran herramientas fundamentales como el liderazgo, emprendimiento, alfabetización digital y finanzas sin dejar de tener en cuenta los factores humanos. En este espacio virtual se

ESTILOS DE LIDERAZGOS

presentó el proceso de desarrollo e implementación de Buenaventura Cómo Vamos, Marea Digital y Delibera Tura, tres herramientas que buscan promover y fortalecer la participación ciudadana, la gestión pública y la democracia. Tanto empresas privadas como el sector público buscan capacitarse con el fin de mejorar el liderazgo que aplican en las empresas de la región ubicados en el municipio de Buenaventura.

6.1.4 Liderazgo en el sector financiero

La revista Deloitte (2017), analiza los retos de liderazgo para un sector tan complicado como es el sector financiero. Dentro de su análisis, evalúa los retos internos y externos, además de los líderes se espera que tengan no solo conocimiento y compromiso con el desempeño financiero, sino también un entendimiento de la situación de la compañía dentro del contexto amplio de los negocios.

A su vez Asobancaria (2019), afirma que, desde hace ya algún tiempo, la banca internacional ha venido construyendo un liderazgo importante en la implementación de estrategias de sostenibilidad y generación de valor compartido.

La revista Cobis (2019), afirma que en Colombia el sector bancario está tratando de responder a un entorno empresarial donde el liderazgo heredado y las culturas existentes están siendo desafiados. Los líderes de las entidades financieras han utilizado un modelo en el que invierten únicamente en las cosas que deben hacerse; es decir, se centran solo en cumplir con los requisitos de las regulaciones, o realizan algunas mejoras en sus productos sin renovarlos por completo, el nuevo modelo de liderazgo de la banca debe ser una combinación de las habilidades tradicionales – participación, empoderamiento y comunicación con un estilo enfocado en la rápida adaptación al cambio.

ESTILOS DE LIDERAZGOS

El Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura al ser una ciudad puerto en crecimiento y expansión tanto de la zona portuaria como de la ciudad, las diferentes entidades financieras representan un papel importante. La Cámara de Comercio de Buenaventura (2014) afirma que el Distrito cuenta con una amplia oferta de entidades bancarias vigiladas por la Superintendencia Financiera. Se observa que la cartera comercial de los bancos, es decir aquella que se convierte en inversión es solo del 37%; por otra parte, los microcréditos corresponden al 22,19 % de la cartera comercial, teniendo en cuenta que la mayoría de las empresas son pequeñas y micro, llama la atención el bajo nivel de microcréditos. El banco con mayor volumen de crédito total es Bancolombia, mientras que el banco con mayor cartera comercial es BBVA. Resalta el liderazgo del WWB en la línea de microcréditos, siendo el banco que mayor colocación registra de este tipo de operaciones (55,48%).

7.2 Marco Teórico

7.2.1 El liderazgo

French y Bell (1996) definen que el liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido, en éste los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas

Según Sánchez (2008) el análisis de los estilos de dirección y liderazgo representa un elemento importante en lo que respecta al estudio de todo lo referente a las personas de la organización. Al respecto, McGregor (1994) aclaro al decir que las actitudes de los gerentes

ESTILOS DE LIDERAZGOS

respecto de la naturaleza de las personas influirán de manera directa e importante en el comportamiento de éstas.

7.2.2 Teoría situacional

Paul Hersey y Ken Blanchard (1996) La teoría situacional del liderazgo se basa en que el estilo de liderazgo más efectivo cambia según sea la situación, para que un líder sea más exitoso y efectivo, este debe tener la capacidad de adaptar su enfoque y estilo a distintas circunstancias.

Este enfoque plantea la necesidad de acoplar dos aspectos fundamentales de la manera correcta: preparación o nivel de madurez de los seguidores y el estilo de liderazgo.

En esta teoría existen cuatro tipos o enfoques de liderazgo

- Directivo: este estilo se base en ser directivo y de enfoque autoritativo. El líder toma todas las decisiones y les comunica a los empleados qué deben hacer.
- Persuasivo: El líder sigue siendo el que toma las decisiones, pero se comunica y trabaja para persuadir a los empleados en lugar de simplemente dirigirlos.
- Participativo: El líder trabaja y se comunica con los miembros del equipo para tomar decisiones de manera democrática y participativa. Apoya a los empleados y los alienta, teniendo en cuenta la motivación laboral.
- Delegador: El líder delega las responsabilidades en la toma de decisiones a los miembros del equipo, pero se encarga de supervisar su trabajo.

Adicional a los cuatro tipos de liderazgo, también existen cuatro grados de madurez que pueden presentar los seguidores, a los cuales se recomienda aplicar los aplicar los distintos tipos de liderazgo.

Tabla 4

La teoría situacional del liderazgo

Nivel	Definición	Tipo de Liderazgo
M1	Los seguidores tienen baja competencia y bajo compromiso	Directivo
M2	Los seguidores tienen poca competencia, pero un alto compromiso	Persuasivo
M3	Los seguidores tienen alta competencia, pero poco compromiso y confianza	Participativo
M4	Los seguidores tienen una alta competencia, compromiso y confianza.	Delegador

Fuente elaboración propia basada en la teoría del liderazgo situacional

Hersey y Blanchard, brinda una pauta muy importante la cual es hacer coincidir el estilo de liderazgo con el grado de madurez que poseen los seguidores.

7.2.3 Estilos de Liderazgo según Kurt Lewin

Kurt Lewin (1939) realizó estudios para identificar los estilos de liderazgo.

Según Durán y Lara (2001) Estas investigaciones ejercieron gran influencia, configurando el punto de partida para la investigación acerca de las actitudes y conductas de los líderes.

Kurt Lewin describe tres estilos de liderazgo

ESTILOS DE LIDERAZGOS

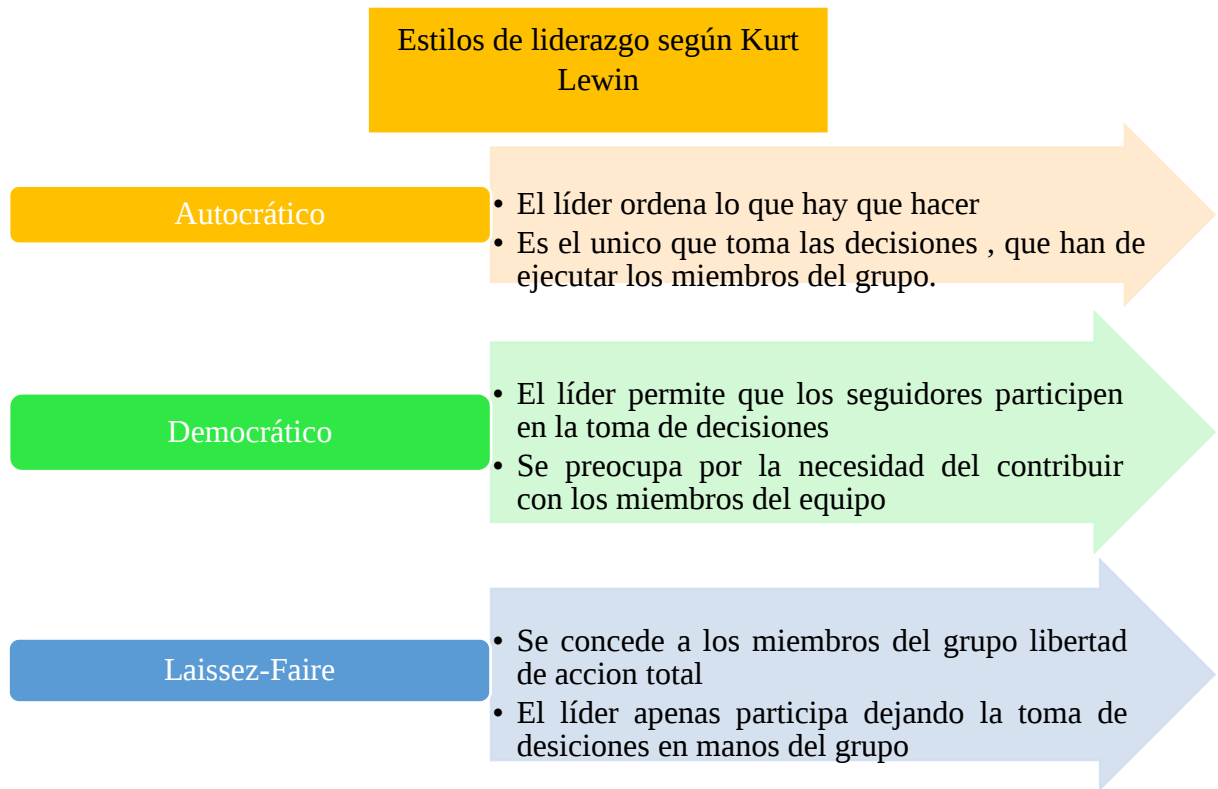


Figura 5. Estilos de liderazgo según Kurt Lewin. Elaboración propia con información del autor

- **Autocrático (Autoritario)**

Características

Bajo este estilo, el líder ordena lo que hay que hacer. Es el único que toma las decisiones, que han de ejecutar los miembros del grupo. Determina qué se debe hacer, cuándo y cómo. El grupo no realiza aportaciones al respecto.

Por tanto, este estilo está orientado al mando del líder y al control de este sobre sus seguidores.

Por otra parte, el líder no muestra preocupación por las necesidades de los seguidores en cuanto a desarrollo o autonomía. Es arbitrario en la aprobación y reprobación de los miembros del grupo.

ESTILOS DE LIDERAZGOS

Así mismo, marca claramente las distancias entre estatus, dejando claro “quién manda”, y no participando en el trabajo del grupo: El líder dirige, los demás siguen las órdenes e instrucciones.

Efectos

Los resultados indicaron que, con la aplicación del estilo autocrático, la toma de decisiones fue poco creativa. Aparecieron reacciones hostiles entre los miembros del grupo, en lugar de conductas cooperativas. Esta hostilidad, sin embargo, no se proyectaba hacia el líder, ante el que se evidenciaban comportamientos de sumisión. También se apreciaron conductas de apatía.

A pesar de ello se detectaron efectos positivos. Así, se observó un incremento de la productividad a corto plazo. Este rendimiento superior tendía a disminuir a largo plazo, como consecuencia de las reacciones hostiles y de frustración que se generan.

- **Democrático (Participativo)**

Características

En el estilo Democrático (también denominado Participativo) el líder ofrece orientación al grupo. Si bien es quien tiene la última palabra, permite que los seguidores participen en la toma de decisiones, estimulando dicha participación. Se preocupa por la necesidad de contribuir de los miembros del grupo, de sus necesidades de autonomía y desarrollo.

De esta forma, los individuos se sienten involucrados en el trabajo, estando más motivados y comprometidos con las tareas y las metas.

ESTILOS DE LIDERAZGOS

Dispensan más objetivamente las alabanzas y críticas. No marcan de forma acusada su posición de estatus frente al grupo, participando en las tareas y actuando, en ocasiones, como un miembro más.

Efectos

El estilo participativo es generalmente el más efectivo. Si bien a corto plazo el grupo fue menos efectivo que bajo el liderazgo autoritario, sus contribuciones eran de una calidad significativamente más elevada.

Este estilo provoca mayor satisfacción entre los subordinados, más compromiso y lealtad.

- **Laissez-Faire**

Características

Se concede a los miembros del grupo libertad de acción total. El líder apenas participa, dejando la toma de decisiones en manos del grupo, que establece los objetivos, plazos y procedimientos sobre cómo hacer el trabajo. Tampoco evalúa a los seguidores.

Efectos

Este estilo es el menos efectivo. El trabajo realizado era menor y de peor calidad que bajo los otros estilos.

Genera menor satisfacción que el estilo democrático, al tiempo que más frustración y desánimo. También más hostilidad, aunque no tanta como en el estilo autocrático. La falta de claridad sobre objetivos y tareas se traduce en aversión y menos motivación.

7.2.4 Teoría de los Roles sobre Liderazgo

Henry Mintzberg (1983) señala que una organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros.

Gómez - Rada (2002) define que básicamente plantea que los líderes deben conducirse u orientarse de una determinada forma preestablecida y desempeñar roles de acuerdo con las situaciones que se presenten. Es decir, en esta teoría se plantea que los líderes de los altos niveles de la organización deben desempeñar el papel de representación de la empresa y toda conexión con el ambiente externo, ya sea el mercado o la sociedad. Por el contrario, en los niveles inferiores la relación debe ser orientada fundamentalmente hacia el interior, es decir, una relación directa entre el líder y su equipo; es allí donde se deben aplicar los roles de manejo de motivaciones, coordinación y demás actitudes que se consideran socioafectivas.

Mintzberg (1983) definió que los administradores desempeñan diez (10) roles, los cuales pueden ser agrupados en tres categorías básicas que se definen a continuación:

Tabla 5

Roles en el área gerencial

Rol	Descripción
Roles Interpersonales	Figura de Autoridad: jefe simbólico; obligado a realizar labores rutinarias de índole legal o social Líder: responsable de la motivación de los subordinados; responsable de reunir actividades que se refieren al personal, capacitarlos y deberes relacionados Enlace: crea y mantiene una red de contactos externos e informadores que le hacen favores y le dan información
Roles informativos	Supervisor: busca y recibe amplia información interna y externa para

Rol	Descripción
	comprender a fondo la organización y el ambiente Difusor: transmite la información recibida de afuera o de los subordinados a los miembros de la organización. Vocero: transmite información a agentes de afuera sobre los planes de la organización, políticas, acciones y resultados.etc.
Roles de toma de decisiones	Empresario: busca oportunidades en la organización y en el entorno e inicia proyecto de mejora para producir cambios. Manejo de dificultades: es responsable de las acciones correctivas cuando la organización enfrenta dificultades graves e inesperadas Distribuidor de recursos: es responsable de la asignación de todos los recursos de la organización, toma o aprueba todas las decisiones importantes de la organización. Negociador: es responsable de representar la organización en las principales negociaciones.

Fuente: elaboración propia con base en teoría de los roles

7.2.5 Teoría del liderazgo transformacional

Teoría de Bass y Burns (1985)

Burns (1978) El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores, es decir, el líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y convivir armoniosamente. Para el ejercicio de este tipo de liderazgo, aumenta la motivación, la moral y el rendimiento del grupo de seguidores.

ESTILOS DE LIDERAZGOS

Burns (1978) estableció dos conceptos: “Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional”. Según Burns, el enfoque transformacional crea un cambio significativo en la vida de las personas y en las organizaciones, se rediseñan las percepciones, los valores y cambian las expectativas y las aspiraciones de los trabajadores. Contrario al enfoque transaccional no está basado en una relación “dar y recibir”, sino en la personalidad y características del líder y su habilidad para provocar cambios a través del ejemplo, la articulación de una visión energizante y metas retadoras.

Los líderes transformacionales son idealizados en el sentido que son un ejemplo moral del significado del trabajo orientado al beneficio del equipo, la organización o la comunidad. Además, Burns (1978) afirma que los liderazgos transformacionales y transaccionales son estilos mutuamente excluyentes. Los líderes transaccionales por lo general no buscan cambios a nivel cultural dentro de la organización, sino que trabajan sobre la cultura existente, mientras que los líderes transformacionales intentan cambiar la cultura organizacional.

El Liderazgo Transformacional, que se subdivide divide en:

- Estimulación intelectual
- Motivación inspiracional
- Influencia idealizada
- Consideración individualizada

El Liderazgo Transaccional, que se subdivide en:

- Recompensa contingente
- Dirección por excepción activa
- Dirección por excepción pasiva

Bass y Avolio (1994) señalan que:

ESTILOS DE LIDERAZGOS

El liderazgo transformacional es un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente, considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento.

Bass (1985) menciona que:

El liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. Así visto, el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad

Tipos de liderazgo Transformacional.

- Influencia idealizada o carisma:

Yukl (1993) La influencia idealizada es una conducta que estimula fuertes emociones de los seguidores y la identificación con el líder

Tiene un sentido de propósito. Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad. Se colocan a la cabeza de las crisis y celebran el éxito con su gente. Por eso este estilo aparece con dos dimensiones que comprenden los atributos o características personales del líder y la conducta de ese líder.

- Estimulación intelectual:

ESTILOS DE LIDERAZGOS

Lleva al líder a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades.

El líder opera bajo estimulación intelectual cuando incita al equipo a aportar nuevas ideas y soluciones a los problemas, a adoptar un enfoque crítico y creativo, promueve su desarrollo intelectual y los ayudan a aplicar la conceptualización, comprensión y discernimiento individual, lo cual contribuye a su independencia y autonomía.

- Motivación Inspiracional:

Bass y Avolio (1994) define a la motivación inspiracional en términos de la entrega de significados y desafíos a los seguidores, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo, optimismo, creando y comunicando expectativas, lo cual motiva e inspira a quienes les rodean, obteniendo de esta forma seguidores involucrados y comprometidos.

- Consideración individualizada:

En esta dimensión se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte.

El líder se concentra en establecer las necesidades y capacidades de los seguidores y atender a ellas individualmente, brindando un trato personalizado a cada colaborador.

Liderazgo Transaccional

Bass y Avolio (1994) el Liderazgo Transaccional es aquél que se centra en la intercambio o transacción, he aquí de donde proviene su nombre. En este estilo de liderazgo, el trabajador entiende que sus necesidades pueden ser cubiertas, si su desempeño se adecua al contrato con el líder.

ESTILOS DE LIDERAZGOS

El líder transaccional influye en la motivación del trabajador por medio del intercambio de premios al establecer una percepción mucho más tangible y una idea clara entre el esfuerzo que realiza y la obtención de los resultados deseados. Por otro lado, puede tomar la forma de una administración por excepción activa, en la que el líder monitorea la ejecución de los seguidores y toma acciones correctivas, si los seguidores fracasan al alcanzar los estándares.

Bass (1990) plantea las siguientes fases en el ciclo de intercambio o transacción entre líder y subordinado:

1. Líder y seguidor perciben que el otro tiene un potencial instrumental y capacidad para el cumplimiento de sus necesidades o el cumplimiento de una tarea.

2. El líder aclara al seguidor qué es lo que debe hacer para completar la transacción, para obtener la recompensa material o psicológica y para satisfacer sus necesidades. Por otra parte, si la tarea no es completada exitosamente el líder tomará una acción correctiva.

3. El empleado recibe una recompensa o evita el castigo, lo que es contingente con el desempeño acordado.

Tipos de liderazgo transaccional.

- Recompensa contingente:

Esto implica que el líder llega a un acuerdo con el seguidor donde se establecen claramente la recompensa a cambio de la realización satisfactoria de una tarea. Recompensa contingente es transaccional cuando la recompensa es material, como un bono económico o un premio material.

La eficacia de la recompensa contingente ha sido apoyada por diversos experimentos y estudios de campo. Por ejemplo, Hunt y Schuler (1975) y Oldham (1976), encontraron que promovía la efectividad mejorando el desempeño. Para Keller y Szilagyi (1976) además de

ESTILOS DE LIDERAZGOS

estos efectos, mejora las expectativas de los subordinados, y aumenta su satisfacción con el trabajo.

- Dirección por excepción activa:

El líder que practica este tipo de dirección es aquel que acostumbra a monitorear activa y constantemente el desempeño, y dar seguimiento a las actividades de los trabajadores por cualquier medio que le permita medir su rendimiento, y en el caso de que se encuentre por debajo del nivel requerido, tomará una acción correctiva

Bass, (1985,1990) menciona:

En la dirección por excepción, los líderes toman acciones correctivas cuando ocurren fallas y desviaciones de los estándares de desempeño. Básicamente, es reforzamiento aversivo contingente, ya que los líderes intervienen sólo cuando algo va mal. El líder está alerta a las desviaciones, y entrega el feedback negativo o reforzamiento aversivo cuando es necesario. Esto se debe a la participación autónoma (establece estándares y controla la tarea limitando la creatividad) y reactiva del líder (actúa sólo cuando surgen los problemas).

- Dirección por excepción pasiva:

La dirección por excepción pasiva en la cual el jefe interviene únicamente cuando ha sido notificado por un tercero de los errores cometidos, suele dejar que los subordinados continúen con su trabajo siempre y cuando las cosas marchen bien.

Salanova (2017) afirma que varios autores han probado la hipótesis de que el tipo de Liderazgo Transformacional es de mayor efectividad que otros estilos. En base a esto, se ha podido entender, seleccionar, desarrollar y lograr algunos atributos específicos de este tipo de liderazgo, relacionándolos a efectos positivos para la organización, por ese motivo y ya

ESTILOS DE LIDERAZGOS

habiendo estudiado este tipo de liderazgo se decidió tomar como base para realizar esta investigación.

Para efectos de esta investigación, se determinarán los estilos de liderazgo en una entidad financiera sucursal de Buenaventura, partiendo del enfoque racionalista, mediante el análisis de la teoría Transformacional.

7.3 Marco Conceptual

Autoritario: partidario del principio de autoridad, la obediencia sin cuestionamientos a quien manda y en contra de la libertad individual.

Burocracia: la burocracia es un sistema organizativo que siguiendo un conjunto de reglas y procedimientos específicos se encarga de administrar y gestionar determinados asuntos. El término burocracia proviene del francés *bureaucratie*, cuya raíz *bureau* (“oficina”). El concepto permite nombrar a la organización que está regulada por normas que buscan un orden racional en la gestión y distribución de sus asuntos.

Decisión: una decisión es la determinación para actuar ante una situación que presenta varias alternativas. La palabra proviene del latín *desicio*, que significa opción tomada entre otras posibilidades.

Democracia: la democracia es una forma de gobierno del Estado donde el poder es ejercido por el pueblo, mediante mecanismos legítimos de participación en la toma de decisiones políticas.

Liderazgo empresarial: es la capacidad que tiene un individuo dentro de la organización de influir en lo demás exitosamente para poder conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa.

Organización: las organizaciones son entidades sociales compuestas por dos o más individuos con la finalidad de cumplir metas y objetivos, estas pueden ser sistemas abiertos a que están relacionados con el medio ambiente.

7.4 Marco Legal

Tabla 6

Constitución Política de Colombia

Constitución Política de Colombia	
1. Artículo	Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.
Artículo 25.	El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas
Artículo 53	El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los

Constitución Política de Colombia	
	sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad. El estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales. Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados hacen parte de la legislación interna. La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores
Artículo 335	Este artículo de la constitución política de Colombia. Las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación a las que se refiere el literal d) del numeral 19 del artículo 150 son de interés público y sólo pueden ser ejercidas previa autorización del Estado, conforme a la ley, la cual regulará la forma de intervención del Gobierno en estas materias y promoverá la democratización del crédito.

Fuente: la autora con base en la Constitución Política de Colombia, (1991)

Tabla 7

Código Sustantivo del Trabajo.

Código sustantivo del trabajo	
Artículo 1	Objeto. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.
Artículo 11.	Derecho al trabajo. Toda persona tiene derecho al trabajo y goza de libertad para escoger profesión u oficio, dentro de las normas prescritas por la Constitución y la Ley.

Fuente: elaboración propia con base en el código sustantivo de trabajo Colombia, (1950).

8. Caracterización de la entidad

8.1 Reseña histórica de la entidad

Según el Informe de generación de valor social (2015) A nivel nacional la entidad financiera tuvo su origen en la Corporación de Ahorro y Vivienda Las Villas. Entidad creada en el año 1972, especializada y con una amplia trayectoria en la financiación del sector de la construcción, mediante el otorgamiento de créditos dentro del sistema UPAC tanto a constructores como a compradores de inmuebles. En 1998 se configuró sobre el Banco una situación de control por parte de Grupo Aval Acciones y Valores S.A., el más grande e importante grupo financiero del país conformado por el Banco AV Villas, Banco de Occidente, Banco de Bogotá, la Sociedad Administradora de Pensiones y Cesantías Porvenir S.A., el Banco Popular S.A. y Corficolombiana. A principios del año 2000 la Corporación Las Villas se fusionó absorbiendo a la Corporación de Ahorro y Vivienda Ahorramas, Entidad creada en diciembre de 1972 y que hace parte del Grupo Aval desde 1997.

En Buenaventura la entidad financiera antes de fusionarse también tuvo oficinas de la entidad Ahorramas y Las Villas desde el año 1997, ya para el año 2000 siguiendo las indicaciones de la unificación de estas dos entidades se estableció con el nombre que tiene

ESTILOS DE LIDERAZGOS

actualmente y desde ese tiempo se encuentra ubicado en la misma dirección, contando con una oficina en la ciudad.

8.2 Aspectos generales

Al ser una entidad con varias sedes a nivel nacional cuentan con una misión, visión y valores corporativos en general para todas las sucursales.

Misión.

Dar satisfacción, apoyo y confianza a nuestros Clientes y a nuestra gente, siempre innovando.

Visión.

Más Clientes, con más productos, transando más.

Código de ética.

El Código de Ética establece los principios, reglas y políticas que guían el comportamiento y la actividad de todos los integrantes de estas entidades financieras, en desarrollo de sus funciones, impulsando en particular una conducta ética, para evitar situaciones que puedan presentar conflicto de interés.

Actividades y servicios desarrollados en la sucursal de Buenaventura

Para brindar comodidad y agilidad al momento de realizar pagos, la Institución tiene a disposición de sus Clientes y usuarios oficinas especializadas en la recepción exclusiva de pagos de las obligaciones, así como también especializadas en asesoría y venta de productos.

ESTILOS DE LIDERAZGOS

La entidad cuenta con una oficina clasificada como Tradicional, Empresarial, Preferente, de Venta de Libranza, de Crédito al Instante y Centros de Pago que consolida su operación a través de la oferta diseñada para cada uno de sus segmentos, que dan impulso a la economía con una propuesta de valor en productos, canales y estructuras de atención, focalizados siempre en el servicio.

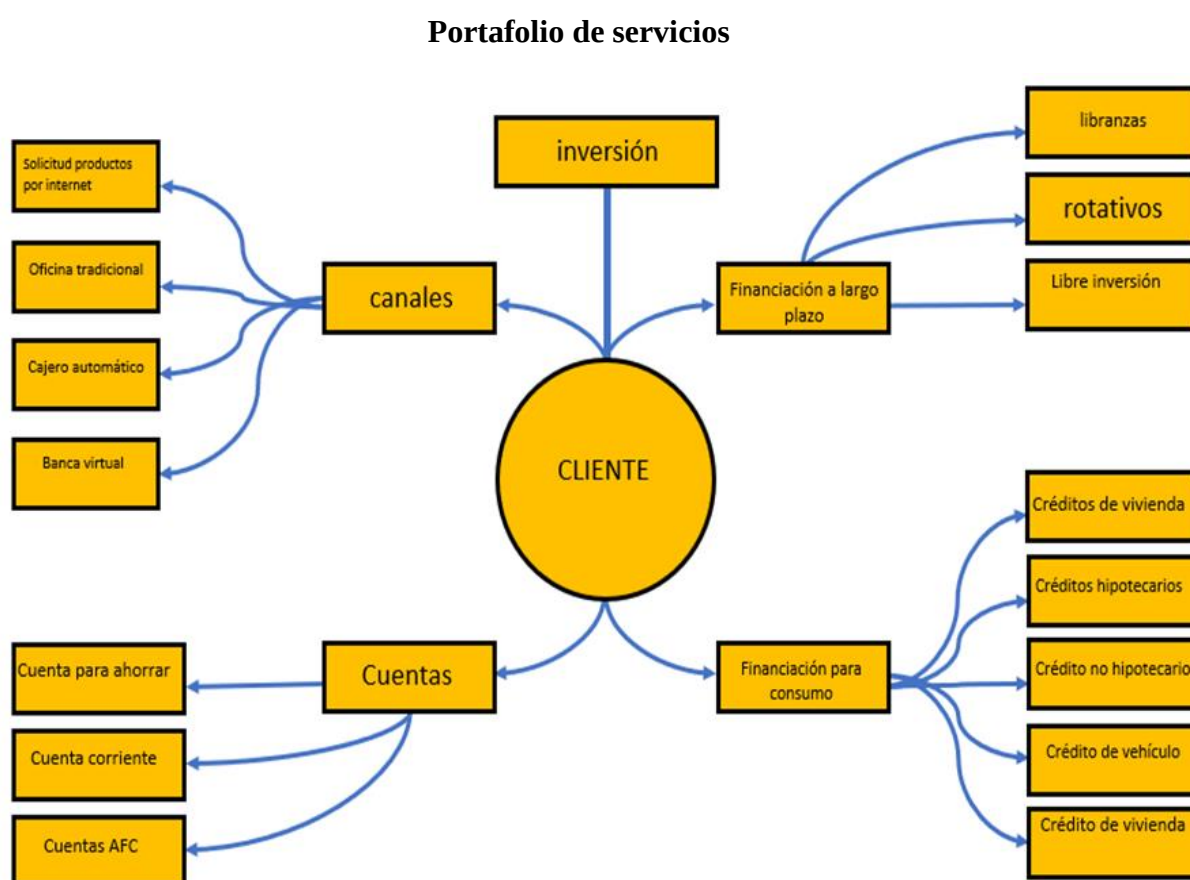


Figura 6. Portafolio de servicio. basado en información de la entidad

8.3 Organigrama

El organigrama de la entidad financiera se realizó con información brindada por el gerente de la entidad, ya que la sucursal de Buenaventura no cuenta con un organigrama construido. Los asesores comerciales y cajeros tienen de jefes inmediato a los subgerentes, y

ESTILOS DE LIDERAZGOS

los subgerentes tienen como jefe inmediato al gerente, siendo el gerente el líder principal de la entidad financiera.

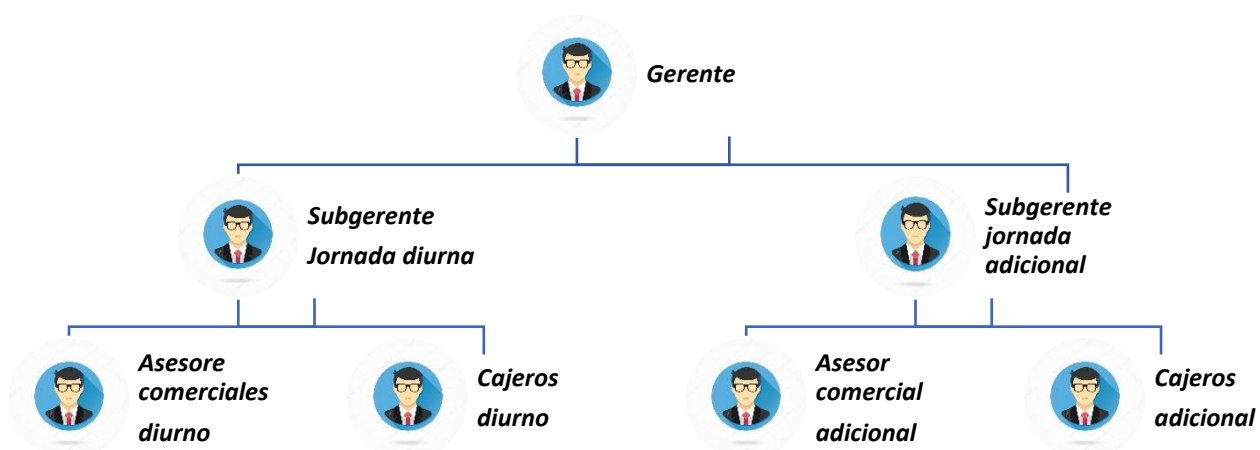


Figura 7. Organigrama de la entidad financiera. fuente: elaboración propia con información de la entidad financiera

Tabla 8

Cargos en la sucursal Buenaventura

CARGO	No
Gerente	1
Subgerentes	2
Asesores de servicios	4
Asesores adicionales	3
Cajeros Auxiliares	3
Cajeros principales	2
Planta total=15	

Fuente: elaboración propia con información de la entidad

9. Aspectos metodológicos

9.1 Población y muestra

La población del presente trabajo es de 15 trabajadores activos:

- 1 gerente
- 2 subgerentes
- 7 cajeros
- 5 asesores comerciales

9.2 Tipo de estudio

Exploratorio

El primer nivel de conocimiento científico sobre un problema de investigación se logra a través de estudios de tipo exploratorio; tienen por objetivo, la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis. Permite al investigador formular hipótesis de primero y segundo grado.

Para esta investigación se seleccionó este tipo de estudio debido a que el tema no ha sido explorado por la entidad financiera y se requiere determinar los estilos de liderazgo que utilizan los líderes de la organización.

Descriptivo

Sirve para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos.

ESTILOS DE LIDERAZGOS

Este también se utilizará en la investigación ya que se busca recopilar datos e información importante acerca de las condiciones de la empresa, las opiniones de los trabajadores, puntos de vista, actitudes y procesos relacionados con el tema a investigar.

9.3 Fuentes de información

9.3.1 Fuentes primarias

La información de fuentes primarias tiene un papel significativo, porque representa el trabajo de campo realizado. Para la realización de este trabajo se utilizará como fuente primaria la **observación participante** ya que la persona que observa recoge los datos en el medio natural y está en contacto con los propios sujetos observados. se puntualizará los problemas existentes en la organización. Se realizará un censo aplicando el cuestionario multifactorial del liderazgo (MLQ) a todos los trabajadores de la entidad financiera con el fin describir, explicar, comprender y descubrir patrones para poder determinar el estilo de liderazgo de la organización.

9.3.2 Fuentes secundarias

Se hará uso de fuentes bibliográficas como Liderazgo y Comportamiento Organizacional de Lydia Arbaiza Fermini, Estilos de Dirección y Liderazgo en las Organizaciones de Iván Darío Sánchez Manchola, los Cambios en Liderazgo de John C. Maxwell y páginas web con contenidos de liderazgo y sus diferentes estilos dentro de las organizaciones.

9.4 Técnicas de recolección de información

Censo: es donde la muestra es toda la población.

ESTILOS DE LIDERAZGOS

Bavaresco (2001) lo define como un estudio de todos y cada uno de los elementos de la población para obtener una misma información.

Para esta investigación dado que la población a estudiar esta claramente definida se realizará un censo aplicando como herramienta de recolección de información el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5x corta) en la versión de 51 ítems denominada MLQ-5X (short form).

Cada uno de estos nueve factores está compuesto por cuatro ítems, por lo que el MLQ-5X tiene 36 ítems relativos al liderazgo. además, contiene tres dimensiones: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo pasivo/evitador Laissez Faire lo cual permitirá identificar el estilo de liderazgo que tiene la organización tomando como teoría básica el Liderazgo Transformacional de Bass y Burns.

10. Resultados

10.1 Estilos de liderazgos

ESTILOS DE LIDERAZGOS

Para identificar los estilos de liderazgo del área gerencial de la entidad financiera se utilizó como herramienta el MLQ Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, del modelo de liderazgo transformacional, se le aplicará el cuestionario al área gerencial (gerente y subgerente) como autoevaluación, a los cajeros y asesores como percepción del liderazgo que es utilizado en la entidad financiera,

10.1.1 Estilo de liderazgo desde la autoevaluación del Gerente

Tabla 9.

Resultados del cuestionario autoevaluación del gerente

Estilos de Liderazgo	Siglas	Puntaje	Promedio
Recompensa contingente	RC	11	2,75
Estimulación intelectual	EI	15	3,75
Dirección por excepción pasiva	DPE-P	11	2,75
Dirección por excepción activa	DPE-A	12	3
Consideración individualizada	CI	12	3
Influencia idealizada atribuida	IIA	12	3
Influencia idealizada conductual	IIC	11	2,75
Liderazgo laissez-faire	LF	12	2,75
Motivación inspiracional	M	11	3

Fuente: elaboración Propia basado en cuestionario MLQ aplicado

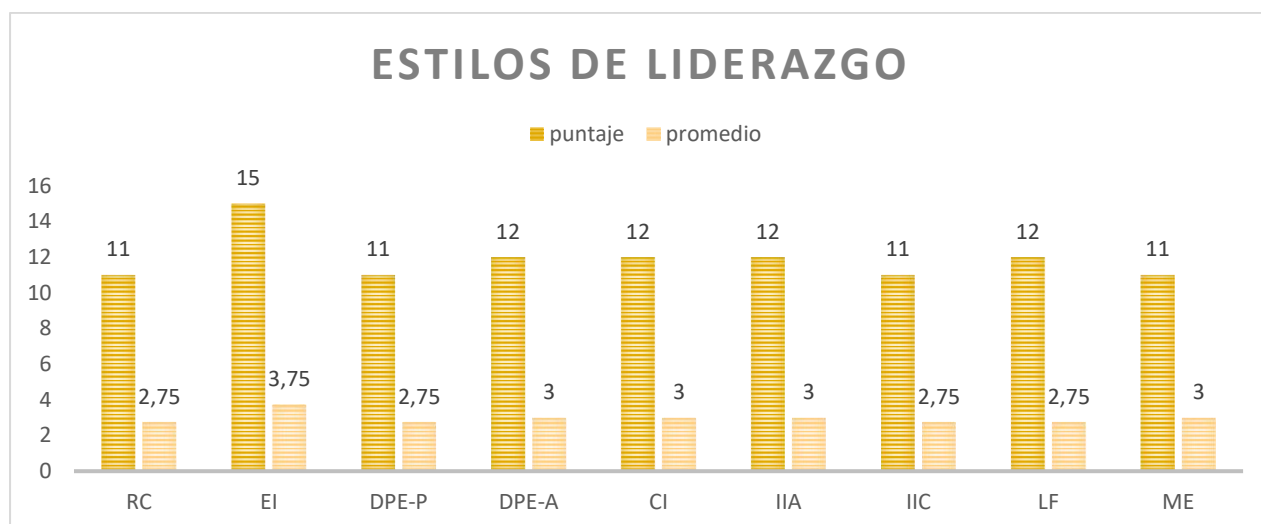


Figura 8. estilo de liderazgo del gerente basado en el cuestionario MLQ aplicado

Interpretación: La gerente desde su autoevaluación considera que practica un liderazgo de Estimulación Intelectual. Estimula sus empleados a ser creativos e innovadores cuando van a realizar sus tareas, las cuales son asignadas de acuerdo con las habilidades de cada trabajador.

Tabla 10

Estilos de liderazgo del gerente

Dime nsiones	Factores	Promedio
Liderazgo Transformacional	Estimulación intelectual	3,75
	Influencia idealizada atribuida	3
	Influencia idealizada conductual	3
	Motivación inspiradora	3
	Consideración individualizada	3
Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	2,75
	Dirección por excepción activa	3
	Dirección por excepción pasiva	2,75
Liderazgo Pasivo/Evitador	Liderazgo laissez-faire	2,75

Fuente: elaboración Propia basado en cuestionario MLQ aplicado

ESTILOS DE LIDERAZGOS

Interpretación : de las tres dimensiones calificadas en el cuestionario MLQ La dimensión que mejor calificó desde su autoevaluación la gerente de la entidad financiera es la de Liderazgo Transformacional, el factor de la Estimulación Intelectual fue con promedio de 3,75, su liderazgo se caracteriza por que incita a que los empleados a pensar a buscar soluciones a sus problemas, desde el liderazgo transformacional este estilo de líder anima a sus seguidores a explorar nuevas formas de hacer las cosas y crear nuevas oportunidades.

Ítems calificados en el factor

Estimulación Intelectual

Ítems o preguntas del cuestionario MLQ 5X corta que conforman el factor de la Estimulación Intelectual

Tabla 11

Ítems que componen el factor de estimulación intelectual

Ítems del cuestionario MLQ 5X corta	Contenido
Ítems # 2	Reexamina presunciones críticamente para cuestionar si son apropiadas
Ítems# 8	Busca diferentes perspectivas cuando resuelve problema
Ítems#32	Sugiere nuevas formas de buscar cómo completar los requerimientos
Ítems#30	Me lleva a mirar los problemas desde muchos ángulos diferentes

Fuente: elaboración Propia basado en cuestionario MLQ aplicado

10.1.2 Estilos de Liderazgo desde la autoevaluación del Subgerente jornada diurna

Tabla 12

Resultados de la aplicación del cuestionario autoevaluación del subgerente jornada diurna

Estilos de Liderazgo	Siglas	Puntaje	Promedio
----------------------	--------	---------	----------

ESTILOS DE LIDERAZGOS

Estilos de Liderazgo	Siglas	Puntaje	Promedio
Recompensa contingente	RC	15	3,25
estimulación intelectual	EI	13	3,25
Dirección por excepción pasiva	DPE-P	8	2
Dirección por excepción activa	DPE-A	14	3,5
Consideración individualizada	CI	14	3,75
Influencia idealizada atribuida	IIA	14	3,5
Influencia idealizada conductual	IIC	12	3
Liderazgo laissez-faire	LF	8	2
Motivación inspiracional	ME	14	3,5

Fuente: elaboración Propia basado en cuestionario MLQ aplicado

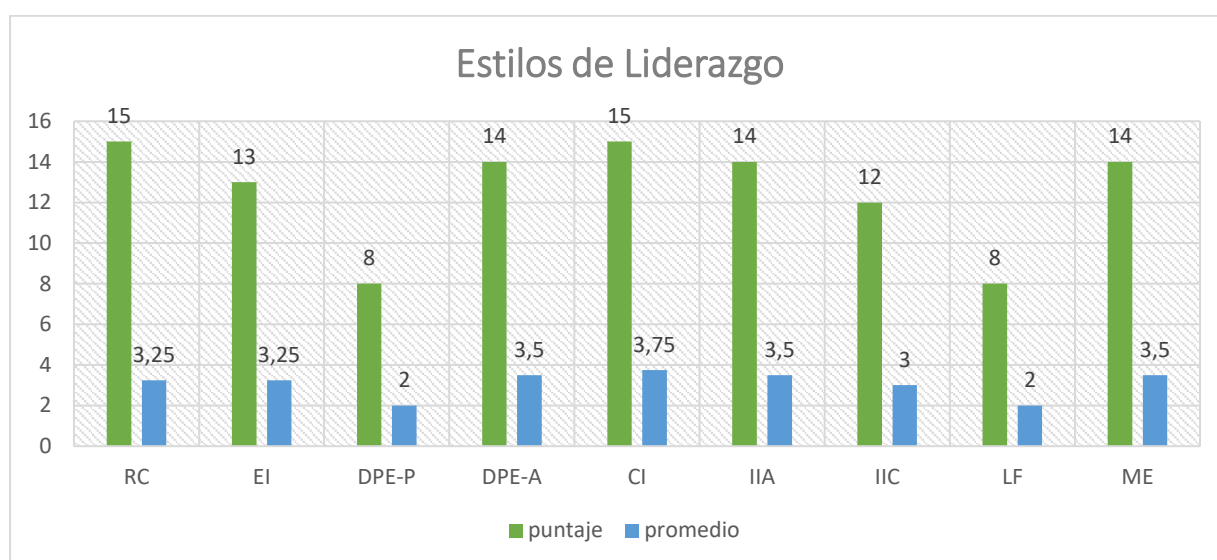


Figura 9. Estilo de liderazgo del subgerente jornada diurna basado en cuestionario MLQ aplicado

Interpretación: desde la autoevaluación del subgerente de la jornada diurna el estilo de liderazgo en el que más se destaca es la Consideración Individualizada, cree que tiene empatía con los trabajadores, además de proporcionar retos y oportunidades para sus subordinados.

Tabla 13.

Estilo de liderazgo del subgerente jornada diurna

Dime nsiones	Factores	Promedio
-----------------	----------	----------

ESTILOS DE LIDERAZGOS

Dimensiones	Factores	Promedio
Liderazgo Transformacional	Estimulación intelectual	3,25
	Influencia idealizada atribuida	3,5
	Influencia idealizada conductual	3
	Motivación inspiradora	3,5
	Consideración individualizada	3,75
Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	3,25
	Dirección por excepción activa	2
	Dirección por excepción pasiva	3,5
Liderazgo Pasivo/Evitador	Liderazgo laissez-faire	2

Fuente: elaboración Propia Basado en cuestionario MLQ aplicado

Interpretación: Dentro de las tres dimensiones que evalúa el cuestionario MLQ, la dimensión que más se destaca desde la autoevaluación del subgerente jornada diurna es la del Liderazgo Transformacional, el factor la Consideración Individualizada promedio de 3,75, donde el líder se acostumbra a monitorear activa y constantemente el desempeño, y dar seguimiento a las actividades de los trabajadores

Ítems calificados en el factor

Consideración individualizada

Ítems o preguntas del cuestionario MLQ 5X corta que conforman el factor de la consideración individualizada

Tabla 14

Ítems que componen el factor Consideración individualizada

Ítems del cuestionario MLQ 5X corta	Contenido
Ítems# 19	Me trata como un individuo y no sólo como miembro de un grupo
Ítems #31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas
Ítems #15	Pasa su tiempo enseñando y entrenando

ESTILOS DE LIDERAZGOS

Ítems #29	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de otros
-----------	--

Fuente: elaboración Propia basado en cuestionario MLQ aplicado

10.1.3 Estilo de liderazgo desde la autoevaluación del Subgerente jornada adicional

Tabla 15.

Resultados de la aplicación del cuestionario autoevaluación del subgerente jornada adicional

Estilos de Liderazgo	Siglas	Puntaje	Promedio
Recompensa contingente	RC	14	3,5
Estimulación intelectual	EI	11	2,75
Dirección por excepción pasiva	DPE-P	9	2,25
Dirección por excepción activa	DPE-A	9	2,25
Consideración individualizada	CI	11	2,75
Influencia idealizada atribuida	IIA	12	3
Influencia idealizada conductual	IIC	12	3
Liderazgo laissez-faire	LF	10	2,5
Motivación inspiracional	ME	12	3

Fuente: elaboración Propia Basado en cuestionario MLQ aplicado

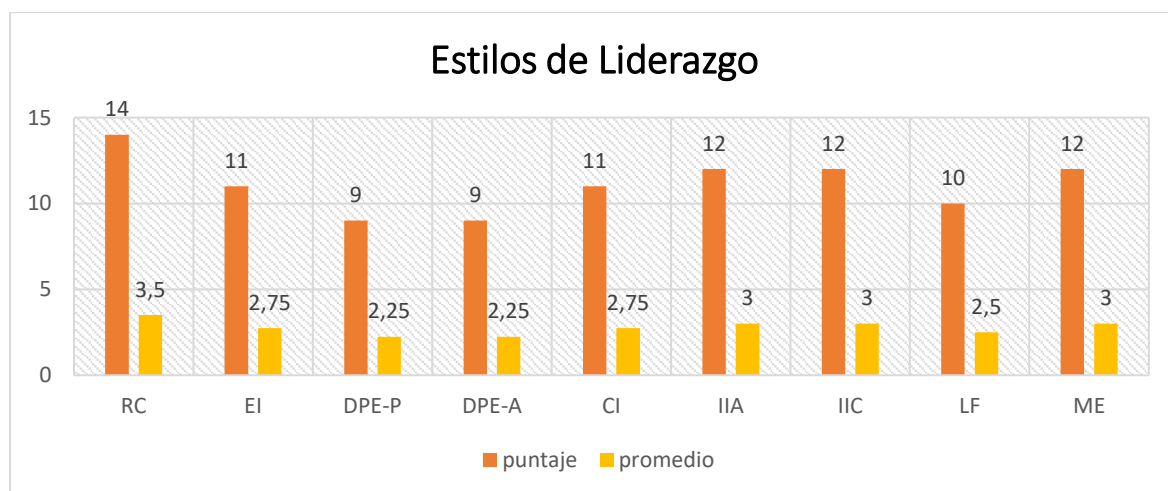


Figura 10. Estilo de liderazgo del subgerente jornada adicional Basado en cuestionario MLQ aplicado

Interpretación: desde la autoevaluación del subgerente de la jornada adicional el estilo de liderazgo en el que más se destaca es la Recompensa Contingente, considerando que

ESTILOS DE LIDERAZGOS

tiene formas propias de motivar al trabajador bien sea física o verbalmente por realizar bien las actividades que se le asigno y obtener resultados positivos.

Tabla 16

Estilo de liderazgo del subgerente jornada adicional

Dime nsiones	Factores	Promedio
Liderazgo Transformacional	Estimulación intelectual	2,75
	Influencia idealizada atribuida	2,75
	Influencia individualizada conductual	3
	Motivación inspiradora	3
	Consideración individualizada	2,75
Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	3,5
	Dirección por excepción activa	2,25
	Dirección por excepción pasiva	2,25
Liderazgo Pasivo/Evitador	Liderazgo laissez-faire	2,5

Fuente: elaboración Propia Basado en cuestionario MLQ aplicado

Interpretación: de las tres dimensiones del cuestionario MLQ la dimensión mejor calificada por la subgerente de la jornada adicional desde la autoevaluación fue la del Liderazgo Transaccional con el factor de la Recompensa Contingente la cual tiene promedio de 3,5. Según este factor de liderazgo, se caracteriza las recompensas formando un tipo de transacción constructiva y generalmente eficaz para motivar a sus subordinados, delega las actividades y establece premios, elogia a los trabajadores por el cumplimiento de metas, es decir existe contrato de dar y recibir, les brinda los elementos necesarios para realizar sus tareas como materia prima y capacitaciones necesarias.

Ítems calificados en el factor

ESTILOS DE LIDERAZGOS

Recompensa contingente

Ítems o preguntas del cuestionario MLQ 5X corta que conforman el factor de recompensa contingente

Tabla 17

Ítems que componen el factor de Recompensa Contingente

Ítems del cuestionario en el MLQ 5X corta	Contenido
Ítems #16	Aclara lo que uno puede esperar recibir cuando son alcanzadas las metas de desempeño
Ítems #1	Me entrega ayuda a cambio de mi esfuerzo
Ítems #11	Define en términos específicos quién es responsable de alcanzar los objetivos de desempeño
Ítems #35	Expresa satisfacción cuando cumplo con las expectativas

Fuente: elaboración Propia Base: cuestionario MLQ aplicado

A continuación, se presentarán los resultados de la aplicación del Cuestionario Multifactorial del Liderazgo MLQ a los cajeros y asesores comerciales de la jornada diurna y adicional de la entidad financiera donde califican como perciben el liderazgo ejercido por la gerente y los subgerentes.

10.1.4 Estilos de liderazgo percepción de los colaboradores Jornada diurna

Tabla 18

Resultados de la aplicación del cuestionario a los colaboradores Jornada diurna

Estilos de Liderazgo	Siglas	Puntaje	Promedio
Recompensa contingente	RC	68	2,8
Estimulación intelectual	EI	52	2,12
Dirección por excepción pasiva	DPE-P	59	2,4

ESTILOS DE LIDERAZGOS

Dirección por Excepción activa	DPE-A	58	2,3
Consideración individualizada	CI	61	2,5
Influencia idealizada atribuida	IIA	60	2,47
Influencia idealizada conductual	IIC	62	2,36
Liderazgo laissez-faire	LF	63	2,75
Motivación inspiracional	ME	73	3,04

Fuente: elaboración Propia Basado en cuestionario MLQ aplicado

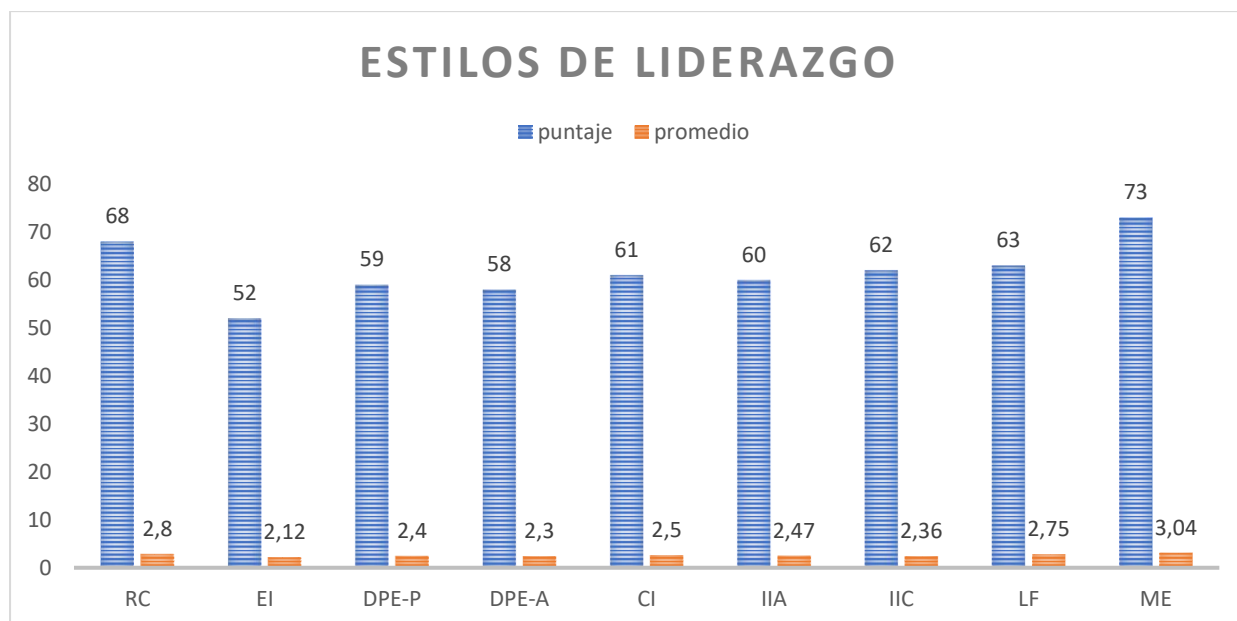


Figura 11. Estilo de liderazgo de la percepción de los colaboradores jornada diurna Base: cuestionario MLQ aplicado

Interpretación: según la percepción de los trabajadores de la jornada diurna, el líder de la jornada de la jornada diurna (subgerente) y el gerente de la entidad financiera utilizan el estilo de Liderazgo por Motivación Inspiracional, lo cual indica que los subordinados los ven como un líderes visionarios, una persona que tiene una aptitud positiva y optimista que los inspira a superar sus dificultades diarias, además de ser un líder con determinación para alcanzar los objetivos del grupo en la organización.

Tabla 19.

Estilo de liderazgo percepción de los colaboradores jornada diurna

ESTILOS DE LIDERAZGOS

Dime nsiones	Factores	Promedio
Liderazgo Transformacional	Estimulación intelectual	2,12
	Influencia idealizada atribuida	2,47
	Influencia individualizada conductual	2,36
	Motivación inspiracional	3,04
	Consideración individualizada	2,5
Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	2,8
	Dirección por excepción activa	2,3
	Dirección por excepción pasiva	2,4
Liderazgo Pasivo/Evitador	Liderazgo laissez-faire	2,75

Fuente: elaboración Propia Basado en cuestionario MLQ aplicado

Interpretación: La dimensión mejor calificada del cuestionario MLQ por los trabajadores que al líder en la jornada diurna(subgerente) y al gerente de la entidad financiera fue la del Liderazgo Transformacional con el factor de la Motivación Inspiradora con un promedio de 3,04, la motivación es la base de su estilo de liderazgo que trabaja para el cambio y el éxito organizacional.

Ítems calificados en el factor

Motivación Inspiracional

Ítems o preguntas del cuestionario MLQ 5X corta que conforman el factor de motivación inspiracional

Tabla 20

Ítems que componen el factor de motivación inspiracional

Ítems calificados en el MLQ 5X corta	Contenido
Ítems# 9	Habla optimistamente sobre el futuro

ESTILOS DE LIDERAZGOS

Ítems# 36	Expresa confianza en que las metas serán alcanzadas
Ítems# 13	Habla entusiastamente sobre lo que necesita ser logrado
Ítems# 26	Articula una visión estimulante del futuro

Fuente: elaboración Propia Basado en cuestionario MLQ aplicado

10.1.5 Estilos de liderazgo percepción de los colaboradores Jornada Adicional

Tabla 21

Resultados de la aplicación del cuestionario percepción de colaboradores Jornada adicional

Estilos de Liderazgo	Siglas	Puntaje	Promedio
Recompensa contingente	RC	63	2,75
Estimulación intelectual	EI	65	2,8
Dirección por excepción pasiva	DPE-P	52	2,26
Dirección por excepción activa	DPE-A	74	3,2
Consideración individualizada	CI	61	2,5
Influencia idealizada atribuida	IIA	58	2,3
Influencia idealizada conductual	IIC	59	2,47
Liderazgo laissez-faire	LF	45	1,96
Motivación inspiracional	ME	48	2

Fuente: elaboración Propia Basado en cuestionario MLQ aplicado

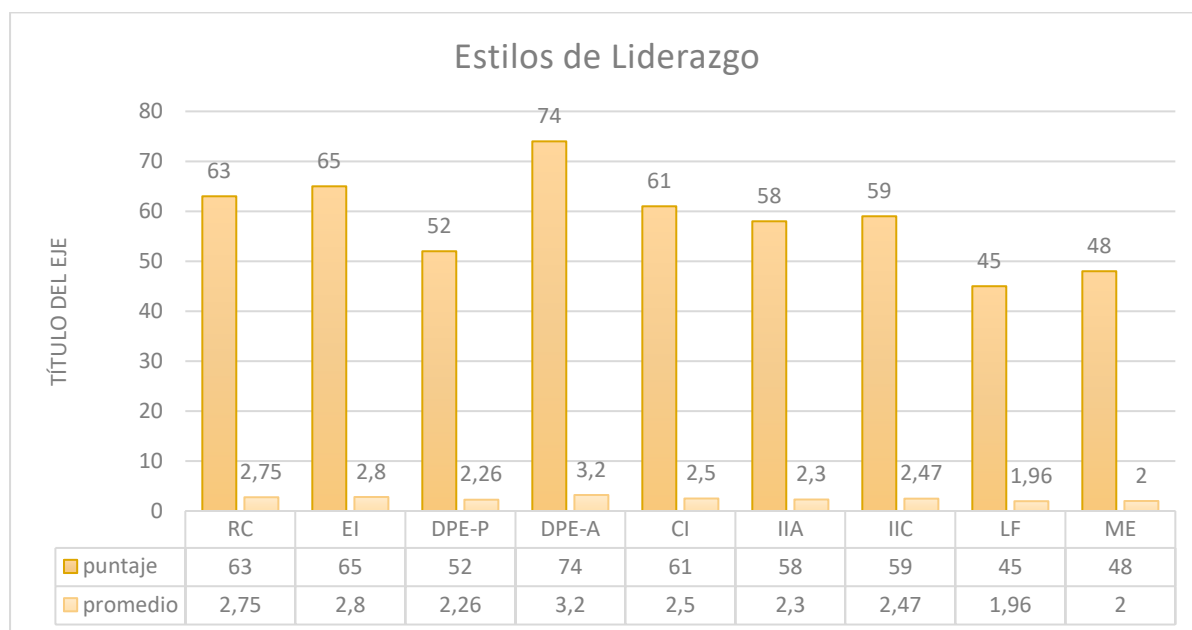


Figura 12. Estilo de liderazgo percepción de los colaboradores jornada diurna basado en cuestionario MLQ aplicado

Interpretación: según la percepción de los trabajadores de la jornada adicional, el líder de la jornada de la jornada adicional (subgerente) y el gerente de la entidad financiera el factor mejor calificado fue el factor de la Dirección por Excepción Activa y en menor rango el de Liderazgo laissez-faire, este factor caracteriza al líder como aquel que se centra en corregir los errores de los empleados, monitorea de forma activa y constante el desempeño de los trabajadores.

Tabla 22

Estilo de liderazgo percepción de los colaboradores jornada adicional

Dime nsiones	Factores	Promedio
Liderazgo Transformacional	Estimulación intelectual	2,8
	Influencia idealizada atribuida	2,3
	Influencia individualizada conductual	2,47
	Motivación inspiradora	2
	Consideración individualizada	2,5
Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	2,75
	Dirección por excepción activa	3,2
	Dirección por excepción pasiva	2,26
Liderazgo Pasivo/Evitador	Liderazgo laissez-faire	1,96

Fuente: elaboración Propia Basado en cuestionario MLQ aplicado

Interpretación: La dimensión mejor calificada por los trabajadores fue el factor de Dirección por Excepción Activa con un promedio de 3,2 se encuentra entre los rangos de la dimensión del Estilo de Liderazgo transaccional, el líder está atento a los trabajadores para que cumplan con las metas establecidas, pero si el trabajador no cumple es castigado con llamados de atención, sanciones en el trabajo o llegar a la suspensión del contrato.

ESTILOS DE LIDERAZGOS

Ítems calificados en el factor

Dirección por Excepción Activa

Ítems o preguntas del cuestionario MLQ 5X corta que conforman el factor de dirección por excepción activa

Tabla 23

Ítems que componen la Dirección por Excepción Activa

Ítems calificados en el MLQ 5X corta	Contenido
Ítems# 4	Focaliza la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares
Ítems# 22	Concentra toda su atención en tratar con errores, quejas y fallas
Ítems# 24	Mantiene un seguimiento de todos los errores
Ítems# 27	Dirige mi atención hacia fallas para lograr los estándares

Fuente: elaboración Propia Basado en cuestionario MLQ aplicado

ESTILOS DE LIDERAZGOS

Estilos de Liderazgo Autoevaluación Directivos y Evaluación Colaboradores

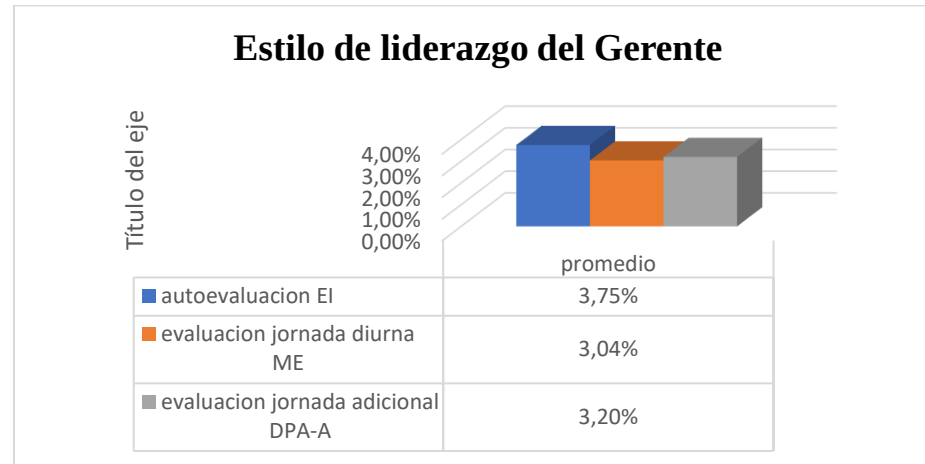


Figura 15 Figura 15. Estilos del gerente según evaluación y autoevaluación basado en cuestionario MLQ aplicado

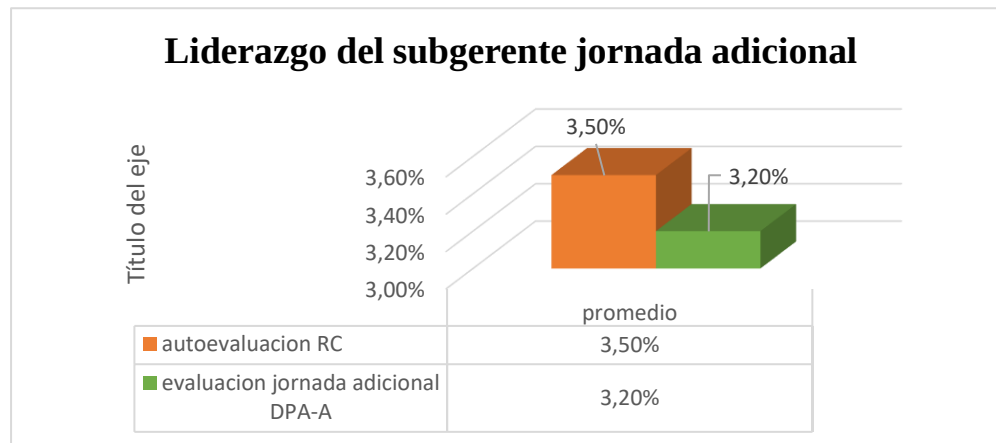


Figura 16. Estilo de liderazgo del subgerente jornada adicional según evaluación y auto evaluación Basado en el cuestionario MLQ aplicado

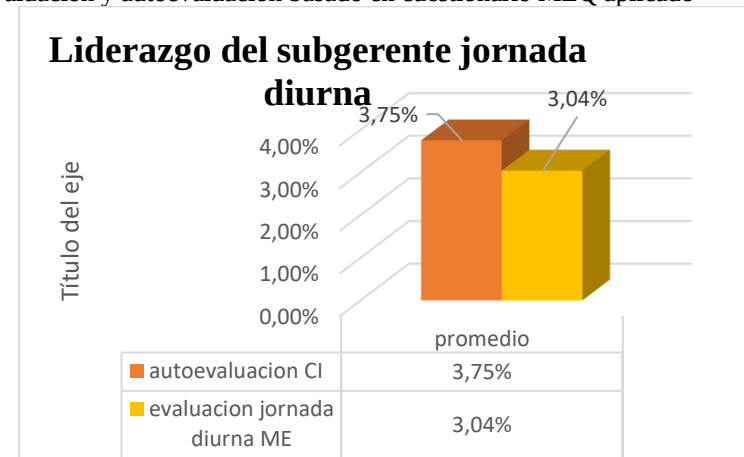


Figura 17. Estilo de liderazgo del subgerente jornada diurna según evaluación y auto evaluación basado MLQ aplicado

Interpretación: desde la autoevaluación el gerente de la entidad financiera con el factor de la estimulación intelectual (EI) promedio 3,75, afirma que es un líder que impulsa al cambio y está atento a la resolución de problemas. El subgerente de la jornada diurna desde la autoevaluación con el factor de consideración individualizada (CI) promedio 3,75 considera que es un líder que tiene líneas de comunicación abiertas con los seguidores, asegurando que se compartan nuevas ideas para que por medio de la innovación surjan nuevas ideas. El subgerente de la jornada adicional desde la autoevaluación con el factor de la recompensa contingente (RC) promedio 3,50 tiene un liderazgo de intercambio líder-seguidor, intercambia recompensas a los trabajadores por logros obtenido-relacionados con el cumplimiento.

Los trabajadores de la jornada diurna evaluaron a los líderes (gerente y subgerente jornada diurna) con el factor de motivación inspiracional (ME) promedio de 3,04 afirman que los líderes hacen sentir a sus trabajadores que están en un ambiente tranquilo y estimulante e inspirador. Los trabajadores de la jornada adicional evaluaron a los líderes (subgerente adicional y gerente) con el factor de dirección por excepción activa (DPA-A) promedio de 3,20 el líder interviene cuando hay que hacer correcciones, además aclara las metas y objetivos trazados, pero en caso tal que no se cumpla la metas el trabajador puede tener llamados de atención o la terminación del contrato laboral.

Estilos de liderazgos

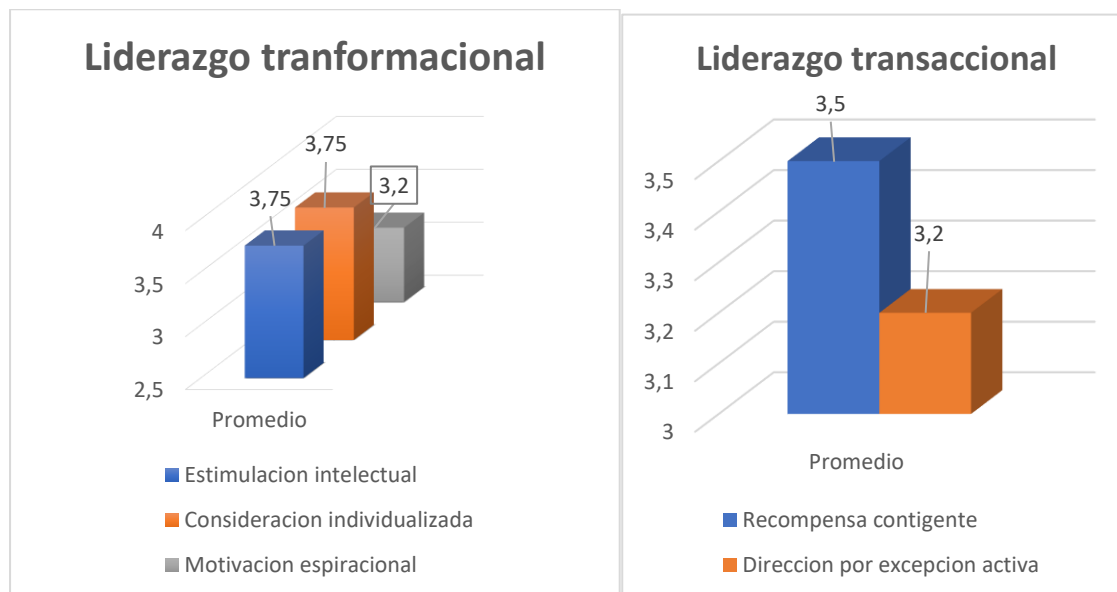


Figura 14. Estilos de liderazgo según directivos y colaboradores basado en cuestionario MLQ aplicado

Interpretación: según el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) que se le aplicó a directivos y subordinados existen dos estilos de liderazgos predominante en la entidad financiera según el criterio de los trabajadores y directivos, el liderazgo transformacional ya que se practican tres factores: la estimulación intelectual un promedio de 3,75, Consideración Individualizada promedio de 3,75, Motivación Aspiracional promedio de 3,2. Y el Estilo de Liderazgo Transaccional con los factores de Recompensa Contingente con promedio de 3,5 y el de Dirección por Excepción Activa es el segundo estilo de liderazgo utilizado por los líderes y el estilo de liderazgo Pasivo-Evitador es utilizado frecuentemente por los líderes de la entidad financiera.

10.2 Propuestas para el fortalecimiento del liderazgo

El líder transformacional debe plantear soluciones a los conflictos o estrategias en las situaciones de cambio.

Según Ballestas (2016) En el modelo de liderazgo transaccional y transformacional el líder debe partir por convocar a sendas reuniones con la totalidad de la planta de personal con que cuenta la empresa hasta el momento, exponerle en un lenguaje directo, claro, sencillo y sobre todo tranquilizador, lo siguiente:

- La necesidad y urgencia de los cambios en el interior de la empresa.
- El por qué que justifica dichos cambios.
- El cómo se implementarían dichos cambios y desde cuándo. Indicar así mismo las

distintas facetas de este.

- El qué definitorio de los cambios, en términos de naturaleza y alcance de estos.
- El cuándo y hasta cuándo del proceso de cambios

A continuación, se van a diseñar propuestas para mejorar el estilo de liderazgo utilizado por los líderes de la entidad financiera.

ESTILOS DE LIDERAZGOS

1.Tabla 24

Propuesta 1

Propuesta#1						
Estrategia	Actividades	Responsable de tarea	Tiempo	Recursos necesarios	Indicador	Responsable de seguimiento
Aumentar el conocimiento sobre la diversidad de los estilos de liderazgos que hay entre los trabajadores de la entidad, amparar y respetar las diferencias de los colaboradores ya que los empleados no son iguales entre ellos.	1.Plantear una constante reflexión a través de talleres teórico-prácticos sobre cómo hace o se cree que se realiza el trabajo como líderes de equipos, qué resultados conseguimos y qué podemos hacer para que éstos mejoren o se mantengan en el tiempo. 2.capacitar a los integrantes de la entidad financiera sobre los diferentes estilos de liderazgo que existen para que puedan elegir cual es mas conveniente practicar en la empresa.	Lideres de oficina y capacitadores.	Secciones de 4 horas. 1 vez al mes. Todos los meses.	Tableros, Video beam, Cafés y aromáticas. Folleto indicado el paso a paso de la actividad.	N# de secciones programadas/N# secciones asistidas	Líderes de la oficina

Fuente: elaboración propia

ESTILOS DE LIDERAZGOS

Tabla 25

Propuesta #2

Propuesta#2						
Estrategias	Actividades	Responsabl e de tarea	Tiempo	Recursos necesarios	Indicador	Responsable de seguimiento
Los líderes de la entidad financiera sucursal Buenaventura y los directivos de la empresa a nivel nacional trabajen conjuntamente para diseñar e implementar planes de conciliación, ideas estructurales con vocación de permanencia que contribuyan a fomentar la cultura de igualdad de oportunidades.	1.Realizar reuniones periódicas entre los líderes de las diferentes sucursales de la entidad financiera nivel nacional para tratar los diferentes temas de inclusión. 2.Crear espacios dinámicos entre los trabajadores de la empresa donde se pueda evidenciar las diferentes personalidades de cada trabajador y de esta manera el líder pueda rotarlos laboralmente en los puestos de la entidad financiera.	Líderes de la entidad financiera, Talento humano	Reuniones cada 5 meses. Tiempo permanente.	Divulgación por correo interno de la oficina a todos los directivos de la entidad financieras. Auditorios con espacio para realizar las dinámicas.	N# de reuniones programadas/ N# reuniones asistidas	Líderes de la entidad financiera, Talento humano

Fuente: elaboración propia

ESTILOS DE LIDERAZGOS

Tabla 26

Propuesta# 3

Propuesta						
Estrategias	Actividades	Responsable de tarea	Tiempo	Recursos necesarios	Indicador	Responsable de seguimiento
Que los líderes sean capacitados por profesionales lo cual le permitirá la oportunidad de realizar una revisión de las fortalezas y debilidades de su estilo de liderazgo, que puedan identificar los principales desafíos, oportunidades y problemas que presenta su rol como líderes, construir una visión, diseñar las acciones principales e identificar los caminos de acción	1.Programar Capacitaciones especiales para los directivos de la entidad financiera. 2.Realizar capacitaciones evaluadoras virtuales que fortalezcan el estilo de liderazgo gerencial	Líderes de la entidad financiera, Talento humano	Capacitaciones Cada 6 meses De tiempo permanente	Sala de capacitación Computadoras con acceso a internet	#Capacitaciones programadas/ #asistencia a capacitaciones	Talento humano

Fuente: elaboración propia

11. Conclusiones

En la investigación realizada en la entidad del sector financiero del Distrito de Buenaventura, se examinaron aspectos como el portafolio de productos y servicios, misión, visión, código de ética y las actividades y servicios desarrollados por la entidad, debido a que el estilo de liderazgo está enfocado al cumplimiento de metas a corto, mediano y largo plazo, enfocados a la obtención de los objetivos corporativos (satisfacción de las expectativas de los accionistas, clientes usuarios y personal de la entidad).

Conforme a los resultados obtenidos después de la aplicación del Cuestionario Multifactorial del Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) se determinó que la entidad financiera presenta dos estilos de liderazgo el Liderazgo Transformacional y el liderazgo transaccional, de acuerdo a los resultados obtenidos que permitió tanto a los líderes como a los colaboradores identificar las aptitudes, y comportamientos en las diferentes situaciones que se presentan en el campo laboral, además se concluyó que los líderes de esta entidad se caracterizan por ser líderes que miden el comportamiento del seguidor, tiene una aptitud optimista sobre el futuro, expresa confianza en que las metas serán alcanzadas, lleva a mirar a los líderes los problemas desde muchos ángulos diferentes, y ayuda a desarrollar las fortalezas de los trabajadores.

De acuerdo con los resultados obtenidos después de la aplicación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) se evidenciaron aspectos negativos como deficiencia en la comunicación, debilidad en relación líder-trabajador, falta de capacitación al personal para trabajar en equipo; aspectos que se tuvieron en cuenta para la formulación de las estrategias

ESTILOS DE LIDERAZGOS

de mejoramiento plasmadas en la propuesta para obtener mejores resultados en los factores que afectan el estilo de liderazgo de la entidad.

Finalmente, las propuestas formuladas en la presente investigación se convierten en la principal herramienta para fortalecer el liderazgo en la organización, dado que dichas propuestas buscan que la organización forme líderes que se adecúen a las necesidades del entorno de la entidad del sector financiero del Distrito de Buenaventura, para obtener mejores resultados

12. Recomendaciones

De acuerdo con el estudio exploratorio que se realizó en la entidad financiera se puede realizar las siguientes recomendaciones.

- Mejorar los procesos de la entidad financiera, teniendo en cuenta los valores organizacionales, el reconocimiento de las fortalezas, debilidades y el rol de los miembros de la empresa, tanto empleados como líderes para abordar los objetivos organizacionales, además motivar a los empleados para mejorar la productividad y así garantizar el avance de la organización.
- El estilo de liderazgo a implementar debe ser contemplado no sólo en los procesos administrativos para el cambio, también se debe tomar decisiones que mejoren la cultura en la organización, perfeccionando los valores y los principios sobre los que se construido el desarrollo de la entidad financiera.
- Establecer canales de comunicación efectivos y permanentes entre los líderes y colaboradores, donde el principal componente sea el liderazgo transformacional en cada una de las áreas para que todos se puedan comunicar permanentemente en todos los asuntos y situaciones que consideran problema.
- Implementar las diferentes propuestas diseñadas a partir de los resultados de la investigación con el fin de mejorar los procesos internos de la entidad y que estas mejoras solucionen los problemas o debilidades existentes en la entidad financiera.

13. Bibliografía

- Bass, Bernard y Avolio, Bruce (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos.
- Braco y García. *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional*. TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. ISSN 1317-0570 ~ Depósito legal pp: 199702ZU31. Vol. 15 (2): 165 - 177, 2013.
- Betancourt G (2015). *El Liderazgo Organizacional, Como Pilar en la Toma de Decisiones para la alta Gerencia*. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6978/Trabajo%20de%20Grado%20Gloria%20A.%20Betancourt%20F.pdf?sequence=1>.
- Cabrera A. (2018) *liderazgo transformacional y cómo aplicarlo en una entidad pública*. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/20634/CabreraRodriguezAdriana2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y#:~:text=El%20liderazgo%20transformacional%20busca%20estimular,valores%2C%20sus%20actitudes%2C%20sus%20motivaciones>.
- Carvajal A Peña R. Peña S (2020) *Liderazgo transformacional en la gestión del cambio en la cadena de restaurantes Taco Bell*. Recuperado de <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/17942>
- Castro S. (2019) *Sostenibilidad en el sistema financiero, ¿qué hacen los bancos líderes a nivel mundial? Asobancaria*.
- Carro F. (2012) *La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada*. Departamento Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur.

ESTILOS DE LIDERAZGOS

- Cámara de comercio de Buenaventura. (2014). *Caracterización tejido empresarial Buenaventura*. ISBN: 978-958-8855-20-2.
- Colombia. (1991). *Constitución Política*. Bogotá: Legis.
- Colombia. (1950). *Decreto Ley 2663 de 1950 "Sobre Código Sustantivo del Trabajo", en virtud del Estado de Sitio promulgado por el Decreto Extraordinario No 3518 de 1949*.
- Cruz A. (2014) *Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados*. Recuperado de <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/30808>
- Edenred. (2015). *El liderazgo transformacional como impulsador de equipos*. Recuperado de <https://blog.edenred.es/el-liderazgo-transformacional-como-impulsor-de-los-equipos/>.
- Gestoso C (2000). *Psicología del trabajo para Relaciones Laborales. Primera edición. Avaraca*.
- Gómez P (2019). Reporte de inclusión Financiera. *Banco de las oportunidades*
- Herman L (2013) *El Liderazgo Organizacional: una Aproximación desde la Perspectiva Etológica. Universidad del Rosario*.
- Hernández, J. (2013). *El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica. Universidad del Rosario. Bogotá*.
- Hernández S., R, Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación (5ta. ed.). p 80, 350 D.F., México: McGraw Hill*.
- Henry F. (1987) *Administración Industrial y General. Principios de la Administración Científica. Librería El Ateneo Editorial*.
- Iván S.M (2017) *Estilo de Dirección y Liderazgo en las Organizaciones programa editorial universidad del valle*.
- Luna M. Sergio N. (2017) *estilos de liderazgo de la alta dirección y estrategias competitivas*

ESTILOS DE LIDERAZGOS

en industrias exportadoras de sustancias y productos químicos de barranquilla.

Recuperado de <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/105?show=full>

María G. (2011) análisis *del estilo de liderazgo de las gerentes de zona de triyit s.a., en su relación con las empresarias independientes.* Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10364/1/0008GARCIA.pdf>.

Manchola, I. (2009). Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. ISBN 978-958-570-772-5. Editorial Universidad del Valle

Medina, Cardoso, Sabogal, Sánchez y Ayala (2015). Planeación y modelamiento financiero para la valoración de una nueva línea de negocio (leasing) para el banco av villas s.a. Universidad Piloto de Colombia. Bogotá.

Méndez C. (2011). Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ª. ed. México. Limusa.

Méndez R (2011). El liderazgo transformacional como impulsor de los equipos. *Edenred*.

Mendoza T. (2006) El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*.

Mendoza T. Rut M (2006) El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista facultad de ciencias económicas*.

Metrycki. M (2014). Líderes para hoy- Líderes para mañana. *Deloitte*.

RodríguezE (2009). Adaptación al cambio: un factor clave del nuevo modelo de liderazgo para la banca. *Agile, Innovación, Cultura COBIS*.

Rodríguez, A. (2014). El liderazgo en el ámbito empresarial dentro del contexto del desarrollo humano. Universidad Nacional abierta y a distancia. Recuperado de:

ESTILOS DE LIDERAZGOS

<https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/2703/1/73568843.pdf>.

Rodríguez D (2014) El Liderazgo y las Nuevas Formas Políticas: balance teórico y lente conceptual. *Red de Bibliotecas Virtuales de CLACSO*.

Rodríguez R (2014) El liderazgo en el ámbito empresarial dentro del contexto del desarrollo humano. *UNAD*.

Salem R. (2005) Los retos de liderazgo mundial del siglo XXI. El Mayor Portal de Gerencia.

Sampieri, Hernández Roberto (2008). “La Idea: Nace un proyecto de investigación” (30-39). En Metodología de la Investigación. Mc.Graw-Hill: México.

Sánchez (2014) Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *Revista Oikos*

Soria P. (2015) *Estilos de liderazgo en los jefes departamentales de administración, contabilidad, enfermería y farmacia y su incidencia en factores de resultado (satisfacción, efectividad y esfuerzo extra) en los trabajadores de Nova clínica S.A.*

Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/7424>

Padilla J. (2014) Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional: *Oikos*

Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6025782>

14. Anexos

14.1 Anexo 1

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

Forma Clasificador (5X) Corta

El presente Cuestionario tiene como finalidad obtener su percepción acerca del Estilo de Liderazgo utilizado por su jefe Inmediato o Supervisor y su influencia en factores de resultado (satisfacción, efectividad y esfuerzo extra) en los trabajadores.

Tratándose de percepciones no puede haber respuestas correctas o incorrectas; por esta razón le pedimos que sea completamente sincero y veraz al momento de responder las preguntas.

El Cuestionario es anónimo y puede ser llenado en un tiempo aproximado de 10 minutos, la información y resultados obtenidos serán utilizados de forma confidencial y con miras a lograr un cambio positivo en los Estilos de Liderazgo y manejo del personal.

Nombre del Supervisor o Jefe Inmediato: _____

Cargo de su Jefe Inmediato: _____

INSTRUCCIONES:

ESTILOS DE LIDERAZGOS

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría

correspondiente a su preferencia con una cruz o un círculo:

Nunca	Rara Vez	A Veces	Usualmente	Frecuentemente, si no siempre
0	1	2	3	4

1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen	0	1	2	3	4
2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados	0	1	2	3	4
3. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios	0	1	2	3	4
4. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos	0	1	2	3	4
5. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
6. Expreso mis valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	
8. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	0	1	2	3	4
9. Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	0	1	2	3	4
11. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4
12. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	0	1	2	3	4
13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
14. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4
15. Le dedico tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	0	1	2	3	4
17. Sostengo la firme creencia en que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0	1	2	3	4
18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	0	1	2	3	4

ESTILOS DE LIDERAZGOS

19. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo	0	1	2	3	4
20. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	0	1	2	3	4
21. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	0	1	2	3	4
22. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
24. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
25. Me muestro confiable y seguro.	0	1	2	3	4
26. Construyo una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
27. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28. Suele costarme tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas	0	1	2	3	4
30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4
31. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	0	1	2	3	4
32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	0	1	2	3	4
33. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora	0	1	2	3	4
34. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	0	1	2	3	4
36. Expreso confianza en que se alcancen las metas.	0	1	2	3	4

14.2 Anexo 2

Calificación del Instrumento

ESTILOS DE LIDERAZGOS

Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ 5x. Esta versión consta de 51 ítems y es denominada MLQ-5X (short form).

Cada uno de los nueve factores de liderazgo, está compuesto por cuatro ítems, por lo que el MLQ-5X tiene 36 ítems relativos al liderazgo.

Los quince restantes (hasta completar los 51 que forman el cuestionario) miden variables de resultado organizacional tales como el esfuerzo-extra que los empleados están dispuestos a realizar, la eficacia del líder y la satisfacción de los empleados con él.

Ítems	Variable directa	Variable de alto orden
1. Me ayuda siempre que me esfuerce	Recompensa contingente	Transaccional
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados	Estimulación Intelectual	Transformacional
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios	Dirección por excepción pasiva	Transaccional
4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos	Dirección por excepción activa	Transaccional
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante	Liderazgo laissez-faire	Transaccional
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.	Influencia Idealizada Conductual	Transformacional
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	Liderazgo laissez-faire	Transaccional
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de	Estimulación Intelectual	Transformacional

ESTILOS DE LIDERAZGOS

formas distintas		
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	Motivación Inspiracional	Transformacional
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella	Influencia Idealizada Atribuida	Transformacional
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño	Recompensa contingente	Transaccional
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	Dirección por excepción pasiva	Transaccional
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas	Motivación Inspiracional	Transformacional
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace	Influencia Idealizada Conductual	Transformacional
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar	Consideración Individualizada	Transformacional
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas	Recompensa contingente	Transaccional
17. Mantiene la creencia que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo	Dirección por excepción pasiva	Transaccional
18. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses	Influencia Idealizada Atribuida	Transformacional
19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo	Consideración Individualizada	Transformacional
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar	Dirección por excepción pasiva	Transaccional
21. Actúa de modo que se gana mi respeto	Influencia Idealizada Atribuida	Transformacional
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de	Dirección por excepción activa	Transaccional

ESTILOS DE LIDERAZGOS

errores, quejas y fallas		
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	Influencia Idealizada Conductual	Transformacional
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	Dirección por excepción activa	Transaccional
25. Se muestra confiable y seguro	Influencia Idealizada Atribuida	Transformacional
26. Construye una visión motivante del futuro	Motivación Inspiracional	Transformacional
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares	Dirección por excepción activa	Transaccional
28. Le cuesta tomar decisiones	Liderazgo laissez-faire	Transaccional
29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas	Consideración Individualizada	Transformacional
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	Estimulación Intelectual	Liderazgo Transformacional
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas	Consideración Individualizada	Transformacional
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo	Estimulación Intelectual	Liderazgo Transformacional
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	Liderazgo laissez-faire	Transaccional
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida	Influencia Idealizada Conductual	Transformacional
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado	Recompensa contingente	Transaccional
36.. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas	Motivación Inspiracional	Transformacional

14.3 Anexo 3

Ejemplo de tabulación de resultados de un trabajador

CUESTIONARIO	RESPUESTAS SELECCIONADAS
1. Me ayuda siempre que me esfuerce	2
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	3
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios	4
4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos	2
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante	3
6. Expresa sus valores y creencias más importantes	3
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes	2
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas	4
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista	3
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	3
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño	4
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	0
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	2

ESTILOS DE LIDERAZGOS

14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace	3
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar	3
16. Dejar en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	3
17. Mantiene la creencia que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo	4
18. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses	4
19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo	3
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos	2
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.	3
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas	3
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	3
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen	4
25. Se muestra confiable y seguro.	3
26. Construye una visión motivante del futuro.	2
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares	3
28. Le cuesta tomar decisiones.	3
29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas 30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	3
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	4
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	2

ESTILOS DE LIDERAZGOS

33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	2
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	3
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	4
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	3

Cuadro de calificación

La calificación del cuestionario se realiza mediante la suma de los puntajes seleccionados por el trabajador en cada pregunta correspondiente a cada variable de liderazgo y obteniendo un promedio de estas, de esta forma estilo de liderazgo con mayor puntaje es el utilizado por su líder.

En este caso el jefe del trabajador ejemplo, utiliza el estilo de liderazgo por recompensa contingente.

Estilos de Liderazgo	Siglas	Puntaje	Promedio
Recompensa contingente	RC	13	3,25
Estimulación intelectual	EI	10	2,50
Dirección por excepción pasiva	DPE-P	10	2,50
Dirección por excepción activa	DPE-A	9	2,25
Consideración individualizada	CI	10	2,50
Influencia idealizada atribuida	IIA	10	2,50
Influencia idealizada conductual	IIC	12	3,00
Liderazgo laissez-faire	LF	10	2,50
Motivación inspiracional	ME	10	2,50