

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

ESTILOS DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD DE LOS
EQUIPOS GENERACIÓN (Y) MILLENIALS DEL
BANCO FINANCIERO DEL PERÚ DE LA
CIUDAD DE TACNA, 2017

TESIS

PRESENTADA POR:

EVERTH ROLANDO NAJAR OJEDA

Para optar el Grado Académico de:

MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON
MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

TACNA - PERÚ

2018


UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA


Escuela de Posgrado

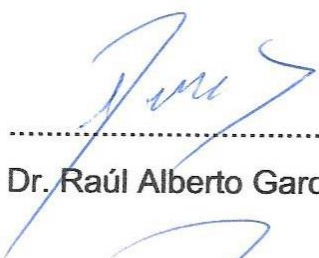
MAESTRO EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

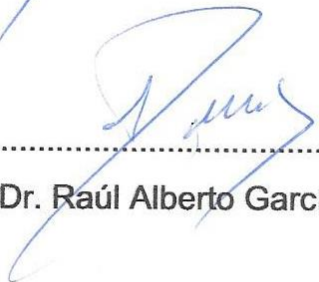
**ESTILOS DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD DE LOS EQUIPOS
GENERACIÓN (Y) MILLENIALS DEL BANCO FINANCIERO
DEL PERÚ DE LA CIUDAD DE TACNA, 2017**

Tesis sustentada y aprobada el 23 de Agosto del 2018; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE : 
.....
Dr. Roberto Encarnación Supo Hallasi

SECRETARIO : 
.....
Dr. Pedro Pablo Chambi Condori

MIEMBRO : 
.....
Dr. Raúl Alberto García Castro

ASESOR : 
.....
Dr. Raúl Alberto García Castro

DEDICATORIA

Con cariño para mi esposa Ariane y mis hijos Valentino y Mateo, quienes son la principal motivación y me animan a seguir avanzando.

A mis hermanos Enrique y Cesar; quienes me apoyaron y aconsejan permanentemente.

Y en especial para mi hermana Petty, a quien agradezco por su apoyo incondicional y permanente.

CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA.....	iii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	01
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Descripción del problema	03
1.2 Formulación del problema	04
1.2.1 Problema general	04
1.2.2 Problemas específicos.....	05
1.3 Justificación e importancia.....	05
1.4 Alcances y limitaciones.....	06
1.5 Objetivos de la investigación	06
1.5.1. Objetivo general	06
1.5.2. Objetivos específicos	07
1.6. Hipótesis	07
1.6.1 Hipótesis general.....	07
1.6.2. Hipótesis específicas	07
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes del estudio	08
2.2 Bases teóricas	13
2.2.1 Definición de liderazgo	13
2.2.2 Características del liderazgo	14
2.2.3 Enfoques del liderazgo	15
2.2.4 Importancia del liderazgo.....	16
2.2.5 Fuentes de poder del liderazgo	17
2.2.6 Definición de estilos de liderazgo	18

2.2.7 Estilos de liderazgo.....	19
2.2.8 Concepto de productividad	27
2.2.9 Concepto de productividad en el sector financiero	28
2.2.10 Importancia de la productividad en las microfinanzas	29
2.2.11 Factores que condicionan la productividad	30
2.2.12 Indicadores de la productividad, en las microfinanzas	30
2.2.13 Teoría de las generaciones.....	32
2.2.14 La productividad en la generación “y”	35
2.2.15 Características laborales de la generación “y”	36
2.3. Definición de términos	37

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño de investigación.....	42
3.2 Población y muestra	42
3.3 Operacionalización de variables.....	43
3.4 Técnicas e instrumentos.....	43
3.5 Procedimiento y análisis de datos	45

CAPÍTULO IV: MARCO FILOSÓFICO

Marco filosófico	47
------------------------	----

CAPITULO V: RESULTADOS

5.1 Resultados de los equipos “y” millenials del bfp	48
5.2 Resultados de los estilos de liderazgo en el bfp	55
5.3 Resultados de la productividad de los colaboradores del bfp.....	69
5.4 Comprobación de hipótesis	77

CAPITULO VI: DISCUSIÓN

Discusión	79
-----------------	----

CONCLUSIONES	81
--------------------	----

RECOMENDACIONES	82
-----------------------	----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
ANEXOS	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Datos demográficos en el BFP agencia Tacna	48
Tabla 2	Datos laborales del equipo de trabajo en el BFP agencia Tacna	50
Tabla 3	Comportamiento Millenials y su relación con la edad.	53
Tabla 4	Implicancia con los colaboradores	55
Tabla 5	Reconocimiento y comprensión con el personal	57
Tabla 6	Capacidad para integrar equipos de trabajo	59
Tabla 7	Trabaja en función de un desarrollo estratégico	61
Tabla 8	Motiva eficazmente al personal para el logro de los objetivos	63
Tabla 9	Nivel de liderazgo en los líderes del BFP agencia Tacna	65
Tabla 10	Estilos de liderazgo predominantes en el BFP agencia Tacna	67
Tabla 11	Productividad según ventas por colaborador	69
Tabla 12	Provisiones por colaborador	71
Tabla 13	Productividad en indicador de operaciones por colaborador	73
Tabla 14	Productividad en indicador de cumplimiento de tasa de interés por colaborador	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Datos demográficos	49
Figura 2.	Datos laborales del equipo de trabajo en el BFP agencia Tacna	52
Figura 3.	Comportamiento Millenials y su relación con la edad.	54
Figura 4.	Implicancia con los colaboradores	56
Figura 5.	Reconocimiento y comprensión con el personal	58
Figura 6.	Capacidad para integrar equipos de trabajo	60
Figura 7.	Trabaja en función de un desarrollo estratégico	62
Figura 8.	Motiva eficazmente al personal para el logro de los objetivos	64
Figura 9.	Nivel de liderazgo en los líderes del BFP agencia Tacna	66
Figura 10.	Estilos de liderazgo predominantes en el BFP agencia Tacna	68
Figura 11.	Productividad según ventas por colaborador	70
Figura 12.	Productividad en indicador de provisiones	72
Figura 13.	Productividad en indicador de operaciones por colaborador	74
Figura 14.	Productividad en indicador de cumplimiento de tasa de interés por colaborador	76

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo determinar la influencia de los estilos de liderazgo en la productividad de los equipos generación “Y” millenials del Banco financiero del Perú de la ciudad de Tacna, en el año 2017. Con este objeto se desarrolló un trabajo de tipo básico, cuantitativo con diseño correlacional, con una muestra de 6 líderes y 30 colaboradores del Banco financiero del Perú. Se utilizó como instrumento un cuestionario de 15 ítems para evaluar los estilos de liderazgo, un cuestionario tendencias conductuales de generación “Y” millenials y una ficha de registro documental con 5 ítems para evaluar la productividad. Los resultados reportan que colaboradores que tienen edades entre 20 y 30 años el 67,7 % tienen comportamiento de generación “Y”, el nivel de liderazgo es alto (76,7 %). También se estableció que el estilo de liderazgo predominante es el participativo (83,33 %), seguido del transformador (16,7 %). En relación a la productividad, según el indicador ventas por colaborador el 53,3 % obtiene un nivel regular y el restante 46,7 % nivel muy alto y superior. Ahora, 14 de 17 colaboradores alcanzan la meta de provisión Muy alta, en cuanto a las operaciones el 66,7 % logran un nivel de productividad alto y muy alto. Por último, la prueba de hipótesis con chi cuadrado permite comprobar que, a un nivel de alfa de 0,05 obtenemos un $p = 0,112$, lo cual, indica que $p > 0,05$; en consecuencia, aceptamos la hipótesis nula. En conclusión, se ha demostrado que no existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y la productividad de los equipos generación “Y” millenials del Banco financiero del Perú de la ciudad de Tacna.

Palabras clave: Estilos de Liderazgo, productividad y generación “Y” millenials.

ABSTRACT

The objective of the research is to determine the influence of leadership styles on the productivity of the "Y" millennial generation teams of the Financial Bank of Peru in the city of Tacna, in the year 2017. For this purpose, a basic type of work was developed, quantitative with correlational design, with a sample of 6 leaders and 30 employees of the Financial Bank of Peru; A questionnaire of 15 items was used as an instrument to evaluate the leadership styles, a questionnaire of behavioral tendencies of generation "Y" millennials and a documentary record sheet with 5 items to evaluate the productivity. The results report that employees who are between 20 and 30 years of age 67,7 % have "Y" generation behavior, the level of leadership is high (76,7 %). It was also established that the predominant leadership style is participative (83,33 %), followed by the transformer (16,7 %). In relation to productivity, according to the sales per employee indicator, 53,3 % obtained a regular level and the remaining 46,7 % obtained a very high and superior level; Now, 14 of 17 employees reach the provision goal Very high, in terms of operations, 66,7 % achieve a high and very high level of productivity. Finally, the hypothesis test with chi-square allows us to verify that, at an alpha level of 0,05, we obtain a $p = 0,112$, which indicates that $p > 0,05$; consequently, we accept the null hypothesis. In conclusion, it has been shown that there is no significant relationship between leadership styles and the productivity of the generation "Y" millennial teams of the Financial Bank of Peru in the city of Tacna.

Keywords: Leadership styles, productivity and generation "Y" millennials.

INTRODUCCIÓN

La competencia de la industria bancaria en el Perú, ha ido en aumento paulatinamente, a pesar que muchos expertos consideran que existe competencia monopolística en la industria bancaria en Perú, los mercados de colocaciones y depósitos especialmente del sector microcréditos son objeto de agresivas competencias entre los bancos. En este escenario se requiere de un potencial humano capaz de competir en situación de alta presión y que sean capaces de conducir a los equipos de trabajo bajo metas altamente competitivas, es decir, un estilo de liderazgo proactivo que maneje grupos en un entorno mucha competencia. Por otro lado, necesitamos que los miembros del equipo sean capaces de adecuarse a estas exigencias, sin embargo, vivimos en una época que se denomina generación “Y” millenials, que en general, es una generación con mayor indiferencia hacia cuestiones políticas o religiosas, pero con gran interés en las tecnologías y en las nuevas modas, en este sentido un líder o directivo debe saber cuáles son las motivaciones reales de su trabajador y trabajar para que llegue a conseguir sus metas en base a los objetivos pactados con la dirección.

Conforme a los fundamentos anteriores en la presente investigación se planteó estudiar los estilos de liderazgo y su relación con la productividad en el banco Financiero del Perú, de la cede Tacna. Los resultados de la investigación se presentan a continuación:

En el Primer Capítulo, se ha considerado el planteamiento del problema, la formulación de los problemas de la investigación, los objetivos, la justificación, las limitaciones de la investigación y las hipótesis.

En el Segundo Capítulo, se ha abordado el Marco Teórico que considera: los antecedentes, las bases científicas y la definición de términos básicos, el sistema de hipótesis y el sistema de variables de la investigación.

En el Tercer Capítulo, contempla la metodología aplicada donde se plantea: el tipo de investigación, el diseño de investigación, la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de procesamiento de datos y selección y la validación de los instrumentos de investigación.

Capitulo cuarto, se planteó el marco filosófico.

En el quinto Capítulo, se presentan los resultados, cuya presentación es mediante tablas y gráficos, seguidamente la prueba de hipótesis y la discusión.

Finalmente, se tienen las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas y los Anexos correspondientes.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El sistema financiero peruano presenta oportunidades para el crecimiento de las entidades micro financieras, ya que observando la coyuntura económica se visualizan medidas del gobierno que fortalecerían solo a las EMF que estén alineadas a las nuevas tendencias de gestión. Este entorno también muestra amenazas a las EMF que no logren indicadores de crecimiento, por tal sentido la productividad por colaborador, se convierte en una necesidad importante de alcanzar.

Para lograr elevar los niveles de productividad, se necesita lograr sinergia en los equipos de trabajo, debido a que los logros de los resultados dependen del compromiso y calidad de los colaboradores con los que cuentan las EMF. En el entorno actual las empresas disponen de una variedad de recursos humanos los cuales cuentan con competencias diferentes, sin embargo, a pesar de todas las diferencias y cambios, las empresas deben lograr que los equipos multidisciplinarios trabajen conjuntamente hacia los objetivos planteados en el planeamiento estratégico. Un porcentaje importante de la masa laboral en las EMF está compuesto por colaboradores de la generación “Y” o mejor conocidos como generación millenials, los cuales presentan patrones de comportamiento que necesitan de una dirección y conducción diferenciada a los de generaciones anteriores (generación “X” y baby boomers). Cada uno de estas generaciones muestran características particulares que las diferencian entre sí.

En el banco financiero de la ciudad de Tacna, se cuenta con un 45 % aproximadamente del head count de la agencia con colaboradores nacidos en esta generación, con edades que oscilan entre los 23 y 30 años que están en

este grupo generacional. Siendo así, la productividad se condiciona indirectamente por esta variable ya que los comportamientos, motivaciones y necesidades de este grupo afectan los resultados generales del Banco. En base a la experiencia y resultados obtenidos, hemos identificado algunos problemas en la dirección de este grupo de colaboradores, que van en relación directa con los niveles de productividad esperados.

Dentro de las posibles causas se identifica que no se cuenta con un liderazgo adecuado para maximizar la productividad de este grupo. En muchos casos por la falta de capacidad y conocimiento de los líderes para conocer y comprender cuales son las motivaciones del colaborador “Y” millenials y como ejercer el estilo de liderazgo que se adecue a mejorar la productividad de los mismos. En esta línea de ideas las observaciones realizadas dan cuenta que no todas las líneas de mando cuentan con los mismos resultados esperados, principalmente porque los estilos de dirección y liderazgo empleados por cada uno son diferentes y algunos de ellos cuentan con un mejor manejo de este grupo humano, en consecuencia, se pretende analizar los diferentes estilos de liderazgo y con la ayuda de un trabajo de campo, poder determinar cuál es la implicancia de la aplicación de un estilo de liderazgo adecuado en los resultados de productividad del colaborador millenials del banco financiero del Perú en el año 2017.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema general

¿De qué manera los estilos de liderazgo se relacionan en la productividad de los equipos generación “Y” Millenials del Banco financiero del Perú de la ciudad de Tacna en el año 2017?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cuáles son los estilos de liderazgo en el Banco Financiero de la ciudad de Tacna?
- b) ¿Cuál es el nivel de productividad de los equipos generación “Y” millenials en el Banco Financiero de la ciudad de Tacna?

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Es conocido que la generación (Y) representará un porcentaje importante de la población laboral en el Perú. Son personas con muchas capacidades dentro de las que resaltan el uso de la tecnología para facilitar las tareas, desarrollan nuevas ideas y son muy ambiciosos. Empero cuentan con muchas áreas de mejora que podrían convertirse en un problema para sus líneas de supervisión directa, puesto que su comportamiento de inconformidad constante y necesidad de reconocimiento inmediato, con baja tolerancia a la supervisión en algunos casos, puede traer dificultades a los líderes al momento de conseguir los objetivos de productividad. El banco Financiero de la ciudad de Tacna no es ajeno a esta situación ya que una buena parte de su planilla cuenta con este perfil de colaborador.

Desde la perspectiva teórica el desarrollo del presente trabajo aporta al conocimiento científico por la preocupación de conocer cuáles son los factores y circunstancias que afectan al liderazgo y como este tiene incidencia en la gestión de la productividad de los equipos de trabajo generación millenials “Y”, Además la investigación permitirá comprobar los postulados referidos al liderazgo y permitirá determinar cuál de los estilos es el que se adecua a la dirección de los equipos millenials con perfil micro finanzas, así mismo poder conocer cuál es la percepción de los colaboradores frente a los estilos de liderazgo que ejercen cada uno de los líderes de equipos. El trabajo coadyuvará a conocer que estilo de liderazgo es el que practican las jefaturas en el Banco Financiero,

identificando fortalezas en las mismas y también debilidades, de tal forma que se pueda implementar procesos de mejora para ellos.

Metodológicamente la investigación es importante ya que propone una forma de trabajo que una vez demostrada su validez y confiabilidad, puede ser utilizado en otros trabajos de investigación y/o aplicados como una base de consulta para los líderes de equipos de empresas del sistema financiero que lideren a colaboradores generación “Y”. Así mismo, el estudio de las variables servirá para identificará cuales estilos son dinamizadores de la productividad o en su defecto cuales obstaculizan el desarrollo de los procesos que están encaminados al logro de los objetivos del Banco, ello en el marco de establecer metodológicamente la relación entre las variable independiente y variable dependiente.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

En alcance del presente trabajo de investigación se centró en la empresa Banco Financiero de la ciudad de Tacna, siendo el campo de estudio los estilos de liderazgo y la influencia en la productividad de esta agencia.

Las limitaciones de la investigación se relacionaron con lo siguiente:

- El área geográfica, ya que la investigación solo se efectuará en la agencia del banco financiero del Perú de la ciudad de Tacna.
- El periodo comprendido solo será por el año 2017, ya que no se cuenta con información histórica.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Determinar en qué medida los estilos de liderazgo se relacionan en la productividad de los equipos generación “Y” millenials del Banco financiero del Perú de la ciudad de Tacna en el 2017.

1.5.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar los estilos de liderazgo en el Banco financiero del Perú de la ciudad de Tacna.
- b) Determinar el nivel de productividad en los equipos generación "Y" millenials del Banco financiero del Perú de la ciudad de Tacna

1.6. HIPÓTESIS

1.6.1 Hipótesis General

Los estilos de liderazgo se relacionan significativamente en la productividad de los equipos generación "Y" millenials del Banco financiero del Perú de la ciudad de Tacna en el año 2017.

1.6.2 Hipótesis Específica

- El estilo de liderazgo predominante en el Banco Financiero del Perú de la ciudad de Tacna, es el participativo.
- El nivel de productividad en los equipos del Banco Financiero del Perú de la sede Tacna, es regular.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Alave (2009) publicó la investigación titulada: El estilo de liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral del personal de la entidad prestadora de servicios de saneamiento Tacna S. A en el 2009. El objetivo de la investigación fue determinar la incidencia de los estilos de liderazgo de los gerentes, que se aplica en las distintas áreas de la EPS Tacna. Sobre satisfacción laboral del personal. El método que se aplicó en la investigación fue de tipo aplicada de carácter descriptivo, efectuando entrevistas en profundidad a colaboradores de la EPS para determinar cuál es el liderazgo predominante en la EPS Tacna en el 2009. En cuanto al diseño de la investigación es no experimental, cuya recolección de información fue de corte transversal. Los resultados de la investigación al efectuar entrevistas a los gerentes de esta empresa arrojó resultados que el estilo de liderazgo democrático es el que caracteriza de forma significativa la gestión de los gerentes en la EPS en (4,08) seguido por los rasgos participativos (4,04), por los rasgos autoritarios (3,96), rasgos paternalistas (3,50) y rasgos liberales (3,06). En conclusión, en base a las características encontradas de los estilos de liderazgo de los gerentes de la EPS Tacna S.A, se determinó que en la EPS los gestores deben formarse en el liderazgo capacitador puesto ayudan a sus empleados en sus expectativas personales y en su desarrollo a largo plazo. (p.1)

Romero Bardales (2016), Estilo de liderazgo del personal de la Universidad Científica del Perú, en la ciudad de Iquitos, año 2016. Esta investigación tiene como objetivo conocer el estilo de liderazgo del personal de la Universidad Científica del Perú, en la ciudad de Iquitos, año 2016. La investigación está enmarcada dentro de la investigación descriptiva la población lo conforman 200

trabajadores, y la muestra fue de 80 trabajadores. Se utilizó el muestreo estratificado en cada estrato se utilizó el muestreo aleatorio simple, el criterio de selección de los trabajadores fue mediante la tabla de números aleatorios., la técnica fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionarios validado y confiable para la recolección de la información. Los resultados muestran que los directivos toman en cuenta las propuestas del personal, el 10 % siempre toman en cuenta las propuestas del personal, sobre los efectos del estilo de liderazgo, el 41,3 % le llama la atención en forma reservada y el 58,7 % no lo hace, el 35 % enseña a corregir para que no vuelvas a cometer el mismo error y el 65 % no lo hace, el 13,8 % trata de hacerlo en forma reservada y el 86,2 % no lo hace. Sobre el tiempo de servicios el 71,3 % tienen más de 5 años, el 18,8 % tiene de 2 a 3 años y el 5 % tienen menos de 1 año. Sobre el trato del superior al personal, el 42,5 % recibe un buen trato de su superior y el 57,5 % no recibe un buen trato de su superior, el 38,8 % recibe un trato normal y el 61,2 % no recibe un trato normal; el 17,5 % recibe un trato regular y el 82,5 % no recibe un trato regular. En conclusión, el estilo de liderazgo es el autocrático ya que se caracteriza por ser el quien toma las decisiones es decir el 90 % no toma en cuenta las propuestas del personal. (p.1)

Pérez Maldonado (2002), publica la tesis “Empowerment y su relación en la productividad del trabajador en el departamento de radiología de los hospitales de la ciudad de monterrey nuevo León”. El objetivo que se habían planteado la investigación es determinar la relación entre el empowerment que es el empoderamiento que se otorga a los miembros del equipo para que tomen sus propias decisiones y se hagan responsables por sí mismos y la productividad como resultado de la aplicación de la primera variable. Esta investigación es un estudio sin intervención y observacional. Se ha referido a un estudio correlacional el que ha tenido como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables (en un contexto particular). La investigación correlacional tiene un valor explicativo verdadero y en cierta medida parcial. Esto es, cuando una investigación tiene como resultado una correlación positiva, no significa que las variables estudiadas son las únicas que participan en el tema que se está

investigando. El trabajo busca conocer cuál es la relación que existe entre las variables empowerment y productividad. Los resultados validaron la hipótesis planteada que asumía que al existir mayor empowerment en los trabajadores del departamento de radiología de los hospitales, existe mayor índice de productividad. Así mismo se cumplió con los objetivos de conocer si existe relación entre el empowerment y la productividad de las organizaciones hospitalarias, es a través de los resultados de esta investigación que este estudio de correlación tiene trascendencia en el área hospitalaria ya que no existía una herramienta organizacional en este hospital para gestionar directamente el empowerment. Las conclusiones de la investigación arrojan que; Las empresas latinoamericanas están dispuestas a invertir para la aplicación del empowerment, en las organizaciones hospitalarias dado el gran avance tecnológico, el personal debe estar altamente capacitado para hacer más con menos recursos lo que hace que los administradores cuiden la calidad de vida de sus trabajadores, así mismo menciona que el estudio demuestra que si se promueve el uso de la herramienta empowerment en los colaboradores, los niveles de productividad se incrementan. (p. 1,42,52,57)

Avenecer Cano (2015) publicó la investigación; Liderazgo y Motivación (estudio realizado con los supervisores y vendedores ruterios de distribuidora mariposa de la ciudad de Quetzaltenango zona 8), cuyo objetivo de la investigación es determinar la influencia de los supervisores en la motivación de los vendedores de distribuidora mariposa S.A, evaluando si se sienten motivados o no, en consecuencia, al liderazgo que aplican los supervisores de encargados. El método de estudio es de tipo descriptivo, la investigación utilizó el método de significación y fiabilidad de proporciones, el cual analiza el porcentaje y situación de algún fenómeno específico puesto que es el método más apto para la interpretación de los datos obtenidos. Los resultados tuvieron como resultado luego de las diversas entrevistas a los colaboradores de los que se obtiene que el 79 % de los colaboradores piensa que la relación con su jefe es adecuada, un 21 % piensa que la relación debe mejorar. Así mismo el 100 % de los colaboradores piensa que es importante que su supervisor le brinde

instrucciones claras, en cifras generales se logra una relación entre liderazgo y motivación en los equipos de trabajo. Las conclusiones muestran que la influencia de liderazgo que tienen los supervisores con sus colaboradores es positiva, en la empresa donde se llevó a cabo la investigación se determinó que es importante que el equipo de ventas eleve su productividad continuamente, para ello los supervisores encargados aplican diferentes estrategias de liderazgo. La influencia del liderazgo de los supervisores propicia una motivación en los vendedores un desempeño efectivo, que es demostrado con el gusto de realizar el trabajo, sin que se les exija ni se les llame la atención constantemente. (pág. 1,50,52,62)

Campos Livaque (2012), publicó la investigación; Estilos de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de ventanilla región Callao. Con el objetivo de establecer una relación que existe entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa del distrito de ventanilla, en la región Callao, desde la percepción de los docentes, padres de familia y alumnos del quinto de secundaria. La investigación realizada responde a un tipo no experimental, puesto que no se manipuló arbitrariamente una variable independiente para producir un efecto esperado en una variable dependiente, sino que ambas variables se analizaron bidireccionalmente, el diseño es descriptivo y correlacional, ya que se describieron las dimensiones e indicadores de cada variable, para luego analizar la relación según criterios de signo, magnitud y significancia. Los resultados que arroja la investigación muestran que tanto los docentes, padres de familia y estudiantes, percibieron que el liderazgo directivo ejercido a través de actitudes y comportamientos recurrentes del director, se había tomado en actitudes permanentes como un estilo propio de liderazgo, así como parte de la cultura organizacional de la institución, así mismo los resultados estadísticos caracterizan con mayor precisión los hallazgos. Es así que en primera instancia muestran la existencia de correlación significativa, positiva y media entre el liderazgo directivo y el clima organizacional desde la percepción de docentes, padres de familia y alumnos. Se concluye que el liderazgo directivo y el clima

organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los grupos de docentes, padres de familia y grupos de alumnos de la institución educativa en la región Callao. (p. 1)

Tiburcio Moreno (2010), publicó la investigación; “la relación entre el estilo de liderazgo de los docentes y la calidad motivacional del estudiante universitario de la facultad de ciencias de la universidad nacional Jorge Basadre Grohoman de Tacna año 2009, En cuanto a la metodología el presente estudio trataba de ampliar los conocimientos respecto al comportamiento de la relación docente-estudiante en cuanto al liderazgo y motivación. Se estima que los resultados que se logren permitirán tener elementos de juicio para intensificar, introducir o cambiar las modalidades de relación a propósito de alcanzar un producto que profesionalmente responda a las necesidades del mundo actual. Por tanto, el diseño es no experimental y se ubica en todo caso, como una investigación descriptiva correlacional transaccional. Se seleccionó a estudiantes de segundo y cuarto año de las escuelas profesionales, con una muestra de 235 alumnos y así mismo se incluyó a 48 docentes.

Los resultados que arroja la investigación muestran que existe un coeficiente de correlación significativa entre el estilo de liderazgo de los docentes y la calidad motivacional de los estudiantes de la facultada de ciencias de la universidad nacional Jorge Basadre Grohoman de Tacna al haberse verificado las hipótesis de acuerdo a lo sustentado en la investigación. Muestran que el principal estilo de liderazgo que hay es el liberal, que la calidad motivacional que evidencian los estudiantes es deficiente y por último se demostró que, a mayor aceptación del liderazgo transformacional, mayor calidad motivacional tienen los estudiantes. Las conclusiones que muestran los datos obtenidos y procesados, es que la mayoría de docentes de la facultad de ciencias, practica el estilo de liderazgo liberal, puesto que deja en el alumno la libertad de decidir lo que este estime conveniente, desarticulándose de su tarea de conductor, guía y orientador del futuro profesional. También destacan estilos de liderazgo autocrático y participativo, pero en menor grado de importancia y ejecución. En

consecuencia, el nivel de motivación que muestran los estudiantes de la facultad de ciencias, no es el más adecuado. (Pág.1)

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Definición de Liderazgo

Como concepto el liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También existe la concepción de entenderlo como la capacidad de delegar, convocar, motivar y en general; ejercer una influencia sobre los equipos a dirigir. Es tácito que esta conducción implicará conseguir los objetivos con eficiencia y efectividad.

Para Chiavenato (2003). El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Gibb. (1969) "El liderazgo se da en grupos cuyos miembros satisfacen las necesidades individuales gracias a la interacción con otros". "Líderes en un grupo son aquellas personas a quienes se las percibe más frecuentemente desempeñando papeles o funciones que impulsan o controlan el comportamiento de otros hacia el objetivo del grupo"

Es claro establecer que para contar con la competencia de liderazgo, se debe de desarrollar algunas habilidades gerenciales, las cuales permitirán llevar a cabo la función con mejores resultados, contar con la habilidad de comunicación y ser alguien con capacidad de motivar, son de las habilidades que debe contar el líder para conseguirlo; A su vez, Jhon Kotter (1997) sostiene que "el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo,

entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines", entonces podemos inferir que los estilos de liderazgo es la forma particular en que los líderes ejercen su función de liderazgo, la cual está determinada por las características, rasgos, personalidad y comportamiento de cada uno. El objetivo principal es lograr que el personal a su cargo logre cumplir las metas y objetivos organizacionales plasmados previamente.

2.2.2 Características del liderazgo

Las organizaciones deben de contar con líderes que ejerzan el liderazgo a través de su autoridad formal, empero pueden existir otros que lo sean por su autoridad moral o que lo ejerzan por decisión del grupo. Ambos "liderazgos" pueden ser ejercidos por una misma persona o por más de una según sea el caso. Dentro de las características principales del líder es que debe ser un comunicador experto ya que debe transmitir información y decisiones que no necesariamente son positivas, por tal razón dependerá mucho su habilidad para comunicar de manera asertiva a sus dirigidos. El liderazgo ante todo debe ser eficaz de manera integral, y por la influencia y repercusión que tiene sobre los seguidores debe ser portador de una ética social que permita la transparencia y la honestidad en todas las actuaciones y decisiones, en tal sentido el criterio ético y moral es otra de las características básicas a tener en cuenta.

Hoy en día la inteligencia emocional como habilidad blanda es una competencia básica de los líderes que les ayudará a conseguir las metas y objetivos trazados, conocerse a sí mismos, ser conscientes de sus fortalezas y oportunidades de mejora, así mismo les permitirá tener mayores oportunidades en el entorno que manejan, ya que, con esta premisa; conocer al equipo y al mercado donde se mueven, será un escalón más loggable de conseguir. El líder también debe contar con un apetito que supere el conformismo y así mismo ser responsable e innovador.

2.2.3 Enfoques del liderazgo

El liderazgo tiene diversos estudios, planteándose diversos criterios y enfoques al respecto, la disyuntiva sobre si: “los líderes nacen o se hacen” ha sido muy debatida existiendo seguidores de ambos criterios, cada uno con sus argumentos, la realidad es que aún no hay una definición exacta al respecto, con independencia de las teorías que avalan cada criterio, por lo que continúan las investigaciones.

Para la presente investigación se presentarán los principales enfoques, con el objetivo de poseer los elementos necesarios sobre las distintas variantes.

a) Enfoque sobre los rasgos de los líderes

Durante mucho tiempo, se pensó que los líderes eran personas con atributos especiales como inteligencia, agresividad, grandes comunicadores, estética entre otros. Uno de los primeros aspectos que los investigadores trataron de estudiar fueron los rasgos o características que tenían los líderes y que los pudieran diferenciar de aquellos que no lo fueran. En este sentido se valoraron aspectos relacionados con el físico de la persona, su personalidad, su manera de comunicarse desde el punto de vista de ser introvertido o extrovertido, raza, sexo, entre otros.

No obstante, encontrarse casos de coincidencia de determinados rasgos en muchos líderes, la práctica demuestra lo contrario en otros, por lo que no existe aún un criterio, ni unánime ni científico, que avale que estos tengan rasgos o patrones que los distingan exactamente a los líderes. Otros estudios, con idénticos resultados, se han realizado entre líderes cuyo trabajo ha sido eficaz y otros no tan eficaces. No queda demostrado ni refutado que los rasgos sean determinantes para el liderazgo. Empero, hay que observar la teoría.

b) Enfoque relacionado la conducta de los líderes.

Una vez determinada la idea sobre los rasgos o características de las personas con relación al liderazgo, la atención se dirige hacia el comportamiento y conducta que tiene el líder, lo cual determina su actitud.

Se expresó que para el ejercicio del liderazgo se necesitaban desarrollar dos aspectos fundamentales que fueron: el laboral (el trabajo) y el relacional (de apoyo al grupo). Con esta forma de enfoque era necesario que se atendieran ambos aspectos por el líder en cuestión, la práctica demostró que en muchos casos estos dos aspectos podían ser atendidos por personas distintas, en el primer caso, laboral, por un líder formal y en el otro caso por uno informal para la atención de apoyo al equipo.

c) Enfoque como función de la organización.

Este estudio no se basa en la determinación de los rasgos o en la conducta o comportamiento de las personas con relación al liderazgo, sino en lo relacionado intrínsecamente con el equipo o grupo.

El equipo en general para desarrollar la labor que le ha sido asignada, tiene determinadas necesidades, una de las cuales es la de un líder que actúe en representación del grupo el cual se hace cada vez más necesario en dependencia de las complejidades del grupo, tanto por el trabajo a realizar, como por las relaciones a desplegar.

El líder es valorado, por el grupo, por sus capacidades para dar solución a los problemas presentados, así como para el cumplimiento de sus objetivos.

2.2.4 Importancia del Liderazgo

Las empresas desarrollan sus planes y procedimientos, los cuales se diseñan en el plan estratégico y operativo, empero para poder poner en práctica

estos planes y lograr los objetivos estratégicos, necesitan a un conductor que viene a ser el líder. En este contexto el papel del liderazgo juega un papel importante ya que se constituye como la primera línea para guiar a los equipos a la consecución de metas y objetivos organizacionales.

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

De lo mencionado se concluye que todos los planes y estrategias que fijan las empresas con tanta dedicación y esfuerzo, no sirven de nada si no se tiene a una persona que dirija e influya en los colaboradores para que pongan en marcha los objetivos y metas fijados. Es el papel del liderazgo un punto básico en el flujo estratégico y operativo de las empresas, recayendo en el papel del líder toda la responsabilidad de lograr motivar e influenciar a los equipos. En ese sentido de acuerdo a los perfiles particulares, definidos como estilos de liderazgo, es que el líder pone a prueba sus habilidades para lograr cumplir con las metas y objetivos encomendados.

2.2.5 Fuentes de Poder del Liderazgo

Se han identificado cinco fuentes de poder en las organizaciones al margen del nivel jerárquico que el profesional pueda ostentar. Estas cinco fuentes de poder son:

- a) Poder de recompensa: se fundamenta en un principio de ecuanimidad, en este caso se logra que los colaboradores cumplan su función con una contraparte que es la recompensa, que puede ser económica, un ascenso o cualquier motivación externa monetaria o no monetaria.

- b) Poder coercitivo: Se manifiesta en el poder para sancionar las conductas y comportamientos, los resultados o las relaciones de determinadas personas dentro de la organización. Este tipo de poder está asociado a lo autocrático.
- c) Poder legítimo: Se produce cuando el colaborador reconoce la capacidad y la influencia que sobre él y su trabajo se tiene, este poder se basa en la jerarquía que ocupa el líder en la empresa.
- d) Poder experto: El líder o el directivo tiene que poseer conocimientos específicos, experiencia relevante y capacidades intelectuales para ser y ser reconocido como un experto por encima de sus colaboradores, se observa en líderes de trayectoria y experiencia en determinado campo.
- e) Poder referente: El poder referente será la capacidad que demuestra intuitiva o conscientemente el directivo para convertirse en referente a emular por sus colaboradores o compañeros. El criterio de referencia se debe fomentar en aquellos aspectos que resulten más atractivos para el colectivo de influencia.

2.2.6 Definición de estilos de liderazgo

El estilo es la expresión de la individualidad, las personas y las instituciones tienen un estilo propio que los hace únicos. Es la forma como nos damos a conocer, lo que pensamos y somos al interior y lo que reflejamos en el exterior, nuestra forma de vestir, de hablar, de relacionarnos con los demás, las decisiones que tomamos, nuestra forma de vivir, lo que escogemos, lo que deseamos, es un conjunto de características que conforman un ser irrepetible. Con nuestro estilo transmitimos mensajes que reciben las personas y de ello producen un juicio de valor, lo que con el tiempo se convierte en reputación. Por eso es tan importante saber comportarse en la organización, más aún si nos desempeñamos en algún puesto que tiene a su cargo un equipo, si lo que se quiere es llegar lejos y ser exitoso; tenemos que tener conciencia que en nuestro estilo como líderes del equipo, puede estar la diferencia.

Según Chanel (2012) “el estilo es Definimos al estilo como el sello personal que permite diferenciarnos del resto de las personas”, de este modo cuando nos referimos al estilo de liderazgo se puede definir por la forma o maneras como los líderes conducen a los equipos de trabajo a su cargo, se entiende en este concepto que cada líder cuenta con rasgos y comportamientos diferentes entre sí, los que determinan un perfil particular por cada persona. Son los estilos de liderazgo los que definen a forma cómo vamos a conducir a los equipos de trabajo al logro de los objetivos, mediante la influencia ejercida en los mencionados equipos, los resultados dependen de las habilidades con las que cuenten cada uno de los líderes y sobre todo del estilo de liderazgo particular que emplee.

2.2.7 Estilos de Liderazgo

Dentro de los estilos de liderazgo se tomaron como base la teoría propuesta por Goleman que determina 6 estilos de liderazgo, así mismo se incluye a la teoría de Paul Hersey y Kenneth Blanchard de liderazgo situacional y así mismo diversos estudios sobre liderazgo con enfoques más modernos.

- a) **Líder autoritario:** Es un estilo de corte direccional y tradicional con foco en el resultado y no en la persona. Este estilo se muestra como uno de los menos resonantes, de hecho, es un estilo que destruye la motivación en poco tiempo. Abusar de este estilo de liderazgo suele generar un mal ambiente de trabajo y desmotivación entre el equipo, ya que solamente actuarán por miedo a las represalias que se puedan tomar. Los líderes autoritarios también maximizan el compromiso con los logros y la estrategia de la compañía. Al encuadrar las tareas individuales en una visión global, define estándares que giran en torno a la visión. Cuando proporciona retroalimentación sobre el desempeño, sea positivo o negativo, el único criterio es si ese desempeño impulsa la visión. Los parámetros del éxito están claros para todo el mundo, al igual que las recompensas. El estilo autoritario, a pesar de lo poderoso que resulta, no

es adecuado para toda situación. El enfoque falla, por ejemplo, cuando el líder está trabajando con un equipo de expertos o pares que tienen más experiencia que él: ellos pueden ver al líder como pomposo y fuera de alcance. Otra limitación: si el manager al tratar de ser autoritario se torna arrogante, puede socavar el espíritu igualitario de un equipo de trabajo efectivo.

- b) **Líder democrático o participativo:** Es el estilo en que el equipo tiene participación en las decisiones, en este caso el líder debe desarrollar una escucha activa y visión estratégica. se fundamenta en la idea de que las decisiones se deben de tomar de manera conjunta entre todos los miembros del equipo. Por ello, las personas que siguen este estilo de liderazgo tienden a reunirse con frecuencia con todos los miembros de su equipo. Es especialmente útil en situaciones en las que el jefe de equipo no tiene una idea clara de cuál es el enfoque que se debe adaptar ante una situación o en equipos con niveles altos de competencia. Este estilo es ideal cuando un líder está inseguro acerca de la mejor dirección a seguir y necesita nuevas ideas y la guía de empleados hábiles. Incluso si el líder tiene una fuerte visión, el estilo democrático funciona bien para ideas frescas para ejecutar esa visión. El estilo democrático, por supuesto, tiene mucho menos sentido cuando los empleados no son competentes o no están lo suficientemente informados para ofrecer consejo. Y prácticamente no hace falta decir que la generación del consenso es un camino equivocado en tiempos de crisis.

Algunos líderes democráticos, utilizan este estilo para postergar decisiones cruciales, con la esperanza de que de tanto podar las cosas, aparecerá eventualmente una solución oculta. En realidad, su gente termina sintiéndose confundida y sin líder.

- c) **Líder Afiliativo:** Cuando se aplica este estilo de liderazgo se da un enfoque directo a la persona, dando prevalencia a esta muchas veces

sobre los resultados. Es aplicable para equipos donde han padecido presiones laborales, empero es riesgoso pues podría perder productividad y claridad en el desempeño de los miembros. El estilo gira en torno a la gente ya que hace prevalecer los valores de los individuos y sus emociones más que las tareas y los objetivos. El líder afiliativo procura mantener a los empleados contentos y crear armonía entre ellos. Se basa en la construcción de fuertes lazos emocionales y luego aprovecha los beneficios de ese enfoque, como, por ejemplo, la firme lealtad. El estilo también tiene un remarcable efecto positivo en la comunicación. El estilo incentiva la flexibilidad; los amigos confían uno en el otro, permitiendo la innovación constante y la toma de riesgo.

La retroalimentación que brinda siempre es positiva, pero a pesar de sus beneficios, el estilo afiliativo no debe utilizarse solo. Su exclusivo enfoque en el elogio puede permitir que una performance siga incorrectamente, los empleados pueden percibir que la mediocridad es tolerada. ya que los líderes afiliativos rara vez ofrecen consejos constructivos acerca de cómo mejorar, los empleados deben descubrir por sí mismos cómo hacerlo. Cuando la gente necesita instrucciones claras para navegar a través de complejos desafíos, el líder afiliativo los deja sin guía.

- d) **Liderazgo visionario u orientativo:** Para su aplicación, el líder debe tener claro los objetivos y la visión de la empresa y a través de su carisma, transmitir al equipo que dirige. Es necesario una alta motivación para que sea sostenible en el tiempo. El liderazgo visionario es el que va más allá del simple liderazgo y del del carisma, es capaz de anticiparse a los hechos ya que cuenta con la capacidad de crear y dar lugar a una visión realista e interesante del futuro que mejora el presente de la empresa. Es aquel capaz de anticiparse y crear metas realistas que se pueden conseguir, aquel que pueden innovar para la mejor. el líder visionario determina la dirección que debería seguir un grupo, pero no impone el modo en que debe actuar cada persona y deja espacio para la innovación,

la experimentación y la asignación de riesgos previsto. Este líder no debe contentarse con lo que hay, debe ser creativo, inconformista, capaz de ir por delante de los demás. Además de tener un claro sentido de la misión, visión y propósitos de la empresa, es un modelo a seguir por parte del resto de componentes de la empresa y es capaz de apoyar a los que le rodean.

- e) **Liderazgo de imitación o ejemplo:** En este estilo el líder se constituye en el ejemplo de dirección de las personas, aplica cuando los miembros son competentes y motivados. El peligro es que puede limitar las capacidades individuales. Un liderazgo con un firme compromiso integral, impactará por medio de su ejemplo. El liderazgo se aplica en compromisos, y entonces, se verá imitado por el ejemplo. Un padre de familia, un maestro escolar, un deportista, un líder de grupo en cualquier estrato social; debe considerar que su ejemplo habla más que sus palabras. Se establecen más precedentes por lo que se hace, que por lo que se dice en términos de liderazgo.

- f) **Liderazgo coaching:** El objetivo de este tipo de liderazgo es lograr el desarrollo de cada colaborador, es bastante genuino y se enfoca en que el equipo este en una zona de capacitación constante. El inconveniente es la falta de tiempo para mantener este tipo de liderazgo, pues demanda mucho de este. Los líderes coaching ayudan a los empleados a identificar sus fortalezas y debilidades, y ajustarlas a sus aspiraciones profesionales y personales. Incentivan a los empleados a establecer logros de largo plazo y los ayudan a conceptualizar un plan para alcanzarlos. Realizan acuerdos con sus empleados acerca de su rol y responsabilidades en los planes de desarrollo, y les brindan formación y retroalimentación en abundancia. Los líderes coaching sobresalen en la delegación; proponen a sus empleados asignaturas desafiantes, incluso cuando esto signifique que sus tareas no van a completarse con rapidez. En otras palabras, estos

líderes están dispuestos a afrontar el fracaso a corto plazo se lleva a un aprendizaje a largo plazo.

- g) **Liderazgo situacional:** Dentro de la experiencia y sustento teórico, se identifica a este estilo de liderazgo como el más efectivo pues adapta diversas características y cualidades de todos los estilos y los adapta de acuerdo a la circunstancia que se presente. La idea es establecer un equilibrio entre la tarea y la persona. Es un liderazgo eficaz porque atiende a las necesidades y diferentes situaciones del equipo, y consigue establecer un equilibrio beneficioso para toda la organización. El modelo de liderazgo situacional más conocido en el campo de la psicología y los RRHH es el establecido por Paul Jersey y Ken Blanchard. Estos dos expertos establecen dos niveles básicos de comportamiento del líder:

Dirección: El comportamiento directivo del líder está centrado en la definición de las tareas, se establece qué, cuándo y cómo se realizan.

Apoyo: El comportamiento de apoyo está centrado en el desarrollo del equipo, haciendo hincapié en la participación de todos sus miembros. Da cohesión y motiva a las personas.

Según el líder vaya jugando con estos comportamientos, encontramos cuatro niveles de liderazgo:

El líder dirige: La función principal que se le pide a un líder es la de dirigir y tomar decisiones. Para hacerlo de forma exitosa y que suponga un estímulo para nuestro equipo, es fundamental que las instrucciones que das a tus compañeros sean claras y concisas. El líder debe asegurarse que, desde el principio, los miembros de su equipo sepan lo que tienen que hacer. Sólo así serán capaces de dar pequeños pasos y cosechar un éxito tras otro, que mantenga la motivación de todo el grupo.

El líder supervisa: En este segundo nivel, el líder permanece en continua supervisión con su equipo, ofreciendo retroalimentación constante. También es durante esta etapa cuando el líder pregunta y solicita información a sus compañeros para recopilar sugerencias, mejoras y nuevas ideas que aporten al proyecto. La decisión final es cosa

del líder, pero gracias a sus preguntas, hace partícipe a todo el equipo y enseña a pensar y reflexionar a todos.

El líder asesora: Como líder, debemos estimular a nuestros compañeros. Sólo así podremos esperar de ellos lo mejor, porque han sido guiados y motivados hacia un mismo objetivo. Cuando se alcanza esta etapa, el liderazgo ofrece oportunidades a todo el equipo para conversar e intercambiar opiniones y diferentes puntos de vista, enriqueciendo el proceso de colaboración.

El líder delega: Es fundamental que los líderes quieran y sepan delegar tareas en su equipo. En este nivel de liderazgo situacional, los individuos son maduros, saben cómo comportarse, cuál es su papel y qué se espera de ellos, porque su líder ha sabido explicarlo con claridad. Por este motivo, el líder es capaz de delegar responsabilidades en sus compañeros y respetar su modo de llevar a cabo las tareas que les encomiendan y las decisiones que toman.

Las enseñanzas del estilo propuesto por Hersey y Blanchard y de la teoría del liderazgo situacional, aportan una valiosa lección; los líderes no deben serlo de forma estática. Para liderar con éxito, en cualquier ámbito de la vida, hay que saber adaptarse a las circunstancias y, más aún, a las personas con las que convivimos y trabajamos cada día.

- h) **Liderazgo Laissez Faire:** Del francés “laissez faire” o dejar pasar, se trata de un enfoque de no intervención en la gestión, con la teoría de que las personas abandonadas a su propia suerte sobresalen. El líder laissez-faire interviene solo cuando sea necesario y con la menor cantidad de control. Es un tipo de liderazgo más liberal en que el líder tiene un papel pasivo y son los trabajadores los que tienen un mayor poder de decisión. Éste es un líder liberal que hace y deja hacer, Los trabajadores tienen independencia operativa y de toma de decisiones, ya que los líderes dependen de los trabajadores para establecer objetivos. Son los trabajadores los que pueden tomar las decisiones importantes, es aplicable con colaboradores experimentados, pues les da amplitud de

acción para hacer su trabajo, si el líder se ausenta, no hay un efecto en el desempeño empresarial. Tiene un efecto negativo en colaboradores que no cuentan con suficiente experiencia, así mismo al no contar con líneas claras de dirección podría hacer perder el horizonte de acción correcto por el que debería ir el equipo. Los colaboradores podrían percibir un clima de anarquía y tomar una actitud negativa, así mismo sentirse sin apoyo en caso de que necesiten recurrir al líder para buscar respuestas y soluciones, Puede fracasar en caso de un equipo nuevo o con pocos conocimientos de sus funciones. Es necesario tener un buen equipo que esté de acuerdo con este tipo de liderazgo para que todo funcione a la perfección. Además, no basta con dejar todo el poder en manos de los empleados, sino que es necesario conocer la evolución de proceso e intentar reorientar si es necesario.

- i) **Liderazgo Transformacional:** El concepto de liderazgo transformacional fue originado e introducido por el experto en liderazgo James Mac Gregor Burns. Éste lo definió como el tipo de liderazgo ostentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización. Asimismo, determinó que tal tipología de liderazgo era observable “cuando los líderes y seguidores trabajan juntos para avanzar a un nivel superior de moral y motivación” posteriormente fue el investigador Bernard M. Bass quién desarrolló el concepto original, elaborando la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass. Éste, considera que el liderazgo transformacional se define en base al impacto que tiene sobre los seguidores ya que dichos líderes se ganan la confianza, respeto y admiración de los mismos Este es un tipo de liderazgo que se destaca por los aspectos mencionados a continuación:

Valorización de los trabajadores. Muchas empresas cometen el error de dirigirse a sus empleados como si fueran meros instrumentos para

ganar dinero. Hoy en día, se resalta más la importancia de tratarlos con dignidad, pero sobretodo, de darles la oportunidad de crecer profesionalmente.

Mantiene la motivación de los empleados. Motivar a una persona puede ser un asunto difícil, pero sin duda es indispensable cuando se trata de alentar a un equipo a alcanzar una meta establecida. Sin motivación, es complicado que las personas puedan dar lo mejor de sí.

Se deposita la confianza en los trabajadores. Contar con la fe de sus superiores, es un detalle muy importante para cualquier individuo que se encuentra laborando en una empresa. Este puede ser un paso difícil de dar, pero que sin duda puede traer muchos beneficios.

No hay presión para ir a por los objetivos a corto plazo. El líder transformacional sabe esperar el tiempo necesario a que las cosas se hagan de la mejor manera. Le brinda más importancia a la calidad, que a la rapidez y a la cantidad y considera el éxito como un resultado grupal.

- j) **Liderazgo transaccional:** El concepto de liderazgo transaccional hace referencia a un tipo de liderazgo empresarial que tiene como base el intercambio. El trabajador ofrece sus servicios y obtiene por ello salario y otros beneficios y, por otro lado, el líder reconoce qué quiere conseguir y facilita a los trabajadores los recursos necesarios para hacer que lo consigan.

Se puede decir que en el liderazgo transaccional el objetivo más importante de un trabajador es hacer lo que el líder dice que haga. Y el objetivo más importante del líder es establecer estructuras claras para que los trabajadores trabajen de manera óptima en la consecución de objetivos que ha marcado el líder y la empresa. En definitiva, es un sistema de pago por esfuerzo en el que las dos partes salen ganando ya que podríamos considerar a un sistema donde se gratifica y no se agradece por las acciones. Ergo se hablaría de una transacción monetaria en donde se cumple lo acordado siempre y cuando el colaborador llegue a la meta y el empleador honre el pago acordado por cumplimiento. Este

tipo de liderazgo es útil cuando la empresa necesita sobre cumplimiento de objetivos. Dentro de las desventajas de aplicar este estilo de liderazgo es que no lograría ser sostenible en el tiempo y podría ser afectado si una de las 2 partes incumple su parte. Por otro lado, si bien es cierto existe un beneficio mutuo, no hay una relación de líder- colaborador per se, ya que el factor monetario prima y se entiende que existe una gestión pasiva por parte del líder, así mismo si este liderazgo se emplea solo, se pierde la relación y se vuelve impersonal, como si fuera un servicio externo.

2.2.8 Concepto de Productividad

Diversos son los conceptos que se utilizan para denominar a la productividad. Del universo de ellos podemos tomar; a la relación entre los resultados y el tiempo en que conlleva conseguirlos. El tiempo es a menudo un buen denominador, ya que siendo una medida universal esta fuera del control humano. Por tal sentido, la conceptualización sería la relación que existe entre la cantidad y calidad de bienes o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. Por el lado de la productividad laboral que es el objetivo de esta investigación, se puede definir como el aumento o disminución de los rendimientos por efectos de la intervención o variación de los factores capital, trabajo y otros factores.

Para Martínez (2007) la productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, conocimientos, energía, etc.- son usados para producir bienes y servicios en el mercado. Por lo anterior, puede considerarse la productividad como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos logrados.

Como podemos observar, la productividad es una relación entre dos factores y para efectos del presente estudio, tomamos el concepto de relación entre resultados obtenidos, tiempo y recursos invertidos, puesto que tenemos metas establecidas y un tiempo e inversión en recursos limitado, por tal razón la productividad será que tanto podemos maximizar los resultados con los recursos y tiempos que involucramos en este proceso. En el campo de la economía, se entiende por productividad al vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo (mano de obra, materiales, energía, etc.). La productividad suele estar asociada a la eficiencia y al tiempo: cuanto menos tiempo se invierta en lograr el resultado anhelado, mayor será el carácter productivo del sistema.

2.2.9 Concepto de Productividad en el sector financiero

La productividad la podríamos definir como una medida de eficiencia donde vamos a relacionar los resultados obtenidos en relación a tiempo invertido, generalmente los objetivos y metas las transformamos en indicadores numéricos a alcanzar, los cuales tienen un tiempo para lograrse, por tal razón se sostiene esta definición en base a la eficiencia, en base a esta teoría se sostiene que la productividad en el sistema financiero está definida por la relación de cumplimiento de metas financieras que han sido previamente establecidas y el tiempo y recursos que se invierten en alcanzarlos.

Para Michael Porter (1991): La productividad es el valor del rendimiento de una unidad de mano de obra o de capital. La productividad es a la larga, el determinante primordial del nivel de vida de un país y del ingreso nacional por habitante.

Por el lado de la productividad laboral que es el objetivo de esta investigación se puede definir como el aumento o disminución de los rendimientos por efectos de la intervención o variación de los factores capital, trabajo y otro factor. El sistema financiero enfoca sus expectativas de mejora en

el crecimiento de las colocaciones, captaciones u operaciones complementarias, por tal razón establecen metas y objetivos cuantificables y medibles, los cuales, a través de la productividad individual, buscan lograr alcanzarlos.

2.2.10 Importancia de la Productividad en las micro finanzas

La importancia radica principalmente en que directamente influye en los resultados directos de las empresas de micro finanzas. La alta productividad implica altos ingresos reales tanto para el trabajador como para las EMF. En la industria micro financiera se constituye como elemento clave que permite maximizar las utilidades y el valor de mercado de estas empresas. Muchas EMF, especialmente aquellas que está interesadas en generar fusiones por absorción de otras EMF, están muy conscientes acerca de su lenta productividad y están altamente interesadas en mejorar sus esfuerzos. Utilizan una gran variedad de orientaciones para mejorar la productividad. Las tres más importantes son: tecnológica, la cual se enfoca a cambios mayores en equipamiento y procesos tecnológicos; administrativa, la cual se orienta a definir la misión estratégica más claramente, cambiar la estructura básica, y aplicar las técnicas de administración de operaciones, y conductual la cual se enfoca al trabajador, al incrementar su motivación de trabajar de forma alineada los objetivos de su principal.

P. Mali. (1978) encontró que la falta de medición de la productividad de los empleados fuera de la actividad productiva, es la primera causa de disminución de la productividad en las empresas.

Las EMF manejan tableros de control muy sofisticados y estructurados, así mismo la información con la que cuentan puede ser utilizada en tiempo real, ya que las inversiones en tecnología les permiten contar con instrumentos que facilitan el control de los niveles de productividad por colaborador, agencia y clúster que reporta a una matriz. En ese contexto la medición de la productividad se vuelve el pilar más importante en estas empresas, ya que su estabilidad en el

tiempo y su crecimiento, estarán delimitados por el alcance que sus colaboradores puedan lograr con los objetivos y metas de productividad.

2.2.11 Factores que condicionan la productividad en las micro finanzas

Son dos los tipos de factores que afectan la productividad; el factor externo y el factor interno. El factor del contexto externo: se divide en dos categorías la primera relaciona las leyes, reglamentaciones y situaciones políticas, económicas y sociales que afectan a las EMF tales como reglamentos de la superintendencia de banca y seguros, regulaciones del comité de Basilea, entorno económico, entre otros. La segunda categoría: tiene que ver con el entorno competitivo, donde las variables competencia, clientes, medio ambiente y sociedad tienen demandas cada vez más exigentes y a las cuales la organización debe dar respuesta de manera satisfactoria para estar al nivel de los mercados globalizados. Un ejemplo sería la cantidad de competidores en el mercado, clientes más informados y exigentes, etcétera. En cuanto al contexto interno, dada su naturaleza de ser controlable por la empresa, son áreas de oportunidad para el mejoramiento de la productividad y se convierten en elementos estratégicos, ya que las acciones o planes se deben diseñar bajo la premisa de que el mejoramiento de la productividad depende en gran medida de los efectos de la integración de todos estos factores. Por tanto, es importante determinar el grado de impacto que tienen en los resultados de manera de establecer medidas a corto, medio y largo plazo, que a su vez se traduzcan en acciones correctivas y/o preventivas. Unos ejemplos de factores internos serían; la motivación, la tecnología amigable para micro finanzas, el liderazgo, etcétera.

2.2.12 Indicadores de la productividad, en las microfinanzas

- a) Cumplimiento de meta de ventas:** Las empresas convencionales manejan su nivel de ventas en base a la venta de productos y servicios. En el sistema financiero las ventas representan a la colocación de créditos (otorgamiento de préstamos), que se contabilizan por el saldo de

préstamo entregado a los clientes prestamistas de una EMF. En la contabilización de la meta se consideran las ventas brutas que realizan los funcionarios de negocios y/o analistas de crédito, estas metas son previamente establecidas con un presupuesto anual modificable de acuerdo a la realidad de mercado y planes de las EMF. Estas se comunican a los colaboradores al inicio del mes. Parte de la remuneración variable que perciben es por alcance de la meta de ventas.

b) Cumplimiento de nivel de morosidad de la cartera: El riesgo inherente en la colocación de créditos es la denominada tasa de morosidad de la cartera, que se expresa por el porcentaje de saldo de capital otorgado que no se recupera por efectos de que el cliente entre en suspensión de pagos (honramiento de la deuda). En ese sentido los funcionarios de crédito tienen como misión el control de la morosidad de la cartera, iniciando acciones de cobranza mediante un protocolo establecido y efectuando acciones determinadas, con el fin de lograr que los clientes paguen las obligaciones atrasadas a las EMF.

c) Cumplimiento de meta de número de operaciones por colaborador: Los desembolsos efectuados tienen una unidad de medida que son las operaciones crediticias, las cuales se fijan teniendo en cuenta la tendencia del mercado y los objetivos que se fijan las EMF, pues uno de los mitigadores del riesgo crediticio es la cantidad de clientes. Se parte de la premisa de que se toma mayores riesgos cuando otorgamos créditos a pocos clientes con montos elevados ya que la posibilidad de que ingresen en suspensión de pago es mayor. En ese sentido uno de los objetivos de las EMF es crecer en número de clientes y para cumplirlo deben de fijar una meta mínima mensual por funcionario. Esta meta debe contemplar una posible fuga de clientes (deserción) y una cantidad para crecer y/o mantener aún con esta pérdida. Estrategia de diversificación de clientes.

- d) Cumplimiento de alcance de tasa de interés:** Dentro de los objetivos de las EMF está el aumentar el valor de mercado de la empresa y así mismo generar utilidades anualmente. Para el cumplimiento de estos indicadores es necesario asignar un precio a los productos que se ofertan a lo cual se denomina tasa de interés que es precio expresado en un porcentaje que se cobra por el uso de un capital obtenido (como es en este caso). En este caso los funcionarios de negocios cuentan con una meta de tasa de interés para la cartera que administran, la cual debe generar una rentabilidad mínima establecida para que sea viable su administración.
- e) Cumplimiento de meta de crecimiento de cartera:** Se explicó que la actividad principal relacionada a las ventas en las EMF, es la colocación de créditos y en ese contexto uno de los objetivos principales es lograr hacer crecer una cartera de créditos a través de las metas de colocaciones. Se debe conocer que para lograr que una cartera de créditos sea rentable, se debe de contar con un nivel de saldo mínimo, el cual varía de acuerdo a cada entidad y centro de costos de cada una de estas. En el supuesto que debe cubrir los gastos fijos, gastos variables y así mismo generar utilidad, ergo se entiende que cada funcionario debe contar con una meta de crecimiento de cartera, la cual dependerá del saldo de capital que maneje y su rango de funcionario, que van desde junior a master.

2.2.13 Teoría de las Generaciones

Se considera que las personas nacidas en una determinada época, desarrollan ciertas costumbres, pensamientos y estereotipo, por influencias recibidas en la época que nacieron, por tal motivo se ha podido identificar algunos patrones de que permiten sustentar que existen patrones de comportamiento que determinan los gustos, preferencias y costumbres que adaptan las personas nacidas en determinado tiempo. En base a esto en los estados unidos determinaron algunas generaciones que, por sus características,

permiten identificarlas en un grupo. Para efectos de la presente investigación solo se mencionará referencialmente a la generación grandiosa y la generación silenciosa ya que son nacidos entre 1901 y 1942 por lo que no serían objeto para el estudio.

a) Generación Baby Boomers: Es la generación nacida después del final de la segunda guerra mundial, identificada principalmente en los estados unidos, pero luego en los demás países, con algunas diferencias de algunos años. Los Baby Boomers están en busca de una mejor y más amplia educación universitaria. Optaron por engendrar hijos a una edad más avanzada que generaciones anteriores. Así, los Boomers se han convertido en la "generación emparedada", término acuñado en la década de 1980, pues se ven obligados a cuidar de padres ancianos y a la vez de sus propios niños de corta edad. Actualmente algunos están jubilándose o también ocupan altos cargos de responsabilidad, en su momento apostaron por el desarrollo profesional y esperaban jubilarse en la misma empresa que iniciaron su vida laboral, tienen un enfoque en el aprendizaje tradicional, son muy comprometidos con la empresa y hasta sacrificaban su tiempo personal para llegar a cumplir los resultados encargados.

b) Generación X: El término Generación X es para referirse a las personas nacidas definen a esta generación, pero se suele aceptar períodos entre 1965 y 1984. También se ha definido cómo las personas que vivieron sus años de adolescencia en la década de los 1980, nacidas tras los baby boomers, se plantea que esta generación está caracterizada por ser la que más sufrió el cambio de la familia tradicional ya que en su niñez se da la salida de la mujer al mundo laboral. Laboralmente son competitivos, buscando el éxito en su trabajo. Están buscando nuevos conocimientos, desarrollar habilidades y muchas veces anteponen su parte personal para lograr resultados laborales. Así mismo buscan expandir su red de contactos y valoran mucho el estatus. En esta generación se acuño el término workholic o alcohólico del trabajo. Milloni, C. (2012) plantea que pertenecen al paradigma de la modernidad líquida, para ellos nada es seguro, no existe la certeza.

c) Generación “Y” “o millenials: Los jóvenes que pertenecen a esta generación se ubican a los nacidos a partir de 1980, cabe resaltar que esta definición varia en algunos años en comparación con américa latina, pues es un criterio norteamericano. La convergencia digital se ha incorporado en su cotidianidad. Ellos han roto el molde y los clichés; lo suyo es reinventar, inventar, innovar y emprender nuevos desafíos constantemente. En cuanto a la Generación “Y”, nacidos a partir de en 1980, Smola & Sutton (2002) indicaron que “tienen elevado nivel de autoestima como de expectativas, a veces poco realistas, al ingresar a una organización”

Laboralmente son una generación que están influenciada por el ser independientes y buscan tener un negocio propio, son muy afectos a la tecnología y a las redes sociales.

Están influenciados por la globalidad, por las mismas series de televisión, las películas y las tecnologías", y a diferencia de la Generación X, lo que los impulsa a emprender nuevos desafíos es la capacidad de adaptarse a los cambios y la flexibilidad, siempre teniendo claro que la vida está hecha de propósitos y de pasión. Por otro lado, una característica es que tienen resistencia a las jerarquías y anteponen su vida personal a la laboral, no son muy entusiastas de los proyectos de largo plazo. Son personas que necesitan de retroalimentación constante y respuestas rápidas, ya que una debilidad que tienen es la falta de paciencia.

d) La Generación Z o Centenials: Consideramos incluir en el estudio a la generación Z que en pocos años se empezarán a incorporar al mundo laboral, puesto que los baby boomers se retirarán del mundo laboral. Son los nacidos después de 1995 (en Latinoamérica se consideran a partir del 2000) y que suponen un 25 % de la población mundial.

Son personas que les preocupa la economía y están ansiosos por comenzar a trabajar desde temprana edad, algo que los vuelve más maduros. rodeados de

recursos educativos, sueñan con el autoempleo (20 % más que la generación y) e intentan cambiar el mundo, siendo emprendedores sociales. La generación z es más autónoma, acostumbrada a compartir, muy resiliente y con gran apertura mental, utilizan recursos educativos online, pero también están cambiando su cerebro y sus habilidades cognitivas: más inteligencia fluida, menos capacidad de retención y concentración, entre otras cosas. no es que estén hiper conectados, es que nunca están desconectados, la conectividad ha pasado a ser parte fundamental de sus vidas.

e) Sub generación xennials: Una nueva corriente habla de una micro generación que podría denominarse como los xennials, que son los nacidos entre 1977 y 1983, que “levitan” entre la disconformidad de la generación “X” y contienen parte de los controvertidos y optimistas generación “Y”.

Parten de la premisa que esta micro generación cuenta con características propias ya que fueron los últimos en ver el cambio de usar las viejas tecnologías y sustituirlas por las nuevas, siendo conscientes de este cambio generacional, diferencia de los millennial que nacieron con esta tecnología y la generación “X” de mayor edad que muchas veces no llegan a familiarizarse con las mismas. No se cuenta con suficientes patrones de comportamiento para definirla como una generación, sin embargo, muchos nacidos en este periodo de tiempo no se sienten parte de una generación u otra completamente y por esta razón se le conoce como generación olvidada. Para efectos se consideran como fronterizos ya que cuentan con características de las 2 generaciones.

2.2.14 La productividad en la generación “Y”

Mientras, los cargos directivos parecen preferir generaciones anteriores. Es natural entonces que a veces existan conflictos en las relaciones laborales, pues la dirección de los equipos Y es más complejo y necesita de una dirección y guía diferente a la de las demás generaciones. Actualmente algo que se observa mucho es el alto nivel de rotación laboral en los colaboradores de la generación

Y, ya que se identifica un bajo compromiso e identificación con las empresas donde laboran. Por otro lado, son personas que trabajan en equipo si es que los objetivos están claramente definidos, ya que son empleados muy exigentes con respecto a lo que esperan de un trabajo.

En relación a la productividad, cuentan con alto nivel de confianza en sí mismos lo que conlleva que en ocasiones sobrestimen el impacto de su rendimiento laboral. Mark Taylor (2005) afirma que esta generación es producto de las influencias del postmodernismo; dado que asumen la realidad como creada no solo social sino también individualmente, se valoran las opiniones y preferencias personales por sobre la verdad, razón o ciencia moderna. Generalmente están en búsqueda de espacios de trabajo que les permitan tener libertad de pensamiento, un clima laboral saludable y un horario flexible. El concepto de estabilidad económica no es tan importante como para las generaciones X y Baby boomers precedentes, por lo que, si cuentan con un entorno favorable, su rendimiento y productividad suelen ser satisfactorios.

2.2.15 Características laborales de la generación “Y”

No consideran como opción trabajar en el mismo lugar durante toda su vida profesional, en consecuencia, no valoran la estabilidad laboral y replantean su empleo periódicamente.

- a) No les agrada quedarse después de la jornada laboral, priorizan sus gustos y si el empleo no los complace totalmente, renuncian.
- b) Desconfían del término “carrera laboral”, prefieren hablar de “proyectos profesionales” con plazos y acciones claramente establecidos.
- c) Son creativos y talentosos, pero informales, provocativos y de compromiso distinto con el empleador. La responsabilidad y el compromiso surgen cuando encuentran sentido en lo que hacen, cuando hacer algo “les gusta”.
- d) Su nivel de identificación con las empresas es menor. Tienen una valoración del tiempo diferente a las generaciones precedentes.

- e) No temen cuestionar los dogmas establecidos en las organizaciones a las que se incorporan.
- f) La relación que tienen con la autoridad es diferente, les desagradan el verticalismo y los jefes.
- g) Exigen a las empresas mejores horarios, retribuciones y entorno laboral. Quieren autonomía, además de diálogo abierto y constante. Para estos jóvenes, el equilibrio entre lo personal y lo laboral no se negocia.
- h) Los aspectos que más valoran los jóvenes de un empleo son que el proyecto sea desafiante y permita sumar conocimientos, flexibilidad horaria y trabajo remoto, buen clima, comunicación y excelente equipamiento (hardware).

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Estilo de Liderazgo. Es la forma como conducimos a los equipos de trabajo, con las características identificables que son inherentes a cada uno de los líderes. Presenta rasgos y comportamientos diferentes, pero están encaminadas al mismo objetivo. Los resultados dependen de la habilidad de cada uno de los líderes en aplicar su estilo.

Liderazgo: Es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que dirija, inspirando al grupo a alcanzar una meta en común.

Liderazgo situacional: En esencia este modelo establece la necesidad de adecuar el estilo de liderazgo utilizado, a cada situación particular que pueda encararse y al nivel de apresto operacional de la persona o unidad objeto de las acciones de liderazgo.

Liderazgo democrático: Estilo de liderazgo que prioriza la participación de todo el grupo. El líder promueve el diálogo entre su grupo para que entre todos se

llegue a la mejor conclusión. De ahí que se denomine liderazgo democrático o participativo.

liderazgo afiliativo: Es aquel tipo de liderazgo que crea vínculos emocionales entre los miembros de su equipo que hacen que las personas desarrollen un sentimiento de pertenencia con la empresa, este liderazgo le da un importante peso a la relación con el colaborador.

Liderazgo visionario: Es el estilo que va más allá del simple liderazgo, del carisma, es aquel capaz de anticiparse a los hechos y que cuenta con la capacidad de crear y dar lugar a una visión realista e interesante del futuro que mejora el presente de la empresa.

Liderazgo de imitación o ejemplo: Este estilo de liderazgo está es aquel que establece estándares muy altos de rendimiento, son obsesivos con hacer las cosas mejor y más rápido, y exigen lo mismo de todos a su alrededor.

Liderazgo coaching: Es un proceso de desarrollo personal diseñado para mejorar el éxito de un líder en la consecución de sus objetivos profesionales dentro del contexto de una organización. El coaching se centra en el individuo, pero trae grandes beneficios también para la organización.

Liderazgo laissez faire: Proviene de la frase; “dejar que sea “o “déjalo ser. Refiriéndose a un estado de completa libertad y libre albedrío, por ende, algunos autores dicen que no se trata de un verdadero liderazgo y a diferencia de otros estilos, este no implica una gestión real ya que no se toman iniciativas como líder y deja a los empleados para que tomen sus propias decisiones sin influenciar en ellos. Por el lado del clima laboral tampoco poseen una influencia real, salvo que el grupo se lo solicite.

Liderazgo transaccional: Es un estilo que se centra en el papel de supervisión, organización y desempeño del grupo. En este estilo el líder se centra en promover el cumplimiento de los objetivos y metas en base a premios y castigos.

Se usa este enfoque no para cambiar el futuro, sino mantener las cosas, pero con una mejoría, así mismo los líderes que apliquen este estilo deben de prestar atención a sus colaboradores para encontrar fallas y desviaciones. Sirve en épocas de crisis, pero no es sostenible en el tiempo.

Liderazgo transformacional: Es un proceso en que los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación. La principal medida de este estilo de liderazgo es la influencia que pueda tener entre los miembros del equipo y como logra desarrollar su potencial. El estilo motiva a través de la excitación intelectual, el carisma y la consideración individual.

Productividad: Aumento o disminución de los rendimientos físicos o financieros, originado con la variación de los insumos. Proceso de creación, cultivo, fabricación o mejora de bienes y servicios. También hace referencia a la cantidad producida.

Cumplimiento de meta de ventas: se define como el cumplimiento mensual de la meta de colocaciones (créditos) que se establecen en una entidad financiera, medido a través de un índice de cumplimiento.

Cumplimiento de nivel de morosidad de la cartera: Es el alcance por colaborador que debe lograrse teniendo en cuenta una meta asignada de la mora (no pago de un crédito) por parte de un colaborador del sistema financiero encargado de una cartera de créditos.

Cumplimiento de meta de número de operaciones por colaborador. Es el número de operaciones (cantidad de créditos) crediticias que debe lograr como mínimo un colaborador del sistema financiero encargado de una cartera de créditos, con una meta previamente establecida.

Cumplimiento de alcance de tasa de interés: Es el indicador que mide el cumplimiento de la tasa de interés (porcentaje que se cobra por el uso de un

capital en el sistema financiero) que debe lograr cada cartera de crédito para considerarse rentable.

Cumplimiento de meta de crecimiento de cartera: Se define como el indicador que mide cual es el incremento de una cartera de créditos de forma mensual, fruto de los desembolsos de créditos, con una meta previamente establecida.

Teoría de la Generación: Se utiliza el término generación para denominar al conjunto de personas que, por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, se comportan de manera afín o comparable en algunos sentidos.

Generación Baby Boomers: Es un término usado para describir a las personas que nacieron durante el baby boom, que sucedió en algunos países anglosajones, en el período momentáneo y posterior a la Segunda Guerra Mundial, entre años 1946 y 1964. Los boomers a menudo han encontrado dificultades para gestionar su tiempo y dinero por un problema que otras generaciones no han tenido. Debido a que la generación baby boomers ha encontrado que sus padres viven más tiempo, sus hijos están en busca de una mejor y más amplia educación universitaria, y ellos mismos quieren tener sus hijos más adelante en la vida, el boom se ha convertido en "insertado" entre las generaciones.

Generación X: Es la generación nacida entre los años 1960 a 1980, sus padres fueron los baby boomers de tendencia conservadora. Crecieron viendo cómo se desarrollaban las nuevas tecnologías, son afectos a generar relaciones laborales y amistades duraderas. La Generación X sufrió grandes cambios sociológicos en su medio ambiente, desde el hogar, fueron los primeros hijos de familias disfuncionales, se comprometen en buscar logros en los proyectos. En comparación con los empleados de mayor edad, se sienten más cómodos trabajando con grupos mixtos. A diferencia de la Generación Y, la generación X son muy buscados por caza talentos para ocupar puestos importantes.

Generación Y: Se identifica al grupo demográfico nacido a partir de los años 1980 (aunque en Latinoamérica pueden haber variación en algunos años), tiene este nombre porque eran personas que se graduarían en el cambio de milenio, tienen características de comportamiento que son controvertidas y hasta cierto punto incomprensibles, posee fortalezas identificables como la amigabilidad con la tecnología y una mentalidad abierta, pero se identifican áreas de mejora en su paciencia, falta de compromiso empresarial, falta de tolerancia a la dirección y supervisión.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Por el objetivo que se pretende alcanzar, es una investigación básica; Por el método de manejo de datos la investigación es cuantitativa, debido a que se manejan datos numéricos para su tratamiento.

El diseño corresponde a una investigación no experimental, relacional.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

- a) La población de estudio:** Estará comprendida por 6 líderes y 30 colaboradores generación “Y” millenials que pertenecen a 6 áreas de negocios de la agencia Tacna del Banco Financiero del Perú que actualmente viene prestando sus servicios al banco.

- b) Tamaño de muestra:** No se consigna muestra porque se trabajará con el total de la población.

3.3 OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLES

Variable	Concepto	INDICADORES	Escala de valoración
Variable: 1 Estilos de Liderazgo	Es la forma como conducimos a los equipos de trabajo, con las características identificables que son inherentes a cada uno de los líderes. Presenta rasgos y comportamientos diferentes, pero están encaminadas al mismo objetivo. Los resultados dependen de la habilidad de cada uno de los líderes en aplicar su estilo.	Liderazgo situacional	Mucho Bastante Poco Casi nada
		Liderazgo autoritario	
		Liderazgo participativo	
		Liderazgo transformacional	
		Liderazgo transaccional	
		Liderazgo laissez faire	
Variable: 2 Productividad	La productividad la podríamos definir como una medida de eficiencia donde vamos a relacionar los resultados obtenidos en relación a tiempo invertido, generalmente los objetivos y metas las transformamos en indicadores numéricos a alcanzar, los cuales tienen un tiempo para lograrse	Cumplimiento de meta de ventas.	Muy bajo Bajo Regular Alto Muy alto Superior
		Cumplimiento de nivel de morosidad de la cartera	
		Cumplimiento de meta de número de operaciones por colaborador.	
		Cumplimiento de alcance de tasa de interés.	
		Cumplimiento de meta de crecimiento de cartera.	

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1 Técnicas de recolección de datos

Para la variable 1 Estilos de liderazgo, se aplicó la técnica de la encuesta.

Para la variable 2 Productividad, se aplicó la técnica de la encuesta y la técnica documental.

3.4.2 Instrumentos de recolección de datos

Para la variable 1 Estilos de liderazgo, se aplicó como instrumento el cuestionario, el cual, está conformado por dos partes, en la primera parte se evalúa el nivel del liderazgo sobre los equipos, mediante 15 ítems con escala valoradas, en la segunda parte se evalúa el estilo de liderazgo, mediante la tendencia de conductas que describen los estilos de liderazgo, compuesta por 5 ítems.

Para la variable 2 Productividad, se aplicó dos instrumentos: el primero consta de un cuestionario valorado sobre las tendencias conductuales de los colaboradores en torno al tipo de generación “Y” millenials, compuesto por 8 ítems. El segundo instrumento aplicado, es la ficha de registro documental, la cual, consta de 5 ítems con escalas multivariadas conforme a la naturaleza de los ítems.

3.4.3 Confiabilidad y validación de los instrumentos

La validación de los instrumentos se realizó mediante la opinión de expertos, gracias a las cuales se realizaron los ajustes de los instrumentos, en cuanto a su estructuración y pertinencia del planteamiento de los ítems.

La prueba de confiabilidad de los cuestionarios se realizó mediante la técnica del coeficiente de alfa de cronbachs utilizando el software SPSS 22.0, la prueba piloto se ejecutó con 15 unidades muestrales, los resultados se presentan a continuación:

Para el cuestionario de liderazgo

```
RELIABILITY /VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 C10 C11 C12 C13 C14  
C15 C16 C17 C18 C19 C20 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA
```

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,823	0,856	20

Para cuestionario de generación “Y” millenials

```
RELIABILITY /VARIABLES= G1 G2 G3 G4 G5 G6 G7 G8 /SCALE('ALL  
VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA
```

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,857	0,805	08

Ambos instrumentos están por encima de un coeficiente 0,8 puntos, que conforme a la escala de evaluación, se considera alta fiabilidad. Para el caso de la ficha documental no requirió prueba de confiabilidad.

3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

- El procesamiento de datos se realizó mediante hoja de cálculo Excel y el software estadístico SPSS 24,0
- La presentación de la información, es mediante tablas de frecuencias y los gráficos de barras.
- El análisis de la información es mediante la aplicación de frecuencias relativas y absolutas. También se aplicaron medidas de tendencia central

media, mediana y moda) y medidas de dispersión (desviación estándar y varianzas).

- La interpretación de los resultados se realizó mediante el método inductivo y deductivo.
- Finalmente se procedió a su interpretación utilizando métodos inductivo y deductivo.
- Para el caso de la comprobación de las hipótesis se realizó el estadístico chi cuadrado de independencia.

Finalmente, para la comprobación de las hipótesis se recurrió a la aplicación del estadístico chi cuadrado de pearson.

CAPITULO IV

MARCO FILOSÓFICO

A inicios del siglo XX, la idea se centra en lo que se denominaba la teoría del “gran hombre” o de “la gran persona”, es decir, se estudia a los grandes hombres que habían pasado a la historia, y se trata de identificar aquellas cualidades o características que les diferenciaban del resto de las personas. La intención era encontrar un perfil ideal de personalidad que pudiera definirse como líder. Sin embargo, aun cuando se encontraron algunas características comunes como integridad, inteligencia, carisma, confianza en sí mismo, etc., se llegó a conclusión que estas características por sí mismas no eran suficientes para definir el liderazgo.

Estrada Mejía, 2007, hace referencia a que con la aparición del hombre se inició la transformación en el desarrollo propio de la naturaleza, la producción de instrumentos de trabajo, diversas herramientas, entre otros. La antigua civilización Sumeria que data del siglo L y XLIX a.C., presenta pruebas sobre el liderazgo organizacional ya que los sacerdotes reunían y administraban grandes sumas de bienes y valores producto del sistema tributario establecido y debían presentar cuentas de su gestión al sumo sacerdote. Asimismo, en Egipto, Israel y China se dan indicios de documentos que establecen la existencia de un gestor líder para los diferentes logros de estas civilizaciones.

El hombre por naturaleza es un ser comparativo y creador, es parte inherente de su psique y siempre ha sido una constante preguntarse a sí mismo, el por qué algunas personas poseen o logran más éxito que otras, por ello, se realiza un análisis desde la aproximación del emprendimiento o del liderazgo y este último desde el marco teórico del comportamiento humano, visto desde la perspectiva de las teorías Etológicas y principalmente desde el punto de vista psicológico. Por consiguiente, se busca identificar las características internas y las habilidades (competencias) que poseen.

CAPITULO V

RESULTADOS

5.1 RESULTADOS DEL EQUIPO “Y” MILLENIALS

Tabla 1

Datos demográficos en el BFP agencia Tacna

		frecuencia	%
Edad	20 -30	12	40
	31 - 40	12	40
	41 - 50	5	16,7
	51 - 60	1	3,3
Sexo	femenino	16	53,3
	Masculino	14	46,7
Estado civil	soltero	15	50
	casado	15	50

Fuente: Elaboración propia, encuesta.

Interpretación

La tabla 1 presenta resultados sobre la edad de los colaboradores del BFP de la ciudad de Tacna, en ellos se muestra un 40 % de colaboradores en la generación millennial y un 40 % fronterizo entre millennial y generación x (xenials), siendo un dato importante a tomar en cuenta el cual posteriormente arrojará la relación entre edad y comportamientos. Un 53,3 % de la población encuestada es de sexo femenino. En cuanto al estado civil se determinó que la cantidad de colaboradores están equilibrados en 50 % respectivamente.

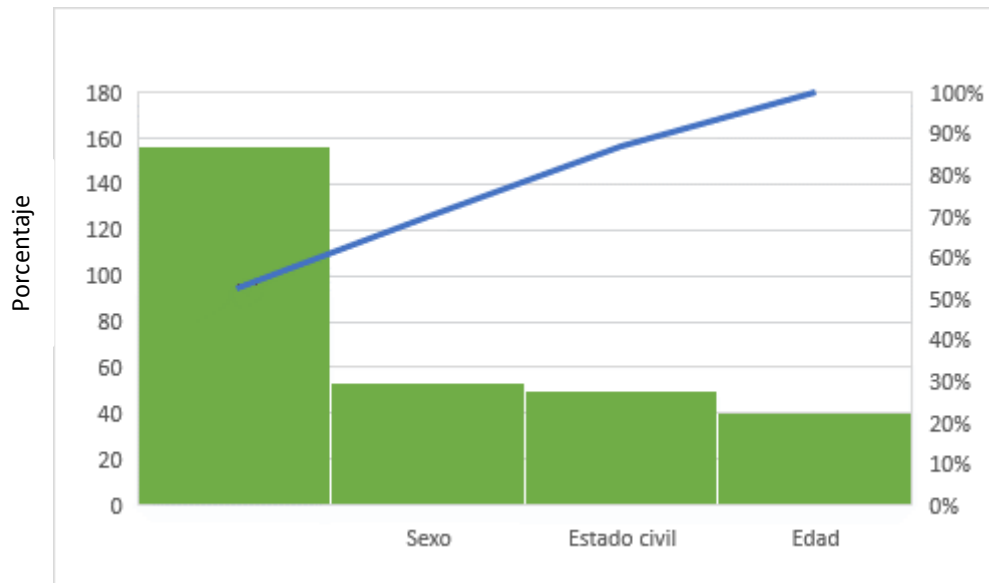


Figura 1. Datos demográficos

Fuente: tabla 1

Tabla 2*Datos laborales del equipo de trabajo en el BFP agencia Tacna*

Variable	Ítems	frecuencia	%
Grado instrucción	Superior	27	90
	técnico	3	10
Contrato laboral	Determinado	16	53,3
	Indeterminado	14	46,7
Cargo	senior	4	13,3
	intermedio	2	6,7
	traineee	3	10
	junior	1	3,3
	ejecutivo	1	3,3
	jefe comercial	1	16,7
	gestor convenio	5	3,3
	ejecutivo nomina	1	3,3
	jefe convenios	1	3,3
	plataforma	1	3,3
	ventanilla	3	10
	supervisor de caja	1	3,3
	jefe de servicios	1	3,3
	vendedor de carsa	3	10
	ejecutivo personas	1	3,3
	ejecutivo cobranza	1	3,3

Fuente: Elaboración propia, encuesta

Interpretación

La tabla 2 presenta los resultados sobre grado de instrucción, tipo de contrato y cargo que ocupan los colaboradores del BFP de la ciudad de Tacna. En cuanto al grado de instrucción se muestra que el 90 % cuenta con estudios superiores universitarios y un 10 % cuenta con estudios superiores técnicos. Así mismo un importante 46,7 % de colaboradores cuentan con contrato de trabajo con modalidad indeterminada, siendo el 53,3 % personal con contrato a plazo fijo, sujeto a renovación bajo condiciones de productividad y competencias demostradas. Los cargos cuentan con una diversificación propia de las funciones inherentes a cada colaborador y los que concentra la mayor parte de trabajadores son los asesores de negocios senior con un 13,3 % y los gestores

de convenios con un 16,7 % de colaboradores. Otro dato que arroja la presente tabla es que un 36,6 % del total de colaboradores, es del área de microfinanzas, que es el segmento Core o segmento objetivo del BFP.

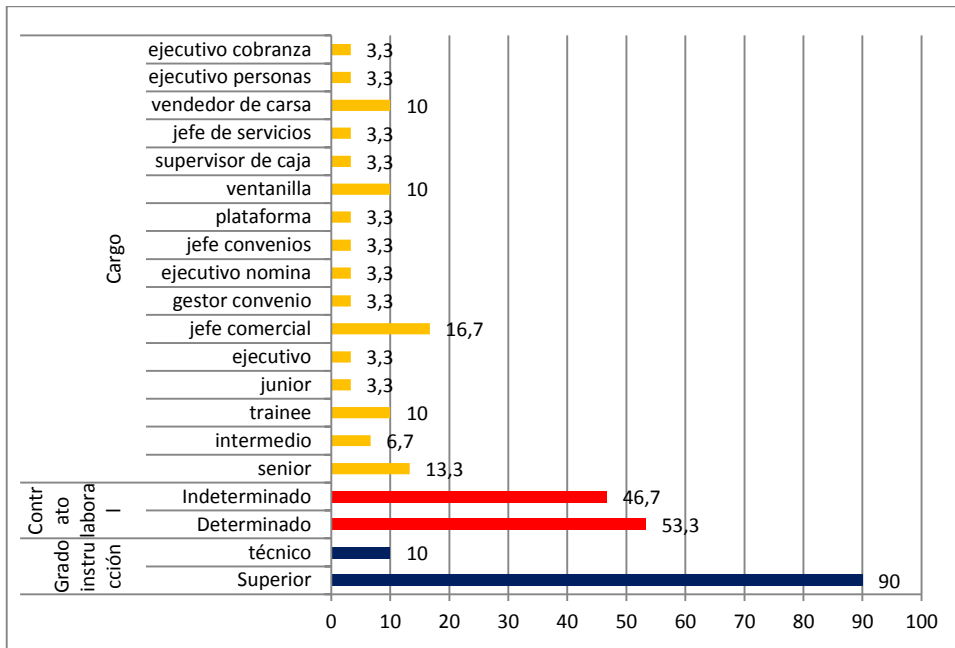


Figura 2. Datos laborales del equipo de trabajo en el BFP agencia Tacna

Fuente: tabla 2

Tabla 3*Comportamiento Millenials y su relación con la edad.*

		EDAD				Total
		20 30	31 40	41 50	51 60	
<i>Comportam iento Millenials</i>	Bajo	2	1	2	1	6
		16,7 %	8,3 %	40,0 %	100,0 %	20,0 %
	Regular	1	9	3	0	13
		8,3 %	75,0 %	60,0 %	0,0 %	43,3 %
	Alto	8	2	0	0	10
		66,7 %	16,7 %	0,0 %	0,0 %	33,3 %
	Muy alto	1	0	0	0	1
		8,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	3,3 %
	Total	12	12	5	1	30
		100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Fuente: Elaboración propia, encuesta de productividad

Interpretación

La tabla 3 presenta los resultados sobre los comportamientos de los colaboradores millenials (Y) y su relación con la edad de los colaboradores. En la presente tabla se puede determinar que los colaboradores en edades entre los 20 y 30 años tienen un alto y muy alto nivel de comportamientos acorde a la generación “Y”, así mismo los colaboradores en edades comprendidas entre 31 a 40 años cuentan con una tendencia regular a los comportamientos de la generación “Y”. En cuanto a los colaboradores identificados como generación “X” se puede observar que los comprendidos entre 41 a más; presentan una tendencia baja a los comportamientos tipificados como millenials en concordancia con la base teórica que la sustenta.

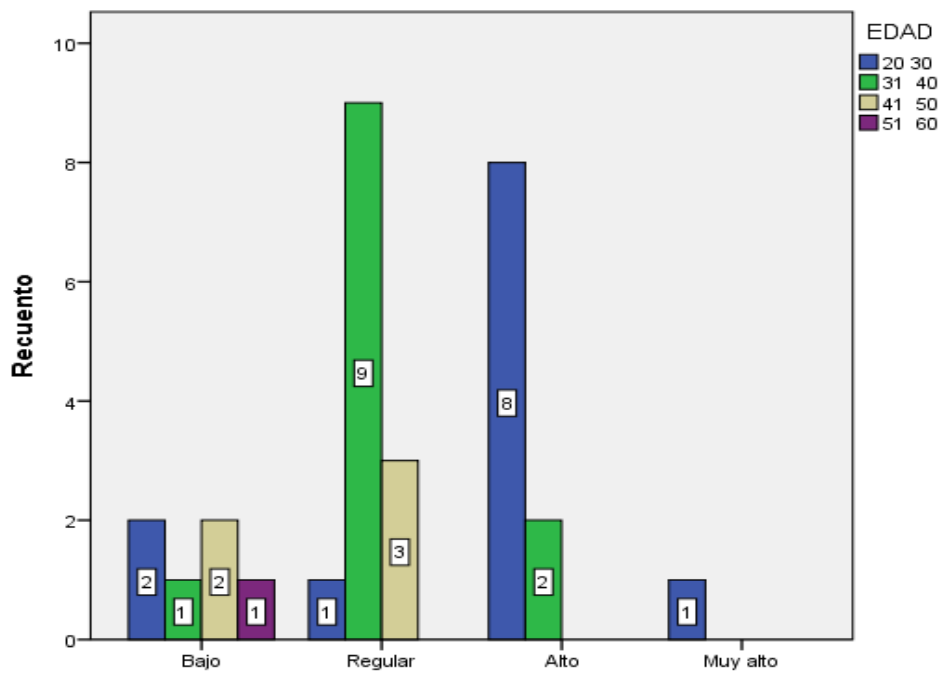


Figura 3. Comportamiento Millenials y su relación con la edad.

Fuente: tabla 3

5.2 RESULTADOS DE LOS ESTILO DE LIDERAZGO DEL EQUIPO BFP

Tabla 4

Implicancia con los colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	2	6,7	6,7
Regular	8	26,7	33,3
Alto	14	46,7	80,0
Muy alto	6	20,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Elaboración propia, encuesta de liderazgo

Interpretación

La tabla 4 presenta los resultados sobre la implicancia de los colaboradores, donde se aprecia que 6,7 % de los colaboradores ubican al líder en el nivel bajo de implicancia, un 26,7 % en un nivel regular, 46,7 % en nivel alto y 20 % en nivel muy alto. Esto tomando en consideración las preguntas consignadas en las encuestas de elaboración propia.

De esta información se deduce que, la mayoría de los líderes muestran un nivel alto de implicancia con los colaboradores, es decir inspiran confianza relacionarse con los demás, se les percibe como personas positivas con actitud y fomentan los círculos de aprendizaje en el equipo que lideran.

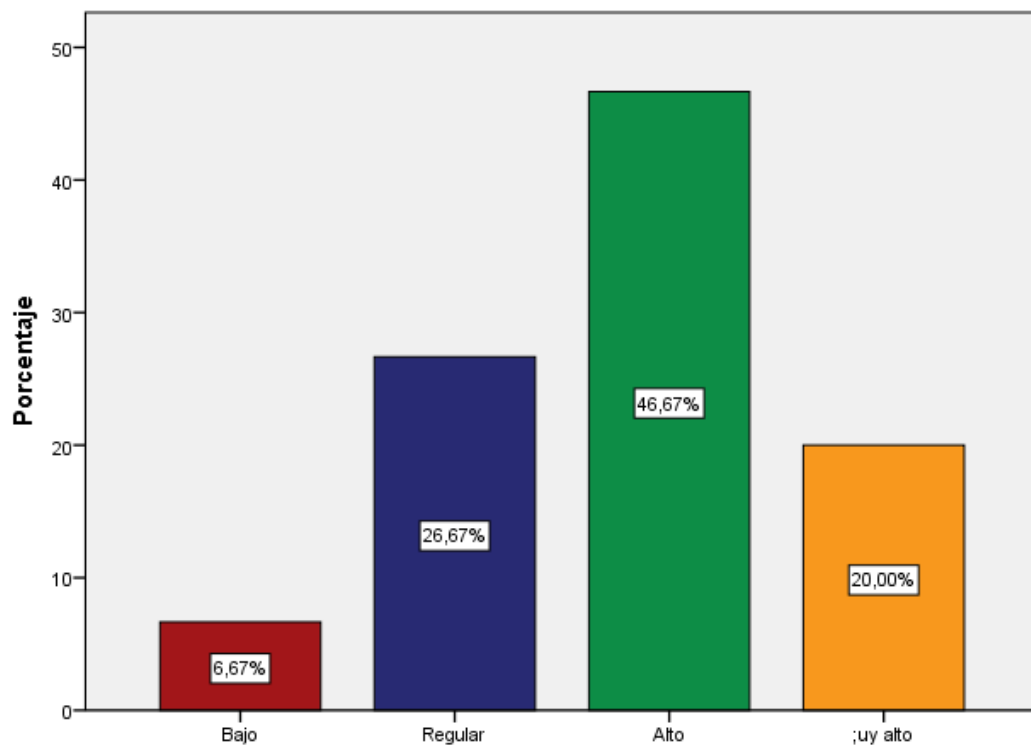


Figura 4. Implicancia con los colaboradores

Fuente: tabla 4

Tabla 5*Reconocimiento y comprensión con el personal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	1	3,3	3,3
Regular	9	30,0	33,3
Alto	18	60,0	93,3
Muy alto	2	6,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Elaboración propia, encuesta de liderazgo

Interpretación

La tabla 5 presenta los resultados sobre reconocimiento y comprensión con los colaboradores, donde se aprecia que 3,3 % de los colaboradores ubican al líder en el nivel bajo de reconocimiento y comprensión del personal, un 30 % en un nivel regular, 60 % en nivel alto y 6,7 % en nivel muy alto. Esto tomando en consideración las preguntas consignadas en las encuestas de elaboración propia.

De esta información se deduce que, la mayoría de los líderes muestran un nivel alto de comprensión y reconocimiento con los colaboradores. La mayor parte del equipo de colaboradores los identifica como perceptivos, es decir que identifican el porqué de las conductas del equipo, así mismo saben reconocer y felicitar al equipo cuando corresponde y cuentan con empatía ya que son propensos a brindar ayuda.

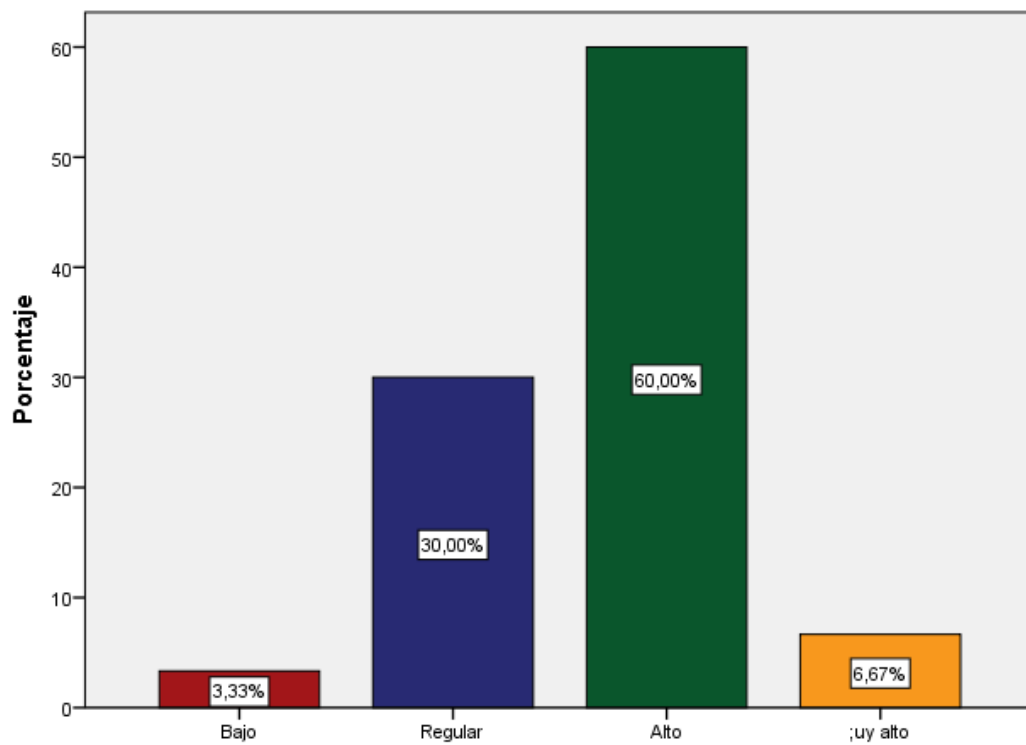


Figura 5. Reconocimiento y comprensión con el personal

Fuente: tabla 5

Tabla 6*Capacidad para integrar equipos de trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	1	3,3	3,3
Bajo	1	3,3	6,7
Regular	8	26,7	33,3
Alto	19	63,3	96,7
Muy alto	1	3,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Elaboración propia, encuesta de liderazgo

Interpretación

La tabla 6 presenta los siguientes resultados, donde se aprecia que 3,3 % de los colaboradores ubican al líder en el nivel muy bajo de capacidad para integrar equipos, así mismo un 3,3 % los ubica en un nivel bajo, 26,7 % en un nivel regular, 63,3 % en nivel alto y 3,3 % en nivel muy alto. De acuerdo a los datos levantados.

Del presente cuadro podemos extraer que la mayor parte de los colaboradores piensan que los líderes de equipo del banco financiero muestran un nivel alto para poder integrar al equipo de trabajo. Consideran que hay un involucramiento en las actividades del equipo y hay una intervención en los problemas de la empresa, Aun así, se identifica que existe un 33,3 % de miembros del equipo de colaboradores que consideran que está en un rango regular a bajo, identificando un área de mejora para los líderes de equipos, principalmente referido a la realización de actividades de integración de los colaboradores.

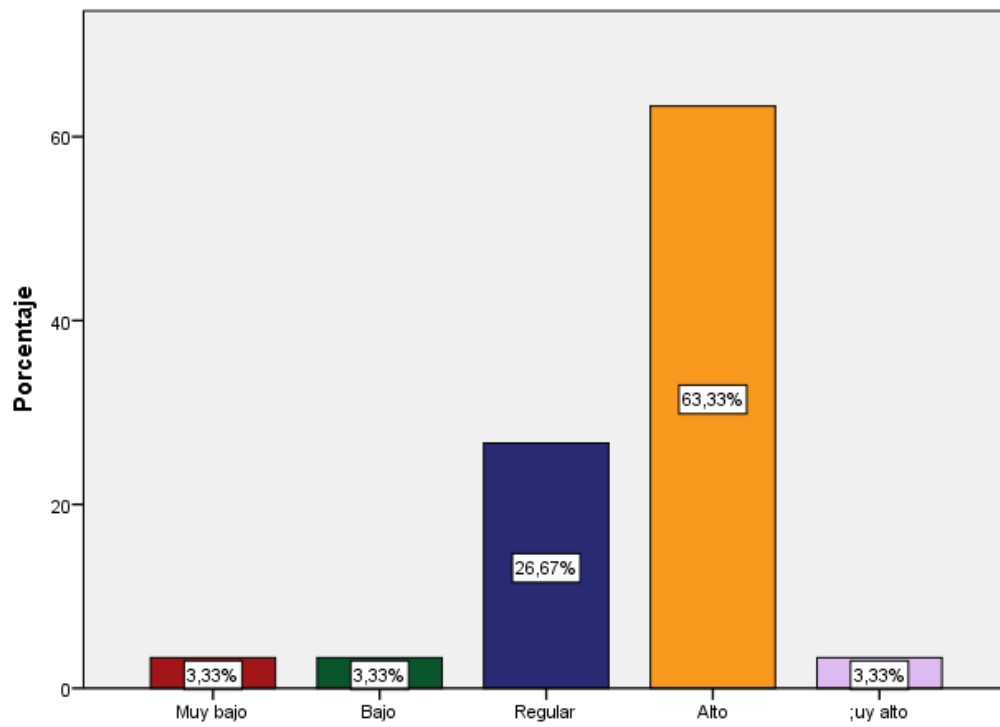


Figura 6. Capacidad para integrar equipos de trabajo

Fuente: tabla 6

Tabla 7*Trabaja en función de un desarrollo estratégico*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	1	3,3	3,3
Regular	10	33,3	36,7
Alto	18	60,0	96,7
Muy alto	1	3,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Elaboración propia, encuesta de liderazgo

Interpretación

La tabla 7 presenta los siguientes resultados, donde se aprecia que 3,3 % de los colaboradores ubican al líder en el nivel bajo en función de desarrollo estratégico, así mismo un 33,3 % los ubica en un nivel regular, 60 % en un nivel alto, 3,3 % en nivel muy alto. De acuerdo a los datos levantados en la presente encuesta.

En base a las encuestas efectuadas, en punto referido a si el líder trabaja en función a un desarrollo estratégico, se puede inferir que más de la mitad de los colaboradores consideran a los líderes del banco financiero en un nivel de alto en el manejo de desarrollo estratégico, aunque se puede identificar que el 37 % de los encuestados piensan que falta mejorar en la innovación e iniciativas propias por parte del líder y así mismo falta contagiar la visión estratégica de la empresa y lograr que sea interiorizada por el grueso de colaboradores.

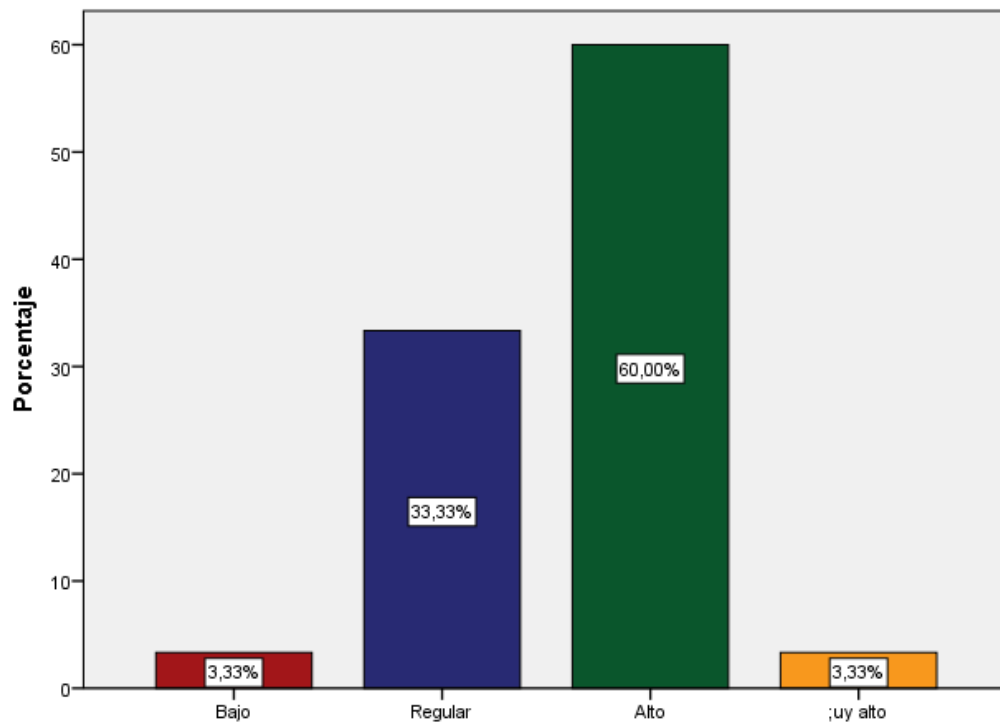


Figura 7. Trabaja en función de un desarrollo estratégico

Fuente: tabla 7

Tabla 8

Motiva eficazmente al personal para el logro de los objetivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	1	3,3	3,3
Regular	10	33,3	36,7
Alto	18	60,0	96,7
Muy alto	1	3,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Elaboración propia, encuesta de liderazgo

Interpretación

La tabla 8 presenta los siguientes resultados, donde se aprecia que 3,3 % de los colaboradores ubican al líder en el nivel bajo en función de desarrollo estratégico, así mismo un 33,3 % los ubica en un nivel regular, 60 % en un nivel alto, 3,3 % en nivel muy alto.

En base a la presente información podemos deducir que más de la mitad de los colaboradores del banco financiero en la ciudad de Tacna, consideran a sus líderes con capacidad de motivar a los equipos de trabajo que dirigen, los consideran como personas que están dispuestos a conversar y darles un trato especial. Empero se encuentra un 40,7 % importante que piensan que falta trabajar en la motivación sobre todo en el punto referido a que se debe trabajar en hacer sentir importantes a los trabajadores para la empresa.

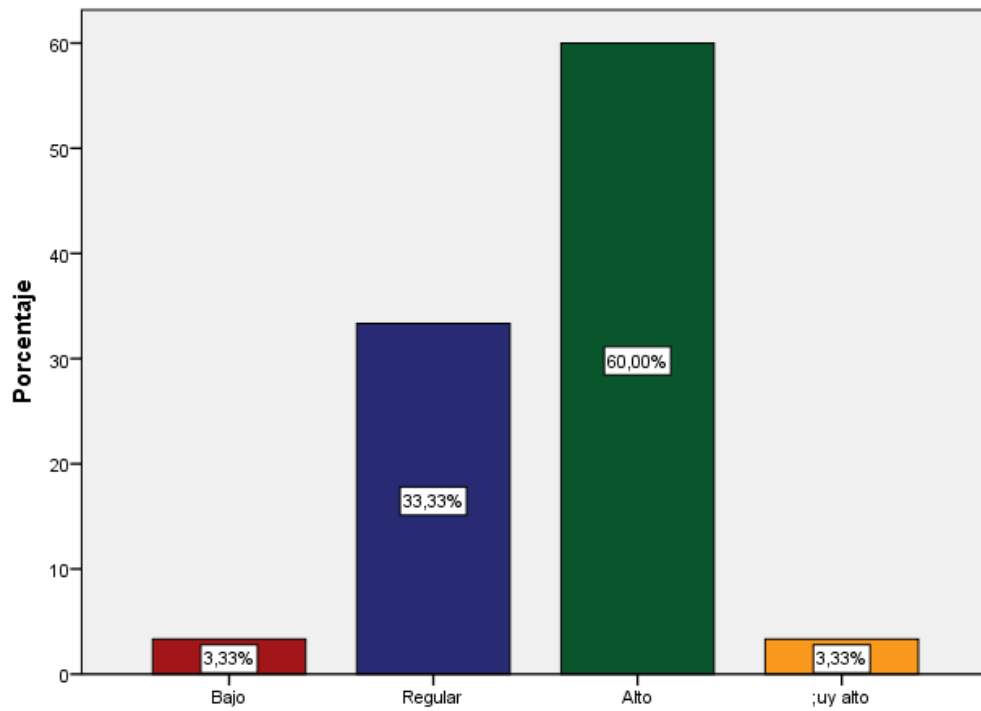


Figura 8. Motiva eficazmente al personal para el logro de los objetivos
Fuente: tabla 8

Tabla 9*Nivel de liderazgo en los líderes del BFP agencia Tacna*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	0	0	0,0
Bajo	1	3,3	3,3
Regular	6	20,0	23,3
Alto	15	50,0	73,3
Muy alto	8	26,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Elaboración propia, encuesta de liderazgo

Interpretación

La tabla 9 presenta los resultados sobre el nivel de liderazgo en los líderes del BFP agencia Tacna, donde apreciamos que el 05 nivel muy bajo de liderazgo, el 3,3 % bajo, el 20 % regular, el 50 % nivel alto y el 26,7 % muy alto.

De esta información deducimos que la mayoría de los líderes de las diferentes reparticiones dela agencia del BFP, acumulan alto liderazgo, según la opinión de los subordinados; ente los cuales solo un 20 % los definen como regular. Esto significa, vienen trabajando con alta motivación para el cumplimiento de las metas, que impone la institución financiera.

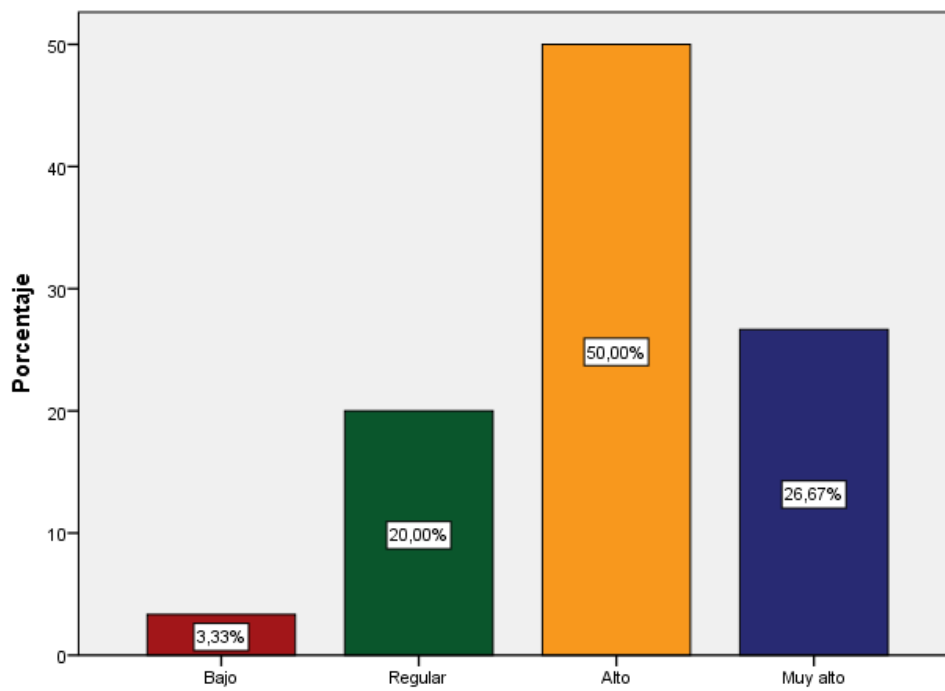


Figura 9. Nivel de liderazgo en los líderes del BFP agencia Tacna

Fuente: tabla 9

Tabla 10*Estilos de liderazgo predominantes en el BFP agencia Tacna*

Estilo de Liderazgo	Micro	Convenios	Operaciones Supervisor	Operaciones JSO	Carsa	Banca Personas
Directivo						
Participativo	X	X		X	X	X
Delegativo						
Transaccional						
Transformador			X			

Fuente: Elaboración propia, encuesta de liderazgo

Interpretación

La tabla 10 presenta los siguientes resultados finales sobre el estilo de liderazgo predominante en la agencia del banco Financiero de la ciudad de Tacna, cuyos resultados se tomaron en base al levantamiento de datos considerando 6 áreas de dirección y un total de 30 colaboradores.

Del análisis de la presente información se puede determinar que el estilo predominante de liderazgo en el banco financiero es el participativo ya que 5 de los 6 líderes evaluados, presentan características en las cuales comparten con el equipo de colaboradores e influyen en estos a tomar participación en las decisiones, teniendo siempre el líder la decisión final.

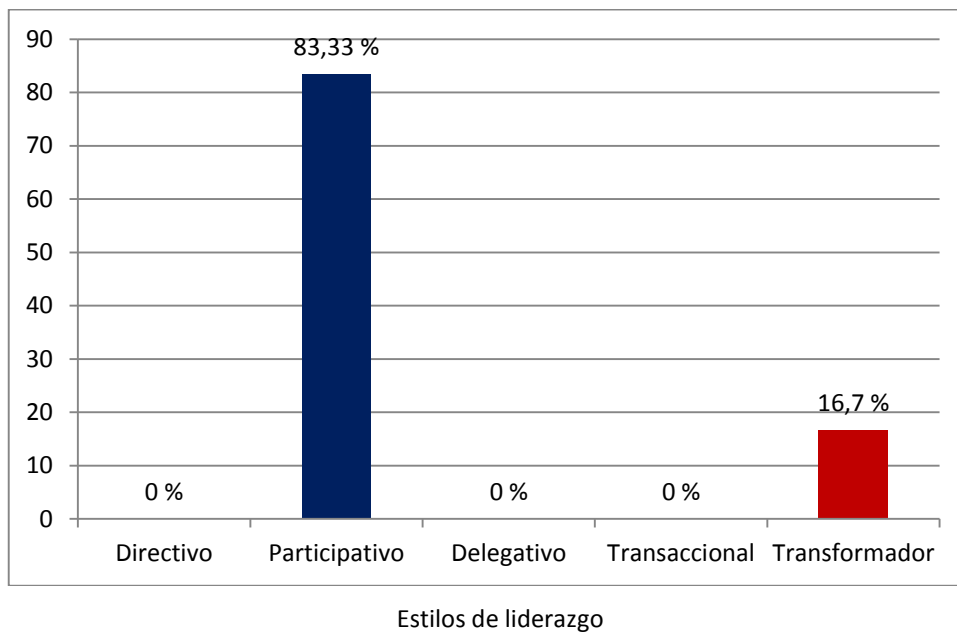


Figura 10. Estilos de liderazgo predominantes en el BFP agencia Tacna

Fuente: tabla 10

5.3 RESULTADOS DE PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DE LA AGENCIA BCP, TACNA

Tabla 11

Productividad según ventas por colaborador

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	5	16,7	16,7
Bajo	3	10,0	26,7
Regular	8	26,7	53,3
Alto	4	13,3	66,7
Muy alto	6	20,0	86,7
Superior	4	13,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Elaboración propia, ficha documental de productividad

Interpretación

La tabla 11 Presenta los resultados sobre la productividad de ventas de los equipos de la agencia Tacna de la ciudad de Tacna, arrojando que el 13,3 % cuentan con una productividad de ventas categorizada como superior, un 20 % como muy alto, el 13,3 % como alto, 26,7 % muestran una productividad regular y en total un 26,7 % una productividad de las ventas muy baja y/o baja.

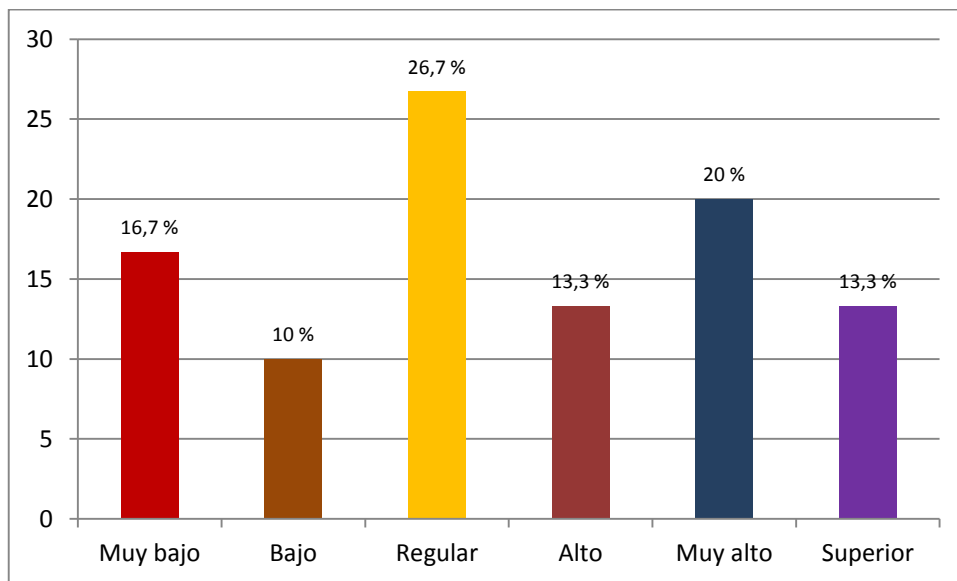


Figura 11. Productividad según ventas por colaborador

Fuente: tabla 11

Tabla 12*Provisiones por colaborador*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0 %	15	50	50,0
85 %	1	3,3	53,3
95 %	2	6,7	60,0
98 %	1	3,3	63,3
100 %	8	26,7	90,0
105 %	1	3,3	93,3
130 %	2	6,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Elaboración propia, ficha documental de productividad

Interpretación

La tabla 12 Presenta los resultados sobre el alcance de la provisión donde un 26,7 % muestra un alcance de 100 % de su meta, un 6,7 % alcanza una producción de provisión mayor al 100 % logrando hasta el tope de 130 %. Así mismo un % 16,7 % y 3,3 % muestran rendimientos bajos y muy bajos respectivamente en el alcance de su meta de provisión. No se está considerando el 50 % de colaboradores que aparecen con alcances de 0 % ya que estos no tienen meta de provisiones.

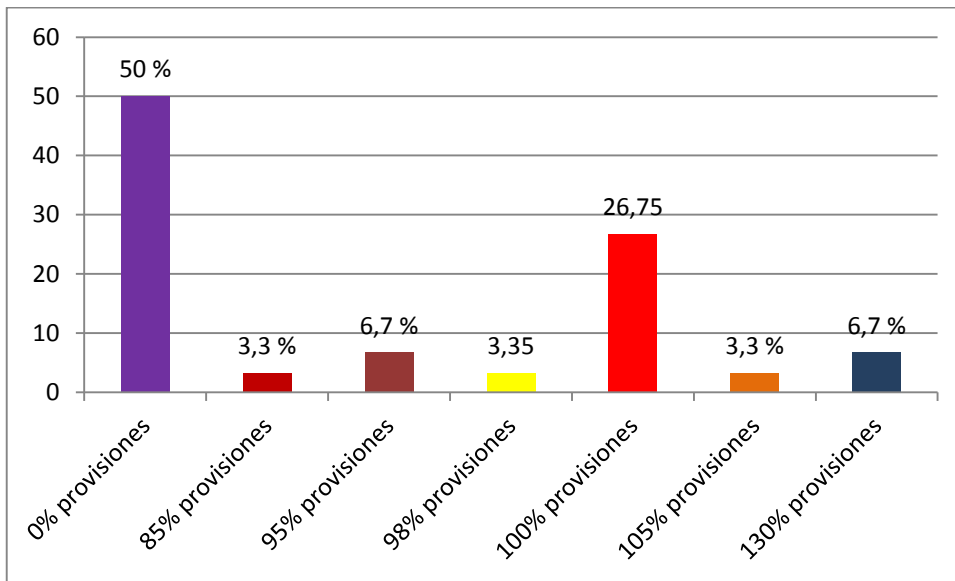


Figura 12. Productividad en indicador de provisiones por colaborador

Fuente: tabla 12

Tabla 13*Productividad en indicador de operaciones por colaborador*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy bajo	1	3,3	3,3
Bajo	5	16,7	20,0
Regular	4	13,3	33,3
Alto	14	46,7	80,0
Muy alto	6	20,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Elaboración propia, encuesta de productividad

Interpretación

La tabla 13. La información nos permite deducir que en el BFP el 46,7 % y el 20 % muestran resultados de productividad en operaciones alto y muy alto respectivamente, así mismo de la presente tabla se puede apreciar que 13,3 % de empleados tienen un desempeño regular en el alcance de esta variable. Los datos muestran que el 80 % de colaboradores presentan resultados considerados como óptimos por el banco y solo un 20 % presentan rendimientos catalogados como bajos o muy bajos, en el orden de 16,7 % y 3,3 % respectivamente.

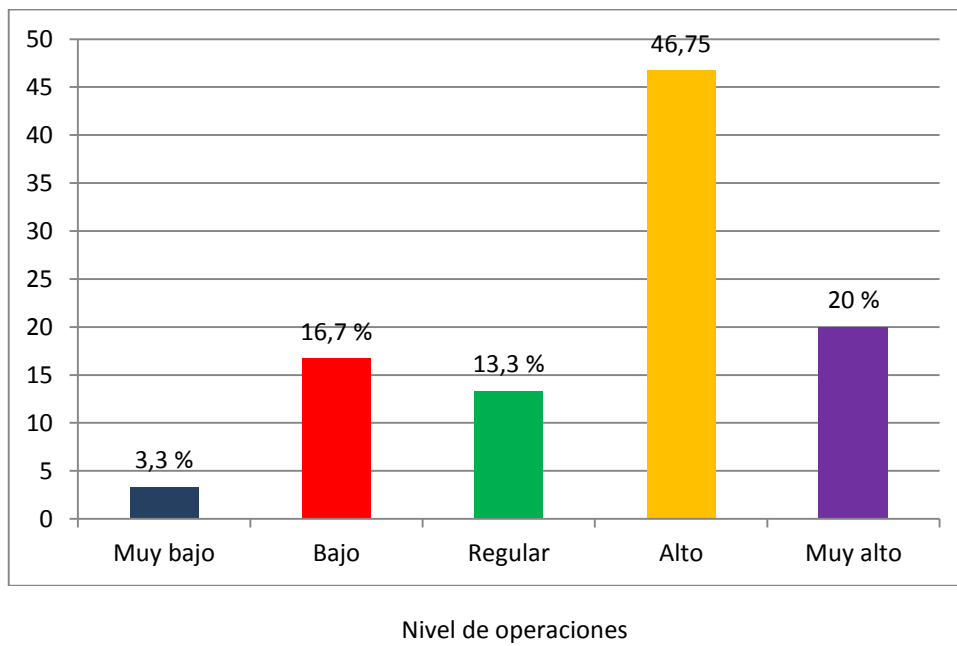


Figura 13. Productividad en indicador de operaciones por colaborador

Fuente: tabla 13

Tabla 14

Productividad en indicador de cumplimiento de tasa de interés por colaborador

Tas de cumplimiento	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0,00 cumplimiento	12	40,0	40,0
89,00 cumplimiento	1	3,3	43,3
90,00 cumplimiento	1	3,3	46,7
92,00 cumplimiento	1	3,3	50,0
95,00 cumplimiento	6	20,0	70,0
96,00 cumplimiento	2	6,7	76,7
98,00 cumplimiento	3	10,0	86,7
100,00 cumplimiento	2	6,7	93,3
101,00 cumplimiento	1	3,3	96,7
102,00 cumplimiento	1	3,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Elaboración propia, encuesta de productividad

Interpretación

La tabla 14. La presente información nos muestra los datos referentes al alcance de tasa de interés por colaborador en donde se puede observar que un 9.9 % de colaboradores muestran rangos de cumplimiento entre el 89 % y el 92 %, siendo el óptimo cumplir como mínimo un 95 %. Sin embargo se puede apreciar que existe un importante porcentaje de colaboradores que llegan hasta el 102 % de cumplimiento de las metas propuestas en torno al cumplimiento del interés por parte de los clientes.

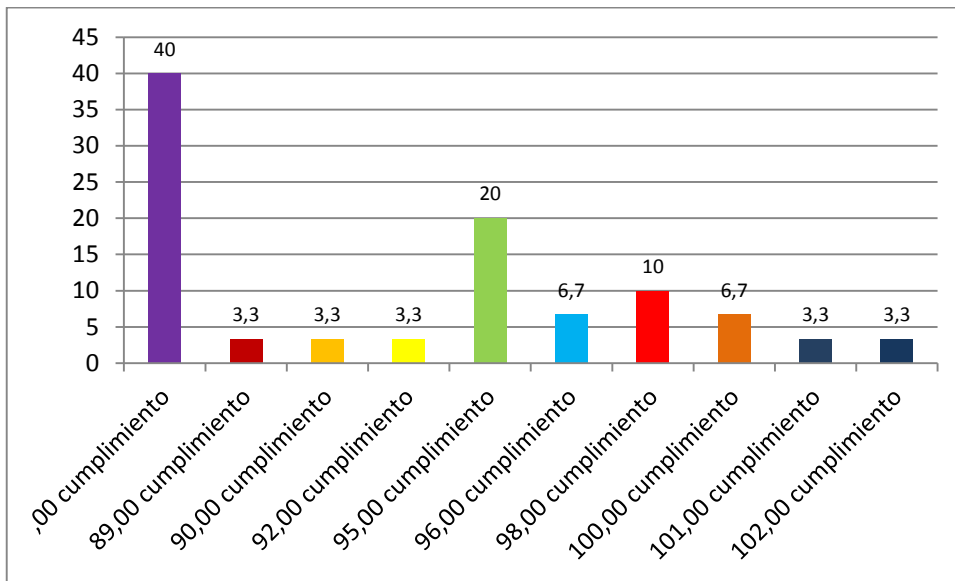


Figura 14. Productividad en indicador de cumplimiento de tasa de interés por colaborador

Fuente: tabla 14

5.5 COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

A. Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

B. Estadístico seleccionado

Teniendo en cuenta que ambas variables son cualitativas, seleccionamos el estadístico Chi cuadrado de Pearson.

$$X^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde;

“ \sum ” significa sumatoria

“O” es la frecuencia observada en cada celda

“E” es la frecuencia esperada en cada celda.

C. Regla de decisión

Si p valor > α Aceptamos H_0

Si p valor < α Rechazamos H_0

D. Planteamiento de hipótesis entre factor 1: cultura y gestión

H₀: No existe asociación significativa entre los estilos de liderazgo y la productividad de los equipos generación “Y” millenials del Banco financiero del Perú de la ciudad de Tacna.

H₁: Si existe asociación significativa entre los estilos de liderazgo y la productividad de los equipos generación “Y” millenials del Banco financiero del Perú de la ciudad de Tacna.

E. Resultados de la prueba

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,000 ^a	3	0,121		
Razón de verosimilitud	7,638	3	0,054		
Prueba exacta de Fisher				0,333	0,333
Asociación lineal por lineal	3,636	1	0,057		
N de casos válidos	6				

F. Decisión

A un nivel de alfa de 0,05 obtenemos para chi cuadrado un $p = 0,112$, lo cual, indica que $p > 0,05$; por tanto, aceptamos la hipótesis nula y rechazamos la hipótesis alterna. En consecuencia, queda demostrado que no existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y la productividad de los equipos generación “Y” millenials del Banco financiero del Perú de la ciudad de Tacna.

CAPITULO VI

DISCUSION

La investigación tiene como objetivo determinar la influencia de los estilos de liderazgo en la productividad de los equipos generación “Y” millenials del Banco financiero del Perú de la ciudad de Tacna. En primer lugar, la tabla 3 informa que colaboradores que tienen edades entre 20 y 30 años el 67,7 % tiene un alto comportamiento que lo caracteriza como generación “Y”, seguido de los colaboradores que tienen edades entre 31 y 50 años, quienes poseen un comportamiento regular de este tipo generacional. En cuanto al nivel de liderazgo de los líderes de los equipos de trabajo según la tabla 9, el 76,7 % acumula un alto y muy alto nivel de liderazgo y los resultados de la tabla N° 10 permitieron establecer que el estilo de liderazgo predominante en la agencia del BFP de Tacna, es el participativo (83,33 %), seguido del transformador (16,7 %). La investigación realiza por Alave (2009), da cuenta que: el estilo de liderazgo democrático es el que caracteriza de forma significativa la gestión de los gerentes en la EPS en (4,08) seguido por los rasgos participativos (4,04), por los rasgos autoritarios (3,96), rasgos paternalistas (3,50) y rasgos liberales (3,06), con respecto a estos resultados el liderazgo predominante en EPS es democrático mientras que en el BFP es el participativo, Ahora Romero Bardales (2016) en su investigación concluye que el estilo de liderazgo del personal de la Universidad Científica del Perú es el autocrático ya que se caracteriza por ser el quien toma las decisiones es decir el 90 % no toma en cuenta las propuestas del personal.

En relación a los resultados de la productividad se tiene que según el indicador ventas por colaborador de la tabla 11, el 53,3 % obtiene un nivel regular hacia abajo y el restante 46,7 % de un nivel alto, muy alto y superior de ventas. La tabla 12, se aprecia que el 14 de 17 colaboradores alcanzan la meta de provisión inclusive llegando a niveles muy superiores a la valla establecida por

la institución, la tabla 13 reporta resultados sobre las operaciones del colaborador, donde se aprecia que 66,7 % logran un nivel de productividad alto y muy alto, en este indicador. Ahora la prueba de hipótesis del punto 3,5 del presente informe permite comprobar que, a un nivel de alfa de 0,05 obtenemos para chi cuadrado un $p = 0,121$, lo cual, indica que $p > 0,05$; por tanto, aceptamos la hipótesis nula con lo cual se demuestra que existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y la productividad de los equipos generación "Y" millenials del Banco financiero del Perú de la ciudad de Tacna. En una investigación realizada por Campos Livaque (2012), se pone en juego la relación de los estilos de liderazgo con otra variable dependiente, en el cual, concluye que existe relación significativa, positiva y media entre el liderazgo directivo y el clima organizacional, por ejemplo, esto permite visualizar como el estilo del liderazgo conduce a un resultado que condiciona a la variable dependiente. Lo cual no ocurre en la presente investigación. En el trabajo de investigación realizado por Sánchez (2014) concluye que según los estilos de liderazgo estos se orientan más hacia la persona que hacia la tarea, lo cual tiene mayor eficacia en la productividad de las empresas, de este modo también se concluye que los líderes se caracterizan más por desarrollar competencias del ser que las competencias técnicas.

CONCLUSIONES

1. Se ha comprobado que los estilos de liderazgo en los diferentes equipos de trabajo, no influyen significativamente en la productividad de los equipos generación "Y" millenials del Banco financiero del Perú de la ciudad de Tacna en el año 2017.
2. Existe un alto nivel de liderazgo en los líderes de los equipos de trabajo, siendo el predominante en el Banco Financiero del Perú de la ciudad de Tacna, el estilo de liderazgo participativo, seguido del liderazgo transformador.
3. Conforme a los indicadores de ventas por colaborador, provisiones y operaciones realizadas, el nivel de productividad se caracteriza por ser alto en el banco financiero del Perú de la ciudad de Tacna. Así mismo en algunos casos es regular.
4. La generación "Y" millenials, tiene mayor presencia en los colaboradores que tiene edades que fluctúan entre 20 y 30 años principalmente. Esto se pudo evidenciar por las características que se pudieron evidenciar en los resultados, las cuales muestran un nivel elevado de comportamientos en línea con esta generación.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario desarrollar competencias en los líderes de equipos, a fin, de saber cuáles son las motivaciones reales de equipos de generación “Y” millennial, con el fin de mejorar el desempeño de los equipos de trabajo.
2. Se recomienda que el Banco financiero del Perú, implemente políticas de selección de personal poniendo énfasis en las cualidades personales (habilidades blandas) de los colaboradores, a fin de evitar la alta rotación de personal.
3. Se plantea que en el Banco Financiero del Perú, los líderes de equipos de trabajo; cuenten con un plan de capacitación anual, que incluya liderazgo y conducción de equipos, para de esta forma asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales con una marcada calidad de gestión de personas y mantenimiento del clima laboral. De esta forma se garantiza el desarrollo del factor humano en el Banco.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alave T. (2009). *El liderazgo y su influencia en la satisfacción del personal de la entidad prestadora de salud de saneamiento Tacna S.A.* (tesis de grado), Universidad Jorge Basadre Grohoman de Tacna, Perú.
- Avenecer C. (2015); *Liderazgo y Motivación (estudio realizado con los supervisores y Vendedores rutereros de distribuidora mariposa de la ciudad de Quetzaltenango zona 8)*, marzo 2015 (tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, México.
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Cano-Yeiny.pdf>
- Bidegain. (21/03/2012). *Análisis del estilo, taller de estilo e imagen*. Recuperado de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/1377_2851.pdf
- Campo L. (2012). *Estilos de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de ventanilla región Callao.2012*, (tesis de grado). Escuela de Post Grado Universidad San Ignacio de Loyola Lima Perú.
http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1127/1/2012_Campos_Estilo_de_liderazgo_directivo_y_clima_organizacional_en_una_instituci%C3%B3n_educativa_del_distrito_Ventanilla.pdf
- Gestión de la comunicación en las empresas. (10/02/2014). *Modelo de liderazgo Situacional de Hersey – Blanchard*, recuperado de <http://sharingideas-josecavd.blogspot.pe/2014/02/modelo-de-liderazgo-situacional-de.html>

Liderazgo e innovación empresarial 19/09/2011. *Definición de liderazgo según Autores*(Jhon Kotter 1997), recuperado <http://anniesanchezgutierrez.blogspot.pe/2011/09/definicion-de-liderazgo-segun-autores.html>

M Torres, (26/07/2008) *Infocaiser. Productividad en calidad, servicio, información y Productividad. La productividad, conceptos y factores*. Recuperado de. <http://infocaiser.blogspot.pe/2008/07/la-productividad-concepto-y-factores.html>

Pedraza R. *Un enfoque sistémico sobre los factores determinantes de la productividad escuela de economía Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. portal de Universidad*. Tomado de. http://www.economia.umich.mx/eco_old/publicaciones/EconYSoc/ES05_10.htm

Pérez M. (2002). *Empowerment y su relación en la productividad del trabajador en el departamento de radiología de los hospitales de la ciudad de monterrey nuevo León*". Año 2002 (tesis de grado) universidad Autónoma Nuevo León. Monterrey, México. <http://eprints.uanl.mx/6763/1/1080124403.PDF>

Piqueras. (10/01/2014) Cesar Piqueras.com. *6 estilos de liderazgo. Goleman* recuperado de <https://www.cesarpiqueras.com/6-estilos-de-liderazgo.-goleman/>

Romero B. (2016). *Estilo de liderazgo del personal de la Universidad Científica del Perú, en la ciudad de Iquitos, año 2016* (Tesis de grado), Universidad científica del Perú. Iquitos, Perú. <http://repositorio.ucp.edu.pe/handle/UCP/126>

Scribd, Chiavenato (1993) *definición de liderazgo según Chiavenato*.
<https://es.scribd.com/doc/179025666/LIDERAZGO-Chiavenato>

Tiburcio M. (2009). *La relación entre el estilo de liderazgo de los docentes y la calidad motivacional del estudiante universitario de la facultad de ciencias de la universidad nacional Jorge Basadre Grohoman de Tacna año 2009*. (tesis de grado), Universidad Nacional Jorge Basadre Grohoman de Tacna, Perú.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO

INSTRUCCIONES: A continuación, se presentan varias proposiciones que describen las cualidades de un líder organizacional. Evalúe las capacidades de jefe directo según estas proposiciones, encerrando en un círculo el valor respectivo para cada ítem. Favor de tener en cuenta la siguiente escala:

1=Muy bajo	2=Bajo	3=Regular	4=Alto	5=Muy alto
------------	--------	-----------	--------	------------

AREA: _____

N°	CUALIDADES	ESCALA				
01	Inspira confianza para relacionarse con los colaboradores	1	2	3	4	5
02	Atiende con actitud positiva los problemas que tienen los colaboradores.	1	2	3	4	5
03	Fomenta los círculos de interaprendizaje entre los colaboradores	1	2	3	4	5
04	Ante cualquier problema del colaborador siempre está dispuesto a ayudar.	1	2	3	4	5
05	Frente a cualquier éxito de un colaborador, se acerca a reconocerlo y felicitarlo.	1	2	3	4	5
06	Percibe rápidamente por qué, cada uno de nosotros, mostramos ciertas conductas.	1	2	3	4	5
07	Se involucra en las actividades de los grupos de trabajo.	1	2	3	4	5
08	Propicia actividades para integrar a todos los colaboradores de la institución.	1	2	3	4	5
09	Siempre interviene y encuentra una salida mesurada a los problemas de la empresa	1	2	3	4	5
10	Fomenta la innovación permanente con iniciativas propias.	1	2	3	4	5
11	Transmite con claridad los objetivos y metas establecidas a cada colaborador.	1	2	3	4	5
12	Ha logrado contagiar una visión institucional en los colaboradores.	1	2	3	4	5
13	Logra hacernos sentir que somos muy importantes para la empresa.	1	2	3	4	5
14	Siempre está dispuesto a conversar, dando un trato especial, a cada uno de nosotros.	1	2	3	4	5
15	La gente se esfuerza por hacer bien las cosas porque se siente motivada y estimulada.	1	2	3	4	5

CLAVE DE INDICADORES

N°	INDICADOR	ÍTEMS
01	Implicación con los colaboradores	01,02,03
02	Reconocimiento y comprensión del personal.	04,05,06,
03	Capacidad para integrar equipos de trabajo.	07,08,09
04	Trabaja en función de un desarrollo estratégico.	10,11,12
05	Motiva eficazmente al personal para el logro de los objetivos.	13,14,15

ESCALA DE EVALUACIÓN (cada ítem se califica entre 1 y 5 puntos)

NIVEL DE LIDERAZGO	INTERVALO
Muy Bajo	15 – 26
Bajo	27 – 38
Ni alto ni bajo	39 – 50
Alto	51 – 62
Muy alto	63 – 75

ANEXO 02

ENCUESTA SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO

OBJETIVO: La presente encuesta tiene por objetivo determinar el estilo de liderazgo de los líderes del Banco Financiero de la ciudad de Tacna.

INSTRUCCIONES: Según los cinco estilos de liderazgo propuestos, encierre en un círculo o marque con un aspa (x), el estilo de liderazgo que más identifica a su líder directo (primera o segunda columna); al mismo tiempo, evalúe su tendencia conductual marcando un aspa (x) en la columna del número que representa la frecuencia respectiva, para lo cual debe utilizar la siguiente escala:

1=Ocasionalmente	2=Frecuentemente	3=Casi siempre	4=Siempre
------------------	------------------	----------------	-----------

AREA: _____

N°	ESTILO	TENDENCIA PREDOMINANTE	FRECUENCIA			
			1	2	3	4
A	DIRECTIVO	No solicita opinión a los demás, impone su voluntad y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea para luego examinar muy de cerca su ejecución				
B	PARTICIPATIVO	Promueve la participación de los subordinados en la toma de decisiones, pero son ellos quienes toman la decisión final sobre lo que se debe hacer.				
C	DELEGATIVO (Laissez-faire)	“Deja hacer”, cediendo a los subordinados la autoridad suficiente para resolver problemas y tomar decisiones, sin pedirle permiso ni autorización.				
D	TRANSACCIONAL	Motiva, ofreciendo recompensas o amenaza con castigos, asigna las tareas por escrito, indicando todas las condiciones para que se cumpla el objetivo y es crítico de los errores.				
E	TRANSFORMADOR	Imprime una visión personal y organizacional, comprende a sus subordinados y los reta al crecimiento profesional, por encima de sus necesidades e intereses inmediatos.				

ANEXO 03

CUESTIONARIO

I. Datos generales

1. Edad: _____ 2. Sexo: F () M ()
3. Grado de instrucción: _____
4. Estado civil: _____ 5. Cargo: _____
6. Antigüedad: _____ 7. Tipo de contrato _____

II. Responda a las siguientes preguntas conforme al comportamiento del colaborador. Use la escala de evaluación siguiente:

1. Muy poco 2. Poco 3. Regular 4. Bastante 5. Mucho

Priorizan sus gustos personales en el trabajo	1	2	3	4	5
Tienen tendencia a imponer sus propias formas de trabajo	1	2	3	4	5
Ven a la empresa como proyecto de autorrealización	1	2	3	4	5
Son creativos pero a la vez informales en el trabajo	1	2	3	4	5
Asumen el reto con seriedad solo si les gusta lo que hacen	1	2	3	4	5
Prefieren una relación horizontal frente a la autoridad	1	2	3	4	5
Se sienten merecedores de reconocimiento por cada logro, aun si no correspondiera	1	2	3	4	5
Esperan ascensos inmediatos, se percibe poca paciencia por hacer línea de carrera	1	2	3	4	5

Ficha de registro documental

Código del colaborador: _____

1. Cumplimiento meta de ventas:

80 - 85 ()

86 - 90 ()

91 - 95 ()

96 - 100 ()

101 - 105 ()

106 - mas ()

2. Provisiones _____

3. Operaciones

Menos de 60

61 - 70 ()

71 - 80 ()

81 - 90 ()

91 - 100 ()

101 - mas ()

4. Crecimiento: _____

5. Cumplimiento de metas de tasa de interés: _____