



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS
EMPRESARIALES

**TÍTULO: EL LIDERAZGO COMO PRINCIPAL
HABILIDAD EN EL PERFIL GERENCIAL DE
DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES FINANCIERAS**

TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO
REQUISITO PREVIO A OPTAR EL GRADO DE
INGENIERA EN CIENCIAS EMPRESARIALES

NOMBRE DEL ESTUDIANTE:
VILLACRESES MEDINA VERONICA GEORGINA

NOMBRE DEL TUTOR:
GUILLERMO AVELLÁN MSC.

SAMBORONDÓN, AGOSTO, 2018

Resumen

El Liderazgo dentro de las organizaciones hoy en día tiene un rol fundamental. Las posiciones estratégicas que tienen los Gerentes dentro de estas, los llevan a tener que tomar decisiones difíciles en el día a día; debido a la dinámica de los negocios, y de manera especial en el sector financiero puesto que sus normas y políticas estrictas deben cumplirse por todos los individuos en cada oficina. Partiendo de este hecho, el presente trabajo de investigación realiza una revisión literaria de las principales teorías del liderazgo donde se analiza los tres principales estilos. Se realizaron encuestas utilizando el Test de Liderazgo de Kurt Lewin con una escala Likert que permitió determinar el estilo de liderazgo que tienen los 84 gerentes de una institución financiera en el Ecuador. De acuerdo a los resultados, el 97% de los encuestados tienen un estilo Democrático muy marcado.

Palabras Claves: Liderazgo, influencia, seguidores, teorías, organización.

Abstract

Today leadership has key role within organizations. Strategic positions that Managers have lead them to make difficult decisions on a day-to-day basis due to the dynamics of the businesses, especially within the financial sector because of its strict rules and policies that must be met by all the individuals in each branch. The present research provides a review about the main theories of leadership, pointing out three main styles. Surveys were conducted by using the Kurt Lewin Leadership Test with a Likert scale, determining the leadership styles for 84 managers within a financial institution in Ecuador. According to the results, 97% of the respondents have a very marked Democratic style.

Keywords: Leadership, influence, followers, theories, organization

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, los giros de negocios son muy dinámicos donde la competencia es agresiva y desarrollar nuevas ideas cada vez es más complicado, por lo que es necesario contar con personas capaces de liderar y guiar a las organizaciones y el personal que la componen por el camino al éxito. (Olivares, 2005)

La globalización representa grandes desafíos a las organizaciones, tales como: la competencia de mercados globales, cambios tecnológicos, desregulación, nuevas formas de trabajo, entre otros. Todos estos desafíos están delineados en el constante cambio económico mundial. (Boisier, 2005)

Berdecía & González (2016) mencionan que “los momentos de crisis e incertidumbre, cuando los manuales no explican lo que ocurre, los caminos conocidos no te llevan al destino deseado y la brújula no marca el norte, surge claridad y nitidez en la importancia del liderazgo”. Conociendo que las metas alcanzadas dentro de la organización dependen de una gran cantidad de factores tanto internos como externos, la literatura indica que el liderazgo es un componente fundamental y decisivo para llegar a dichos objet

ivos. (Mendoza & Ortiz, 2006)

La idea de realizar el presente paper radica en el desafío de determinar los estilos de liderazgos que tiene el Banco Pichincha Regional Costa. Hoy en día hay una gran cantidad de definiciones que se relacionan con el liderazgo, muchos autores logran identificar y marcar una línea de pensamiento cada vez más cercano al acontecimiento real, sin embargo, a pesar de la diversidad de pensamientos, muchas de las definiciones se encuentran relacionadas entre sí.

Castro, Miquiline, & Peley (2006) definen el liderazgo como “el fenómeno que muestra interacción social y se muestra en los grupos de cualquier organización, donde el líder eficiente es quien logra resultados exitosos dirigiendo a sus seguidores”. Así mismo, existe una relación entre líder y seguidor, donde se influye para llegar a determinados cambios y resultados deseados. (Rost & Baker, 2000)

Revisando ambas definiciones, se puede observar que indican algunos elementos básicos que posee el liderazgo, como por ejemplo: a) influencia, lo que indica que ambas partes no son pasivas ni coercitivas y b) hay una intención de cambio, y se lo ve reflejado en los objetivos o propósito que se comparte entre el líder-seguidor y el logro de conseguir el resultado para la organización.

Esto hace relación con resultados de algunos estudios con enfoque cuantitativo en lo que se evidencia la relación de manera positiva entre algunos tipos de liderazgo y los objetivos organizacionales. (Howell & Costley, 2006)

A pesar de estos estudios, aun no se evidencia investigaciones cualitativas en instituciones financieras ecuatorianas, donde se analice cómo y por qué existe la relación entre estilos de liderazgo y éxito organizacional y este paper puede ser como base para futuras investigaciones.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

a. DEFINICIONES DE LIDERAZGO

Existen diversos autores y expertos que han analizado e intentado definir el liderazgo, aun así, menciona que: “el liderazgo es uno de los temas más analizados sobre la tierra al mismo tiempo es uno de los menos entendidos. (Álvarez, Castillo, & Molina-García, 2016)

Existen diversas investigaciones sobre el concepto, por lo que se expondrán algunas de las definiciones.

Tal como lo menciona Bass (1999) afirma que existen diversas definiciones de liderazgo como el número de personas que han intentado definirlo.

Gómez-Rada (2002) menciona que al principio, el líder era visto como un enviado de los dioses. Es decir, que era visto como un semidiós con la misión de mostrar la verdad y transmitirla a los seguidores. No se puede llamar líder a una persona que no cuente con el apoyo de su equipo o seguidores (Carbó & Pérez, 1996.)

Siliceo, Caseras, & González (1999) expresan que un líder es quien procura el desarrollo de una cultura organizacional, las cuales son todos aquellos elementos que dan sentido a una organización para conseguir sus metas. Es por eso, que al líder lo vemos como el principal interesado de conseguir los objetivos para la organización.

Gómez-Rada (2002) indica que un líder es quien motiva a mantener un entorno de confianza y unión.

French y Bell (1996) por otro lado mencionan que el líder los conlleva a un proceso de interacción donde los seguidores pueden desarrollar sus habilidades, en dicho proceso se establece la ruta a seguir por medio de estrategias y motivación. (French & Bell, 1996)

Koont & Weihrich (2004) menciona que el liderazgo es una influencia, es decir, la forma o proceso de influir en las personas de tal forma que los seguidores, deseen de manera entusiasta y voluntario lograr las metas.

Daft (2008) indica que liderazgo es un concepto evolutivo y dinámico que a medida que nuevos seguidores se alineen en su definición, sin observar cuantos o cuales

elementos intercedan, se podrá ver la influencia que hay entre líder y seguidor al incluirlo en el proceso de conseguir objetivos.

La Real Academia Española indica dos conceptos que hace referencia a líder, el primero indica que es una “persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad” y el otro concepto es “persona o entidad que va en cabeza entre los de su clase, especialmente en una competición deportiva”

En conclusión, se puede observar que de todas las definiciones el líder es una persona que despliega una influencia sobre sus seguidores. Dicha influencia, que lo relacionamos con liderazgo, tiene por objetivo alcanzar unas metas.

El líder es el encargado de mantener motivado a sus seguidores para lograr alcanzar los objetivos. Por otra parte, cuando se trata del líder dentro de una organización, este, es quien crea la cultura organizacional, establece las metas y norma los valores.

En resumen, un líder, intenta que sus seguidores se mantengan unidos y estén motivados. Hay que mencionar, tal como lo afirman algunos autores citados, que las definiciones de líder y liderazgo son debatidas, siendo el liderazgo un conocimiento dinámico, teniendo como base la capacidad que se tiene de poder influenciar para lograr conseguir los objetivos trazados.

b. TEORIAS DE LIDERAZGO

Las teorías de liderazgo han ido evolucionando a medida que pasa el tiempo. Sin embargo, Gómez-Rada (2002) y Sánchez (2010) concuerdan en las principales teorías acerca del liderazgo que se describen más adelante:

- Teoría Personalista (principios de los años 20 del siglo XX):

En la antigüedad se mencionaba que los líderes tienen características y habilidades especiales que en determinado momento los hacen destacar (Gómez-Rada, 2002)

(Sánchez, 2010). En el mismo sentido, hay hipótesis sobre rasgos específicos de personalidad en el líder, tomando como referencia el supuesto de que el líder tiene capacidad para influenciar debido a que tiene cualidades superiores a otros individuos. Gómez-Rada (2002) expone la creencia de que un líder tenía rasgos diferentes al resto de los demás, lo cual llevo a diversas investigaciones tratando de identificar un rasgo sobresaliente. Dando como resultado un sin número de rasgos que no permitían detectar un rasgo común que podrían tener los líderes. Sánchez (2010) sustenta que no hay un perfil adecuado de personalidad para un líder, el autor indica que no se ha podido llegar a una conclusión con respecto a que rasgos determinan la eficacia del éxito en el liderazgo por lo que esta teoría se dejó a un lado.

- **Teorías situacionales o funcionalistas:**

(Gómez, 2002) y (Sánchez, 2010) mencionan que a un líder lo define su comportamiento. Esta teoría indica los diferentes elementos y adopción de habilidades que requiere un líder para conseguir los objetivos.

Lopez & Rojas (2013) toma como referencia la teoría del Campo Social de Kurt Lewin y los ensayos de Lippitt y White en los años 30 que realizaron a un grupo de niños para analizar los diferentes climas de grupo.

Sánchez (2010) y Gómez-Rada (2002) coinciden que se trató establecer las funciones que el líder debe cumplir en una situación de emergencia. Dichos aportes crearon un alto interés al principio, sin embargo, a medida que iba avanzando, la diversidad de datos obtenido no permitió crear una correlación entre el estilo de liderazgo y la productividad, criticando también, el no tener en cuenta el campo de acción sobre el cual el liderazgo actúa.

- **Teorías contingenciales:**

Estas teorías según Sánchez, hacen mención a la interacción de un tipo de líder que posee características del contexto en que se desarrollará la acción. Por lo que podemos ver las siguientes teorías:

□ **La Teoría de la contingencia de Fiedler.**

Esta teoría indica que los estilos de liderazgo pueden estar orientados a las tareas o a la relación con el grupo y examina como casualidad la posición, estructura y relación del líder y sus miembros. (Sánchez, 2010).

Las críticas que hacen a la teoría están relacionadas a la fiabilidad o validez de la escala, a la dependencia entre los atributos de la situación y el estilo, no existir estilos en posiciones intermedias; el rechazo u otras contingencias y el apoyo empírico parcial y no general.

□ **La Teoría de la trayectoria-meta (“path-goal theory”) de Robert House y colaboradores.**

Esta teoría tiene sus orígenes de las investigaciones de Path Goal Theory y se basa en que el líder motiva a sus colaboradores para que puedan alcanzar los objetivos o metas personales y organizacionales. La motivación es una parte muy importante de la teoría. (Evans, 1970) (House, 1971)

Los diferentes estilos que esta teoría propone son las de un líder colaborativo o de apoyo centrado en el logro. Las posibles causas que conlleva son la característica que poseen los seguidores (ante la capacidad de realizar una tarea, la necesidad de obtener un logro, la experiencia que se tienen) y el entorno ambiental que pueden ser las actividades específicas que realiza el seguidor o grupo de trabajo.

Las críticas que realizaron a la teoría tratan de que las investigaciones son parciales y no se involucró todas las variables, se presentan aceptación en la satisfacción pero no se dejó a un lado el desempeño, es una teoría complicada de aplicar sino cuentan con los recursos suficientes y su aplicabilidad no es posible a situaciones reales debido a su lógica.

□ **La Teoría del Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard.**

Esta teoría se basa en analizar una situación establecida tomando como referencia la madurez de los seguidores para partiendo de aquello se adopta un estilo de liderazgo que puede ser el de ordenar, persuadir, participar o delegar. (Sánchez Santa-Bárbara & Rodríguez Fernández, 2010)

La crítica que se realiza a la teoría se debe a la simplicidad de la técnica y su inconsistencia. Así mismo, el concepto de madurez no se encuentra debidamente definido. A pesar de esto, dicha teoría es una de las más utilizadas en las diferentes escuelas de Negocios. (Sánchez Santa-Bárbara, 2000).

□ **La Teoría de la decisión de Vroom-Yetton (1973) y Vroom-Jago (1990).**

La teoría que propusieron los autores se articula mediante el interés de los aspectos que están relacionados con la forma de compartir el poder por parte de los líderes, mediante influencia o participación hacia sus seguidores. (De la Poza, 1998)

Los autores propusieron cinco procesos en la toma de decisión, dos autoritario (AI y AII), dos consultivos (CI y CII) y uno toma de decisiones grupal (GII). (Daniels, Lawrence, & Alig, 1996). Así mismo, las distintas contingencias que tiene el modelo hacen referencia de 7 a 12 atributos del problema de decisión.

Las críticas del modelo hacen referencia al no poder establecer la mejor opción de liderazgo dejando libertad al sujeto de escoger el estilo de liderazgo. Así mismo, otras de

las críticas al modelo es referente a que indican varios autores que es un poco circunspecta y complicada de aplica en decisiones reales y dinámicas. (Paul & Ebadi, 1989).

Una vez revisado las principales teorías del liderazgo hasta el momento, se hace mención que el paper se centrará en la teoría de Kurt Lewin, por haber identificado los tres principales estilos de liderazgo que se revisarán a continuación.

c. ESTILOS DE LIDERAZGOS

Bass (1991) menciona que los estilos de liderazgo son las diferentes formas en que los líderes combinan su diligencia participativa para trasladar los roles a lo que líderes se refiere. Además, Cuadro (2001) indica que el estilo de liderazgo hace referencia a la forma en cómo se estructura la conducta de liderazgo, sin embargo, no se debe relacionar lo que es estilo de liderazgo y conducta de liderazgo, debido a que la conducta es específica y concreta en relación al estilo.

Durán & Lara (2001) indican que uno de los precursores de la psicología social es Kurt Lewin. Garrido & Álvaro (2007) explican que Lewin tuvo significativos aportes en la psicología social, la cual tuvo como influencia el comportamiento de grupos.

Dichos autores explican que las investigaciones de Lewin realizada a los grupos son sobre los sistemas intragrupal, de las cuales se destaca las investigaciones sobre: ambiente de grupos y estilos de liderazgo realizado en la Universidad de Iowa.

Barahona, Cabrera, & Torres (2011) señala que Lewin junto a Lippit y White identificaron 3 estilos de liderazgo como son el autoritario, democrático y laissez-faire. Así mismo, Peris (1998) señala que a los sujetos experimentales se los expuso continuamente a los estilos de liderazgo autoritario, democrático y laissez-faire, cambiando el orden en que se presentaba a cada grupo.

Liderazgo Autoritario

El líder autoritario es aquella persona que se deja llevar por sus argumentos, inflexible ante los criterios de los demás y responsable de la toma de decisión. Este estilo de liderazgo impone sus órdenes y espera que se cumplan usando como herramienta la recompensa o el castigo. Es seguro y dogmático tomando las decisiones y tiene fuertes habilidades para persuadir. (Jiménez & Villanueva, 2018)

Liderazgo Democrático

El líder democrático tiene por naturaleza ser participativo, considerando los diferentes puntos de vistas de cada seguidor. Al momento de tomar una decisión, es necesaria la presencia de sus seguidores para que se apruebe la decisión. Este estilo crea a los seguidores el sentimiento de responsabilidad en la decisión. Otra característica que presenta el liderazgo democrático es que es una persona activa, consultiva e influyente con sus seguidores. Se tiene un claro sentido de compromiso y responsabilidad hacia la organización. (Hackman & Johnson, 2013).

Liderazgo Laissez-Faire

El liderazgo Laissez-Faire es muy diferente y contrario a los otros estilos mencionados.

Se destaca por ser indiferente al momento de tomar decisiones, delegando la responsabilidad a los seguidores, sin ningún tipo de instrucción, consejo, ayuda, o motivación alguna.

Las críticas que se realizan a este estilo se deben al poco compromiso con la organización. El líder no asume su responsabilidad para resolver conflictos, conseguir los objetivos marcados, se esconde al momento de requerir la experiencia que conlleva el cargo directivo. (Castaño, 2013)

3. METODOLOGÍA

El paper realizado se considera que es de tipo descriptivo, el mismo que permite analizar el estilo de liderazgo que tienen los Gerentes de una entidad financiera (Hernández, 1997).

La muestra que se determinó para el estudio fueron los Gerentes de una entidad financiera, y a quienes se les envió mediante correo electrónico la encuesta anónima para determinar el estilo de liderazgo que poseen.

Para poder identificar el estilo de liderazgo, la encuesta presenta 33 preguntas y para el análisis de los estilos de liderazgo utilizaremos el Test de Liderazgo de Kurt Lewin debido a que se adapta al contexto de las organizaciones y nuestro objetivo es determinar el estilo de liderazgo que predomina entre los Gerentes.

Los resultados de la escala de likert para determinar el estilo de toma de decisiones fueron: de acuerdo y desacuerdo. (Méndez & Peña, 2006). Ver Anexo No 1.

Con respecto al proceso y validación de la encuesta, el autor utiliza 3 estilos de liderazgo. Cada estilo tiene un número definido de preguntas, las mismas que fueron analizados por cada encuestado.

Para obtener los resultados, se procede a sumar los valores de las respuestas que dieron. El autor que desarrollo la encuesta indica que para validar los 3 estilos de liderazgo utilizó las siguientes subescalas: Autoritario (ítem 1, ítem 4, ítem 7, ítem 10, ítem 13, ítem 16, ítem 19, ítem 22, ítem 25, ítem 28 e ítem 31); Democrático (ítem 2, ítem 5, ítem 8, ítem 11, ítem 14, ítem 17, ítem 20, ítem 23, ítem 26, ítem 29 e ítem 32) y Laissez-Faire (ítem 3, ítem 6, ítem 9, ítem 12, ítem 15, ítem 18, ítem 21, ítem 24, ítem 27, ítem 30 e ítem 33) (Zuzama, 2017)

Las preguntas 1, 4 y 7 en primera instancia nos permitirán ver si el evaluado tiene una alta o baja tendencia a ser un líder Autoritario; puesto que hablan de las relaciones amistosas con el personal a cargo, de hacer sentir a los subordinados que el líder siempre será el que manda y del castigo que se debe aplicar en caso de desobediencia a los reglamentos. Las demás preguntas son para identificar si el líder participa de sus decisiones a sus subordinados lo cual también complementará este estilo de liderazgo.

Continuamos con las preguntas 10, 13, 16, 28 y 31 las mismas que nos permiten identificar si el encuestado prefiere tomar decisiones, armar y establecer objetivos o resolver problemas solo o con sus subordinados. Las preguntas 19, 22 y 25 son para determinar si el encuestado no toma en cuenta las opiniones de su equipo, puede descartar de manera fácil a un integrante y si prefieren que sus subordinados les deban lealtad.

Así mismo dentro de las preguntas que determinan el estilo de liderazgo Democrático existen 3 preguntas que podrán sesgar a los encuestados hacia el estilo en mención, la pregunta 2, 5, 8 y 20 tienen 3 características básicas de un líder demócrata como lo son ser amistosos con su equipo, reunirse para resolver problemas importantes, compartir y explicar los objetivos y políticas de la empresa y por último el acompañamiento en las tareas que se encomienda a los subordinados con el fin de direccionarlos de la mejor manera.

Las preguntas 11, 14 y 17 permiten conocer si la persona encuestada prefiere comunicar temas que les afecten al equipo, tomar decisiones en conjunto y tratar de llegar a acuerdos, para de esta forma hacer sentir al personal a cargo que son un equipo y que siempre su opinión será considerada sin dejar de tener autoridad sobre ellos. A través de las preguntas 26 y 32 podemos conocer como las personas prefieren resolver problemas de clima laboral, críticas entre otros. Y para conocer si los encuestados prefieren elaborar

y conversar sobre nuevos objetivos, las preguntas 23 y 29 nos van a permitir revelarlo; porque realizan esta consulta de manera directa.

Por último y no menos importante podemos concluir que en el test de Lewin las preguntas 3, 12, 18 y 33 denotan un alto grado de independencia laboral del líder hacia sus subordinados con un estilo Liberal, esto porque se consulta sobre comunicación entre ambos reducida al mínimo, repartición de tareas por parte de los subordinados, búsqueda de estándares de competencia en su personal que permita dejar de supervisarlos y logro de objetivos sin revisión de métodos o procedimientos.

Las preguntas 6, 9 y 21 nos permiten identificar que el encuestado no prefiere involucrarse en resolver desacuerdos entre los subordinados y en caso de desacuerdos a su solución a un problema preferirá la opinión de estos.

4. RESULTADOS Y ANÁLISIS.

De las encuestas realizadas a 84 Gerentes de una Institución Financiera de la Región Costa del país, se obtuvieron los siguientes resultados:

De la muestra total de Gerentes, se tiene una distribución concentrada en un 69% en el género femenino y un 31% pertenece al género masculino; sin embargo, este no es un factor que influye en el estilo de liderazgo, debido a que se muestra una inclinación similar en ambos géneros por el estilo Democrático con un 93% (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Resultados de las Encuestas a Gerentes Región Costa

GÉNERO	AUTORITARIO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL	Total general
Femenino	4	54	0	58
Masculino	2	24	0	26
Total general	6	78	0	84

Fuente: Encuesta Gerentes

Elaborado: Autora

Como se puede observar en la Tabla 1, el estilo democrático es el predominante (97%) en ambos géneros, seguido por un porcentaje mínimo del autoritario (3%), en esta muestra se evidencia que el estilo liberal no se ajusta a ningún encuestado.

Del 97% de los Gerentes encuestados que se identifican con el estilo Democrático, el 87% están dentro del rango de 31 a 50 años de edad. Adicionalmente, del 3% que están alineados al estilo Autoritario, se puede observar que el 83% (5

gerentes de los cuales 3 son del sexo femenino) se encuentran en el rango de 41 a 50 años. (Ver Tabla 2.)

Tabla 2. Resultados de las Encuestas por Edad

RANGO EDADES	AUTORITARIO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL	Total general
DE 20 A 30 AÑOS	1	3	0	4
DE 31 A 40 AÑOS	0	39	0	39
DE 41 A 50 AÑOS	5	29	0	34
MAYOR A 50 AÑOS	0	7	0	7
Total general	6	78	0	84

Fuente: Encuesta Gerentes

Elaborado: Autora

Desglosando los resultados por nivel de estudios, se puede observar que el 23% poseen bachillerato o se encuentran cursando la universidad (16 Gerentes). Además, el 56% poseen un título de tercer nivel y el restante 21%, están cursando o poseen un título de cuarto nivel. (Ver Tabla 3.)

Tabla 3. Resultados de las Encuestas por Nivel de Estudio

NIVEL DE ESTUDIO	AUTORITARIO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL	Total general
Maestría Completa	2	12	0	14
Maestría en Curso	0	4	0	4
Universidad Completa	4	43	0	47
Universidad en Curso	0	16	0	16
Bachillerato	0	3	0	3
Total general	6	78	0	84

Fuente: Encuesta Gerentes

Elaborado: Autora

Dentro de los resultados obtenidos es interesante resaltar que las preguntas en las cuales estuvieron en acuerdo más de 95% de los encuestados son las que tienen relación con el contacto con los subordinados (ítem 8 y 5) en las cuales se les pregunta a los encuestados si es conveniente explicar los objetivos y si un jefe debe hacer reuniones para resolver desacuerdos. (Ver Tabla 4.)

Tabla 4. Resultados de las preguntas con mayor porcentaje de acuerdo

PREGUNTAS	ACUERDO	DESACUERDO	PORCENTAJE
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	82	2	98%
5. Un jefe debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	80	4	95%

Fuente: Encuesta Gerentes

Elaborado: Autora

Así mismo más del 99% de los encuestados estuvieron en desacuerdo con dos preguntas del estilo Democrático y Liberal respectivamente (ítem 3 y 33), lo cual nos permite evidenciar que dentro de la muestra uno de los rasgos que los caracteriza a todos, consiste en comunicarse con sus equipos tanto en lo laboral como en lo personal, y además preocuparse de las formas y métodos a los que recurren sus equipos para la consecución de los objetivos que les plantea la organización. (Ver Tabla 5).

Tabla 5. Resultados de las preguntas con mayor porcentaje de desacuerdo

PREGUNTAS	ACUERDO	DESACUERDO	PORCENTAJE
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El jefe ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.	1	83	99%
33. El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.	1	83	99%

Fuente: Encuesta Gerentes

Elaborado: Autora

5. CONCLUSIONES

Se puede indicar como conclusión principal, que el tema de liderazgo, tal como se revisó, es un proceso complejo en el cual se debe analizar muchos elementos desde el principio al final de los resultados. Se revisó las diferentes teóricas que analizan el liderazgo y se puede indicar que no existe un consenso entre los autores para poder analizar el liderazgo tomando como referencia una teoría que logre describir, explicar y predecir el fenómeno en toda su magnitud.

El trabajo de investigación tuvo dificultades debido a que no se conoce de manera completa y exhaustiva todas las variables que intervienen en el proceso de liderazgo. Se ha citado algunas de ellas en la revisión de las diferentes teorías que han existido a lo largo de los años pero tal como mencionan los diferentes autores, existen críticas porque no se logra abarcar todo el espectro.

Sin embargo, el presente trabajo sirve como base para futuras investigaciones donde se puedan considerar variables tales como la cultura y una situación específica, en la cual se pueda ir analizando de mejor manera los diferentes estilos de liderazgo debido a la tarea importante que tienen los Gerentes en las instituciones financieras al momento

de influenciar a sus seguidores para poder conseguir los objetivos trazados por las organizaciones.

En el contexto organizacional y para tener un mejor clima organizacional, de los estilos de liderazgo estudiados se puede indicar que el estilo Democrático logra una mejor cooperación entre los miembros, debido a que hay una mayor iniciativa motivada por el líder dando como resultado ser más participativo y se nota un mejor empoderamiento de las tareas encomendadas debido a que se crea una relación más estrecha entre los miembros y ven al líder como un igual, la motivación por parte del líder y entre los mismos miembros está presente, las críticas son justas y más objetivas. Debido a estas cualidades se recomienda que las organizaciones contratar a colaboradores que posean este estilo de liderazgo, a fin de lograr un mayor compromiso y sentido de pertenencia ante los objetivos que la organización desea alcanzar.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, O., Castillo, I., & Molina-García, V. (2016). Transformational leadership on the athletic field: an international review. *Psicología del Deporte*, 319-326.
- Barahona, H., Cabrera, D., & Torres, U. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Entramado*, 86-97.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9-13.
- Berdecía, Z., & González, J. (2016). Liderazgo corporativo en tiempos de crisis económica: estudio de casos en empresas puertorriqueñas. *OIKOS*, 33-48.
- Boisier, S. (2005). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? *CEPAL*, 47-62.
- Carbó, J., & Pérez, M. (1996). *El Liderazgo. En El Capital Humano y la Empresa: Los recursos humanos, la clave de la competitividad*. Madrid: Coopers&Lybrand.
- Castaño, R. (2013). Un nuevo modelo de liderazgo por valores. *Universidad de Alcalá. Departamento de Economía y Dirección de Empresas*.
- Castro, E., Miquilina, E., & Peley, R. (2006). Las nuevas tendencias del liderazgo: Hacia una nueva visión de las organizaciones educativas. *Omnia*, 83-96.
- Cuadro, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Psicología Social*, 131-155.
- Daft, R. (2008). *The leadership experience*. OH: Thomson South-Western.
- Daniels, S. E., Lawrence, R. L., & Alig, R. J. (1996). Decision-Making and Ecosystem-Based Management: applying the Vroom-Yetton Model to Public participation strategy. *Eviron Impact Assess*, 13-30.
- De la Poza, J. (1998). Evaluación crítica del modelo de liderazgo participativo de Vroom-Yetton (1973) y Vroom-Jago (1988). *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14, 355-373.
- Durán, M., & Lara, M. (2001). Teorías de la Psicología Social. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 23-44.
- Evans, M. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 277-298.
- French, W., & Bell, C. (1996). *Desarrollo organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. Prentice Hall Hispanoamericana.

- Garrido, A., & Álvaro, J. (2007). *Psicología social: Perspectivas Psicológicas y Sociológicas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gómez-Rada, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 61-77.
- Hackman, M., & Johnson, C. (2013). *Leadership: A Communication Perspective* (Vol. VI). Long Grove, Illinois: Waveland Press.
- Hernández, R. (1997). *Metodología de la Investigación*. . México: Mc Graw Hill.
- House, R. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 321-338.
- Howell, J., & Costley, D. (2006). *Understanding behavior for effective leadership* (2nd ed.). Pearson.
- Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 183-195.
- Koont, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- López , E., & Rojas, J. (2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones. 806 *Graduat o Graduada en Relacions Laborals*, 9.
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia en las empresas. *Facultad de Ciencias Económicas*, 118-134.
- Olivares, A. (2005). La globalización y la internacionalización de la empresa: ¿Es necesario un nuevo paradigma? *Estudios Gerenciales*, 127-137.
- Paul, R., & Ebadi, Y. (1989). Leadership decision making in a service organization: A field test of the Vroom-Yetton model. *Journal of Occupational Psychology*, 201-211.
- Peris, R. (1998). *El liderazgo en las organizaciones: un acercamiento desde las teorías implícitas (tesis doctoral)*.
- Rost, J., & Baker, R. (2000). Leadership education in colleges: Toward a 21st century paradigm. *The journal of Leadership Studies*, 3-12.
- Sánchez Santa-Bárbara, E. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo. *Psicothema*, 12, 463-439.

Sánchez Santa-Bárbara, E., & Rodríguez Fernández, A. (2010). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Latinoamericana de Psicología*, 42, 29-39.

Sánchez, J. (2010). *Liderazgo: Teorías y aplicaciones*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.

Siliceo, A., Caseras, D., & González, J. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. McGraw Hill.

Zuzama, J. (2017). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*.

ANEXO 1

TEST DE LIDERAZGO (KURT LEWIN)

Lea los siguientes enunciados. Marque la **A** si está de acuerdo, y la **D** si está en desacuerdo.

PREGUNTAS	ACUERD O	DESACUERD O
1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	A	D
2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.	A	D
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.	A	D
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	A	D
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	A	D
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.	A	D
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	A	D
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	A	D
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da aun problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	A	D
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.	A	D

11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	A	D
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	A	D
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.	A	D
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.	A	D
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	A	D
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	A	D
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	A	D
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	A	D
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	A	D
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	A	D
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	A	D

22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario.	A	D
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.	A	D
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.	A	D
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.	A	D
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	A	D
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	A	D
28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.	A	D
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.	A	D
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	A	D
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.	A	D
32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.	A	D
33. El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.	A	D

Aquí abajo ponga un círculo en las preguntas que contesté "de acuerdo" y sume el número de círculos de cada columna.

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

EL ESTILO 1: AUTORITARIO

EL ESTILO 2: DEMOCRÁTICO

EL ESTILO 3: LAISSEZ FAIRE