



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

TEMA:

Estudio sobre gestión y liderazgo organizacional. Propuesta de un programa de capacitación para fortalecer el liderazgo de los jefes de servicios bancarios en una empresa financiera de la ciudad de Guayaquil.

AUTOR:

Meza Garrido Michael Scott

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
Licenciado en Psicología Organizacional

TUTOR:

Psic. Bermúdez Reyes Elba Narcisa, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

22 de febrero del 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

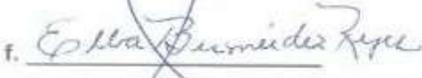
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Meza Garrido Michael Scott**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

TUTOR

TUTOR (A)
f. 
Psic. Bermúdez Reyes Elba Narcisa, Mgs

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Psic. Estacio Campoverde Mariana de Lourdes, Mgs

Guayaquil, a los 22 del mes de febrero del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIA DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Meza Garrido Michael Scott**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Estudio sobre gestión y liderazgo organizacional. Propuesta de un programa de capacitación para fortalecer el liderazgo de los jefes de servicios bancarios en una empresa financiera de la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Licenciado Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 22 del mes de febrero del año 2022

EL AUTOR

f. _____
Meza Garrido Michael Scott



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIA DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Meza Garrido Michael Scott**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Estudio sobre gestión y liderazgo organizacional. Propuesta de un programa de capacitación para fortalecer el liderazgo de los jefes de servicios bancarios en una empresa financiera de la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 22 del mes de febrero del año 2022

EL AUTOR:

f. _____
Meza Garrido Michael Scott



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIA DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE PLAGIO

URKUND

Documento [Estudio sobre Gestión Y Liderazgo organizacional. Propuesta de un programa de capacitación para fortalecer el liderazgo de los Jefes de Servicios Bancarios en una empresa financiera de la ciudad de Guayaquil.docx \(D128184267\)](#)
Presentado 2022-02-17 14:25 (-05:00)
Presentado por elba.bermudez@cu.ucsg.edu.ec
Recibido elba.bermudez.ucsg@analysis.arkund.com
Mensaje Estudio sobre Gestión Y Liderazgo organizacional. Propuesta de un programa de capacitación para for [Mostrar el mensaje completo](#)
0% de estas 44 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

TEMA:

"Estudio Sobre Gestión y Liderazgo Organizacional. Propuesta De Un Programa De Capacitación Para Fortalecer El Liderazgo De Los Jefes De Servicios Bancarios En Una Empresa Financiera De La Ciudad De Guayaquil"

ESTUDIANTE: Michael Scott Meza Garrido

DOCENTE TUTOR: Psic. Bermúdez Reyes Elba, Mgs

f. 
Psic. Bermúdez Reyes Elba Narcisa, Mgs

Agradecimiento

A Dios, por permitir presentar este proyecto de tesis para culminar mi carrera universitaria, ya que, sin su voluntad hubiera sido imposible.

A la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, por toda su enseñanza y hacer de mi un profesional.

A mi tutora de Tesis Elba Narcisa Bermúdez Reyes por su paciencia, esfuerzo y dedicación, quien compartió sus conocimientos y experiencia; también por motivarme para que culmine mi proyecto con mucho éxito.

Además agradecer sinceramente a mis docentes que me han impartido conocimientos durante todos estos años de formación, en especial por sus consejos, enseñanzas, críticas constructivas de muchos aspectos cotidianos del diario vivir, por su integridad en su profesión como docente.

Mis sinceros agradecimientos

MICHAEL SCOTT MEZA GARRIDO

Dedicatoria

A Dios, quien me ha proporcionado sabiduría, fuerza y perseverancia para que todo lo que me proponga se haga realidad con su voluntad.

A mi familia:

Mi abuelita:

Mis padres:

Clara Del Rocío Garrido Estrella

Mi tía:

Cabrera.

Julia Cabrera Otero.

Luis Antonio Meza Cabrera.

María Teresa Meza

MICHAEL SCOTT MEZA GARRIDO



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIA DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____
PSIC. Mariana de Lourdes Estacio Campoverde.
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____
PSIC. Sofía Viviana Carrillo Saldarriaga.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____
PSIC. Alexandra Patricia Galarza Colamarco.
OPONENTE

ÍNDICE

Resumen	XIV
Abstract	XV
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	2
1.1. Justificación.....	4
1.2. Planteamiento del Problema	5
1.2.1 Formulación del Problema de Investigación.....	5
• ¿Cómo elevar el nivel de habilidades de liderazgo de los jefes deservicios bancarios en la institución financiera bajo estudio?	5
1.3. Premisa a Considerar.....	5
1.4. Objetivo General	6
1.4.1. Objetivo Específicos:	6
1.5. Definición de Variables Jefe.....	6
Líder.	6
Liderazgo.....	7
Liderazgo Empresarial.....	7
1.6. Operacionalización de Variables	8
2.1. Antecedentes.....	9
2.2. Bases Teóricas de la Gestión del Talento y El Liderazgo.....	11
2.2.1. Gestión del Talento Humano	12
2.2.2. Importancia de la gestión del talento humano	15
2.2.3. Puntos clave en la gestión del talento humano.....	15
2.2.4. Objetivos de la gestión del Talento Humano	17
2.2.5. Funciones que cumple la gestión del Talento Humano	17
2.2.6. Modelo de Gestión del Talento Humano.	20
✓ Apoyo cuando un empleado es eficaz en el rol correcto.	22
✓ Invertir en empleados con bajo rendimiento en los puestos correctos.	22
✓ Promover a los empleados que se desempeñen de manera sobresaliente en el puesto incorrecto.	22
✓ Sacar a los empleados con bajo rendimiento en el puesto equivocado.	23
2.2.7. Últimas Tendencias en la Gestión del Talento.	23
2.3. Abordaje teórico del liderazgo en las organizaciones.	25

2.4.	Modelos de liderazgo según los enfoques teóricos.....	28
2.4.1.	Caracterización del liderazgo según sus enfoques	29
2.5.	Principales Teorías del Liderazgo	36
2.6.	Estilos de Liderazgo.....	38
2.7.	Características Generales del Líder.....	39
2.8.	Liderazgo y dirección (management)	40
2.9.	Habilidades de un líder	44
2.10.	Características diferenciadoras entre el directivo y el líder	48
	CAPÍTULO III METODOLOGÍA.....	52
3.1.	Diseño metodológico.....	52
3.2.	Población	52
3.3.	Muestra	53
3.4.	Fórmula Muestra Finita	53
	CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	54
✓	Datos Generales.....	54
✓	Nivel de Estudio	55
✓	Años de Experiencia.....	56
✓	Liderazgo.....	57
✓	Similitud entre Jefe y Líder	58
✓	El jefe como líder.....	59
✓	Autoevaluación de los jefes en habilidades de liderazgo.....	60
✓	Características del líder.....	62
✓	Estilo de liderazgo	63
✓	Habilidades de liderazgo que necesitan fortalecer los jefes	65
	CAPÍTULO V PROPUESTA.....	67
5.	Programa de Capacitación para fortalecer el Liderazgo de los Jefes de Servicios Bancarios en una Empresa Financiera de la Ciudad De Guayaquil.	67
5.2.	Justificación	67
5.3.	Objetivos Del Programa.	68
5.4.	Método	68
5.5.	Beneficiarios del Programa	69
5.6.	Resultados Esperados	69
5.7.	Descripción Del Programa.....	69
5.8.	Duración Del Problema	70

5.9. Presupuesto	70
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
Conclusiones.....	73
Recomendaciones.....	74
ANEXOS	75
ENTREVISTA.....	75
1. ¿Para usted qué significa ser líder?.....	75
6. ¿Qué tipo de líder se caracteriza y por qué?	76
7. ¿Qué opina sobre la propuesta planteada para la mejora de los jefes de Servicios Bancarios?	77
8. ¿Cree usted que este proyecto genere impacto en nuestro cliente externo?	77
REFERENCIAS.....	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de variables	8
Tabla 2	Teorías Sobre El Liderazgo	37
Tabla 3	Estilos De Liderazgo Según Daniel Goleman	38
Tabla 4	Distribución poblacional por Género	54
Tabla 5	Nivel de estudio	55
Tabla 6	Años de experiencia	56
Tabla 7	Importancia del líder dentro de la organización	57
Tabla 8	Similitud entre Jefe y Líder	58
Tabla 9	. El jefe como líder	59
Tabla 10	Autoevaluación de los jefes en habilidades de liderazgo	60
Tabla 11	Características del líder	62
Tabla 12	. Estilo de liderazgo	63
Tabla 13	Habilidades de liderazgo que necesitan fortalecer los jefes	65

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1 Combinaciones de estilos de liderazgo de Blake y Mouton GRID gerencial	32
Figura 2 Diferencia entre directivo y líder según Warren Bennis	45
Figura 3 Características diferenciadoras entre Directivo y Líder	48
Figura 4 Balanza del Liderazgo - Directivo	50
Figura 5 Distribución poblacional por Género	54
Figura 6 Nivel de estudio	55
Figura 7 Años de experiencia	56
Figura 8 Importancia del líder dentro de la organización	57
Figura 9 Similitud entre Jefe y Líder	58
Figura 10 El jefe como líder	59
Figura 11 Autoevaluación de los jefes en habilidades de liderazgo	61
Figura 12 Características del líder	62
Figura 13 Estilo de liderazgo	64
Figura 14 Habilidades de liderazgo que necesitan fortalecer los jefes	65

Resumen

Cuando las instituciones acepten la diferencia entre gestión y liderazgo, es cuando invertirán en la preparación del fortalecimiento del liderazgo en sus colaboradores para ser líderes gestores. El presente trabajo demuestra un estudio sobre las variables Liderazgo y Gestión Organizacional, enfocado en el área de Servicios Bancarios de las diferentes agencias del Banco del Pacífico en la ciudad de Guayaquil, este estudio tiene como objetivo desarrollar habilidades de liderazgo en los jefes conllevando a mejorar la eficiencia y productividad de la organización. El estudio implementa tipos de metodologías experimental, con enfoque mixto (cuanti-cualitativo) y diseño sistemático; utilizando encuestas al total de la población dirigida. Obteniendo como resultados el conocimiento de la importancia, los estilos, y la conceptualización de liderazgo que posee la población encuestada. Finalmente, se propone un programa de capacitación a los jefes área de Servicios Bancarios compuesto de 4 módulos, con duración de 68 horas que permitirá desarrollar las habilidades de liderazgo que posee cada jefe de área.

Palabras Claves:

Liderazgo, gestión organizacional, habilidades, fortalecimiento, jefes.

Abstract

When the organizations accept the difference between management and leadership, it is when they will invest in the preparation of strengthening the leadership of their collaborators to be managerial leaders. The present document demonstrates a study on the variables *Leadership* and *Organizational Management*, focused on the area of Banking Services of the different Banco del Pacífico agencies located in Guayaquil city, the objective of this study is to develop skills in the managers leading to improve the efficiency and productivity of the organization. The study implements types of non-experimental methodology, with a mixed approach (quantitative-qualitative) and systematic design; using surveys of the total targeted population. Obtaining as results the knowledge of the importance, the styles, and the conceptualization of *Leadership* that the surveyed population possesses. Finally, a training program is proposed focus on Banking Services area managers, it consists of 4 modules, with a duration of 68 hours that will allow developing the leadership skills that each area manager possesses.

Keywords:

Leadership, organizational management, skills, strengthening, managers.

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación **“Estudio sobre Gestión y Liderazgo Organizacional. Propuesta de un programa de capacitación para fortalecer el liderazgo de los jefes de servicios bancarios en una empresa financiera de la ciudad de Guayaquil”** realizará un estudio sobre gestión y el liderazgo organizacional, considerando factores que determinan la relación entre sí y hace un seguimiento de investigaciones que se han llevado a cabo a nivel nacional y latinoamericano.

En la actualidad, es evidente el enfoque puntual de las grandes organizaciones hacia nuevos talentos destacados por el tipo de liderazgo que manejan, descartando el nivel de jerarquía o estructura organizacional; pues si bien es cierto, no todas las empresas encuentran un jefe que reúna las mismas características de un líder. La figura de un jefe con liderazgo autocrático basado en el miedo, la prepotencia, y limitación, no funciona ni da buenos resultados.

Contar con la figura de un buen líder causa que los beneficios de la organización sean varios y muy diversos, entre los más importantes se pueden mencionar: la contribución a mejorar el rendimiento empresarial; el desarrollo de un ambiente de trabajo idóneo que conlleva al aumento de la productividad y motivación de los empleados, y la reducción del ausentismo laboral.

Para (Jim Clifton, Jim Harter, 2020, pág. 29) el primer paso de un cambio cultural en una organización, consiste en modificar las creencias de los directores ejecutivos y de recursos humanos. Se debe cambiar los pensamientos de los directores de las compañías y, acto seguido, la forma en cómo fomentan el desarrollo de cada miembro de sus equipos. Con esto, se confirma la importancia del ambiente laboral y el nivel de liderazgo que posean los dirigentes, pues en toda organización lo que se anhela es cumplir con su visión y misión propuesta. Para ello, la entidad financiera en estudio posee una visión de lograr ser considerada una organización universal líder en todos los segmentos,

contando principalmente con un equipo de profesionales como recurso humano que mediante la innovación digital y un modelo de negocio sostenible persiguesu objetivo propuesto; instaurar un aspecto distintivo de su cultura organizacional implementando una estrategia de sostenibilidad que integre los programas de *RSC (Responsabilidad Social Corporativa)* en la cadena de valor del negocio logrando optimizar su desempeño económico y contribuir al desarrollo social de su público de interés. (Banco del Pacífico, 2020)

La pertinencia de este tema se sustenta en la necesidad de determinar la gestión organizacional y el estilo de liderazgo que define a los directivos de la entidad bajo estudio, lo que puede contribuir a la caracterización de este tipo de organizaciones, así como examinar sus actividades y problemas derivados de la presencia e influencia de líderes en estas organizaciones. Por lo tanto, el objetivo de este estudio es identificar cualitativamente los estilos de liderazgo utilizados por los directivos de la entidad para poder proponer un programa de capacitación enfocado en el fortalecimiento de los estilosde liderazgo identificados dentro de la entidad. El mismo que aportará a los diversos cambios en la gestión organizacional, alcanzando el aspecto distintivo en su cultura organizacional.

La presente investigación se desarrolla en cinco capítulos:

El capítulo I contiene la justificación y planteamiento del problema, los objetivos de la investigación: general, específicos, las variables y su operacionalización.

En el capítulo II se desarrolla el marco teórico donde se encuentran los antecedentesde la investigación y bases teóricas; específicamente sobre las variables consideradas en la investigación, como lo son; La Gestión del Talento Humano, El Liderazgo, y La Relación entre Gestión y Liderazgo Organizacional.

El Capítulo III contiene la Metodología donde se define el tipo y diseño de la investigación; la población, muestra, técnica e instrumentos de la recolección de datos.

El capítulo IV el Análisis de los resultados.

En el capítulo V, se encuentra la Propuesta de un programa de capacitación para fortalecer el liderazgo de los jefes de servicios bancarios en una empresa financiera de la ciudad de Guayaquil. Finalmente, las conclusiones, las recomendaciones, referencias bibliográfica y anexos.

1.1. Justificación

A través del análisis de la relación entre el liderazgo y gestión organizacional se puede determinar el verdadero valor del talento dentro de las organizaciones. Es de vital importancia recalcar que las organizaciones han evolucionado en el liderazgo y la gestión organizacional de forma separada; por lo tanto, no se ha permitido comparar la aproximación de sus características y beneficios que existen entre sí, y cómo estas pueden ser aplicables para potencializar las capacidades de los colaboradores.

En las organizaciones permanece la búsqueda de aumentar su duración en el mercado ofreciendo productos y servicios que atraigan consumidores, lo cual refiere a una organización competitiva. En el 2019, Ecuador ha obtenido 55.74 puntos en el índice de Competitividad; publicado por el *Foro Económico Mundial*, este valor sitúa al Ecuador en el puesto 90, refiriendo a que la nación tiene un nivel de competitividad mundial bastante deficiente, comparado con el resto de los 141 países que forman parte del ranking. El último *Informe de Competitividad Global Edición Especial 2020*, considera caminos para la reactivación y la transformación en cuatro áreas: el entorno propicio, el capital humano, los mercados y la innovación.

Este trabajo de titulación hace énfasis en la transformación del capital humano, pues el informe determina la importante responsabilidad de los líderes en actualizar los planes de estudios educativos, reformar leyes laborales y el mejor uso de las nuevas tecnologías de Gestión del Talento Humano para adaptarse a las nuevas necesidades de la fuerza laboral.

Esta investigación se justifica socialmente porque a partir de hallazgos, los jefes de Servicios Bancarios podrán promover el liderazgo y la gestión del cambio incidiendo en la obtención de mejorar el ambiente laboral y la productividad en sus colaboradores. La justificación práctica se basa en la necesidad de contar con líderes que gestionen el cambio como una cultura de trabajo permitiendo elaborar estrategias concretas para mejorar el liderazgo y la productividad de la organización.

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1 Formulación del Problema de Investigación.

Por todo lo anteriormente expuesto, se plantea la pregunta de investigación

- ***¿Cómo elevar el nivel de habilidades de liderazgo de los jefes deservicios bancarios en la institución financiera bajo estudio?***

1.2.1.1. Preguntas Secundarias.

- ¿Cuál es la diferencia entre dirección y liderazgo, desde el punto de vista de la gestión del talento humano?
- ¿Qué habilidades básicas debe desarrollar un líder?
- ¿En qué aspectos se debe capacitar para el fortalecimiento de acciones de liderazgo de los jefes de servicios bancarios de la institución financiera bajo estudio?

1.3. Premisa a Considerar

La capacitación para los mandos de dirección es tan o más necesaria que la del resto de los empleados por cuanto las responsabilidades de los jefes de empresa son mayores e implican a los propios equipos de trabajo; por lo tanto, la formación de líderes

contribuye a mejorar el funcionamiento interno de las empresas y mejora la confianza y el compromiso organizacional.

1.4. Objetivo General

Desarrollar la habilidad de líderes de equipos de trabajo en los jefes de servicios bancarios, con la finalidad de mejorar la eficiencia y productividad de la institución financiera bajo estudio.

1.4.1. Objetivo Específicos:

- Estudiar las bases teóricas en relación a la dirección y el liderazgo como aspectos indispensables en la gestión del talento humano.
- Identificar las habilidades básicas de liderazgo que debe desarrollar un líder de alto desempeño.
- Identificar en la gestión de los jefes de servicios bancarios de la empresa bajo estudio, aquellos aspectos de liderazgo que requieren potenciar.
- Diseñar un programa de liderazgo para directivos del área de servicios bancarios de la empresa financiera bajo estudio.

1.5. Definición de Variables Jefe.

La figura de jefe, existe por un nombramiento como autoridad formal. Un jefe es una persona responsable de la dirección de un determinado departamento en una organización o es responsable de un proyecto; tiene responsabilidad de responder por cuestiones administrativas, productivas, creación de equipos de trabajo y estrategias en la consecución de objetivos determinados por la organización.

Líder.

La palabra líder proviene del inglés *leader* que significa “guía”, la misma está compuesta por dos vocablos: *lead* que expresa “dirigir” y el sufijo *er* que significa “el agente que hace la acción”. (Fernández, 2016)

Líder es director, jefe o conductor de un grupo social o de otra comunidad, dentro de una organización tiene la función de transmitir una visión global e integrada, mostrar confianza al grupo, orientar y movilizar a las personas a concretizar los objetivos planteados, animar y mantener el interés del grupo a pesar de los obstáculos y crisis que se pueden encontrar a lo largo del trabajo.

Liderazgo.

El PhD. Kelly Richard estudia e indica que “la palabra del inglés antiguo *lædan* y su pariente germánico indoeuropeo cercano *laidjan* ("viajar") porque, para mí, encapsula el liderazgo moderno”. (Kelly, 2014)

En la búsqueda de la “definición ideal” de liderazgo, muchos autores e investigadores se disponen a dar su punto de vista según su análisis, para estos el liderazgo es definido como un suceso o proceso transaccional que se da entre los integrantes de un grupo de trabajo, esto permite señalar que el liderazgo no es una cualidad innata o una característica que nace con el líder. (Jankurová, Ljudvigová, & Gubová, 2017, pág. 136)

Liderazgo Empresarial.

La definición técnica del liderazgo empresarial recalca en que es la habilidad de una persona al mando de una empresa, capaz de influir en los demás para conseguir los objetivos propuestos. (El Club del Emprendimiento, 2019). La intención es desarrollar el máximo potencial de los empleados de la organización, con el fin de satisfacer las necesidades de la misma. En este aspecto, el líder es la figura responsable de influir en la motivación de los empleados, logrando crear un ambiente laboral ideal para el desarrollo empresarial.

1.6. Operacionalización de Variables

Tabla 1
Operacionalización de variables

Variables	Dimensión	Indicador
Jefe	Concepto	Jefe Eficaz Habilidades
	Funciones	
	Características	
	Habilidades	
	Estilos De Mando	
	Concepto	
	Funciones	
Líder	Características	Líder Eficaz Habilidades
	Habilidades	
	Concepto	
	Objetivo	
Liderazgo	Funciones	Líder Transformacional
	Teorías	
	Estilos De Liderazgo	
Gestión	Concepto	Eficacia de la Gestión Del Talento Humano
	Objetivos	
	Funciones	
	Procesos	

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Según el estudio del estado del arte sobre liderazgo, las investigaciones previas afirman que el liderazgo, constituye un fenómeno complejo que ha sido entendido desde distintas aproximaciones teóricas ligadas a las corrientes epistemológicas imperantes en determinado momento y a los continuos cambios históricos y culturales en los que se gestan y desarrollan las empresas. Por ello, la conceptualización del liderazgo, el propósito de formar líderes y la definición de lo que es un líder, ha generado un cuerpo de conocimiento que ha resultado un tanto confuso y temporal, en cuanto se modifica según los intereses de la sociedad que lo define y las tendencias teóricas vigentes.

Mediante un análisis retrospectivo de las orientaciones del concepto, se puede afirmar que el liderazgo ha sido estudiado para incrementar la competitividad, fomentar la productividad y garantizar la sostenibilidad de las organizaciones. Actualmente, se observa un mayor interés hacia el liderazgo responsable y ético, aquél que permite favorecer el desarrollo de las personas que lo ejercen y de las que reciben las orientaciones de quien lidera, dentro de una dinámica que beneficie los intereses financieros de las organizaciones

Las tendencias actuales apuntan hacia el estudio del liderazgo y del líder de manera amplia, sistémica e integral. Este abordaje actual implica continuar el desarrollo de modelos desde perspectivas cada vez más amplias e incluyentes, cuyos elementos o agentes constitutivos provengan de la investigación aplicada y cuidadosamente desarrollada.

El liderazgo constituye un fenómeno complejo que ha sido entendido desde distintas aproximaciones teóricas ligadas a las corrientes epistemológicas imperantes en determinado momento y a los continuos cambios históricos y culturales en los que se gestan y desarrollan las empresas. La mayoría de los

estudios pueden ser clasificados

según hagan énfasis en las características del líder, sus conductas, su poder e influencia en factores situacionales.

(Monzon, 2021, pág. 4) en su investigación sobre el liderazgo indica que se puede afirmar que el mismo, ha sido estudiado para incrementar la competitividad, fomentar la productividad y garantizar la sostenibilidad de las organizaciones. Actualmente, se observa un mayor interés hacia el liderazgo responsable y ético, aquél que permite favorecer el desarrollo de las personas que lo ejercen y de las que reciben las orientaciones de quien lidera, dentro de una dinámica que beneficie los intereses financieros de las organizaciones.

Una organización generalmente funciona como una máquina, en la que todos los engranajes son muy importantes, así como también, es un hecho incuestionable que las empresas más exitosas deben muchos de sus logros, a las acertadas decisiones que han tomado los líderes que están al frente de sus negocios.

Otros estudios indican que es vital para el liderazgo lograr un adecuado clima organizacional, siendo este el ambiente percibido por los colaboradores en el que se desenvuelven dentro de una estructura organizacional, algunos de los más importantes aspectos que rodean un adecuado clima son: toma de decisiones, objetivos, liderazgo, motivación, cooperación, y relaciones interpersonales, siendo el liderazgo el más determinante.

Por lo anteriormente expuesto, las organizaciones dependerán del liderazgo de sus dirigentes para crecer y mantenerse, ya que los líderes son los encargados de desarrollar al máximo, el potencial de la empresa y de sus trabajadores. Como ya se conoce, el líder es la cabeza de la empresa, por lo tanto, debe de integrar y difundir los valores y la cultura organizacional, son ellos los traductores de sentido,

llevando como una impronta la manera en que los líderes entienden la actividad empresarial. De modo que, el liderazgo es un elemento indispensable en el mundo administrativo. Una empresa que no tiene un buen líder no podrá crecer; y si lo logra, no podrá mantenerse en el mercado frente a la competencia que le ofrece lo mismo.

2.2. Bases Teóricas de la Gestión del Talento y El Liderazgo

El Talento se deriva del griego *talanton* que significa balanza o peso; de esta manera antiguamente simbolizaba una unidad de medida monetaria, misma que provenía de Babilonia, la cual se usó ampliamente en todo el mar Mediterráneo. La palabra *Talento* recibió popularidad al ser mencionada en una de las parábolas de Jesús: “La parábola de los talentos” donde se la interpreta con las capacidades “inteligencia” y “aptitud”.

La Real Academia Española de la Lengua (RAE) como referencia a *Talento* propone como primera acepción **inteligencia** o capacidad de entender, seguida de **aptitud** o capacidad para el desempeño de algo. Por lo que se puede definir como la intervención de ambas capacidades en una persona.

Para (Almonte, 2015, pág. 30) al Talento lo interpreta como “la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización”. El talento es la especial capacidad intelectual o de aptitud que una persona tiene para aprender las cosas con facilidad o para desarrollar con mucha habilidad una actividad.

Desde el punto de vista de la psicología, define el talento como la capacidad general superior a la media de una persona para resolver problemas, en el contexto organizacional, talento es la capacidad de hacer un trabajo más rápido, más fácilmente y mejor. En comparación con otras personas, los empleados

talentosos resuelven problemas complejos de manera más ágil, eficaz y sencilla, lo que los hace sobresalir.

Toda organización necesita varios tipos de talentos, más allá del nivel profesional respectivo, a la organización también le hará falta la aportación de personas con habilidades de negociación, capacidad de liderazgo, de comunicación y visión de negocio para poder alcanzar sus objetivos y metas propuestas, en efecto se puede decir que independientemente del giro del negocio, toda organización necesita de los diferentes tipos de talentos distintos a los directamente relacionados con su actividad comercial.

2.2.1. Gestión del Talento Humano

Luego de varias investigaciones sobre los recursos humanos el término gestión de talento humano fue acuñado por primera vez en un informe de consultoría en el año 1997 por McKinsey & Company. (Ingmar Björkman ; Adam Smale, 2010, pág. 30) .

Posteriormente, este concepto fue popularizado por *David Watkins* quien definió al Talento Humano como "el proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y además desarrolla y retiene a un recurso humano existente" cuando publicó en uno de sus artículos que alcanzó gran repercusión internacional. (Dr M Nishad Nawaz; Prathibha D., 2013, pág. 220).

La gestión del talento no es solo un simple término clave para administrar recursos humanos, de hecho, la gestión del talento juega un papel importante en la estrategia empresarial, ya que gestiona uno de los activos importantes de la empresa: su gente. Es por eso que las empresas deben hacer el esfuerzo de administrar de manera efectiva a los empleados para ayudarlos a desarrollar sus habilidades y capacidades con el fin de retenerlos.

Para Carlos Mora Vanegas la gestión del talento humano es una herramienta

estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas de lo que saben hacer o podrían hacer. (Leyton, 2016, pág. 30)

La gestión del talento humano hace referencia al proceso que desarrolla, atrae e incorpora nuevos integrantes y además retiene a los colaboradores dentro de las empresas, se concentra en destacar a aquellas personas con un alto potencial dentro de su puesto de trabajo. Este enfoque del manejo del recurso humano de una organización busca no solo emplear al personal más calificado y valioso, si no también se concentra en la retención, en la medida que gestionar al talento humano representa un alto costo de inversión para una empresa, de manera que es importante colocar al individuo en una posición donde sus habilidades sean óptimamente utilizadas.

La empresa bajo estudio, se ha propuesto desarrollar un buen gobierno corporativo, que contribuya a aumentar la confianza de los diferentes interesados en el desempeño de la institución, incrementar la competitividad, el valor de la empresa y, garantizar la sustentabilidad de los negocios a largo plazo. Para esto su estrategia se basa en “Crear valor para todos sus interesados” a través de:

- Transparencia y participación bajo la responsabilidad de las Juntas de Accionistas
- Mejores prácticas responsabilidad de toda la Institución.
- Modelos de negocio y riesgo bajo la responsabilidad del directorio.
- Liderazgo y conocimiento bajo la responsabilidad de la administración superior.

De manera que la gestión relacionada con la institución considerada para la propuesta fue el desarrollo de habilidades de liderazgo, para los jefes de servicios bancarios. Desde esta perspectiva de liderazgo se vincula tanto al negocio como a los objetivos empresariales.

La realidad actual implica líderes capaces de gestionar uno a uno a sus colaboradores para obtener lo mejor de cada uno de ellos y sabiendo que ese liderazgo lo han ganado por el respeto y la equidad en su gestión.

Así mismo, investigaciones científicas dan cuenta que Gestión y liderazgo del talento son las claves del éxito empresarial, de nada serviría formular una nueva manera de dirigir personas basada en el talento si no se daba un cambio en el liderazgo de gran parte de las organizaciones.

Desde el punto de vista empresarial, el concepto de talento humano hace referencia a la capacidad productiva de una empresa en base a la calidad de formación de sus colaboradores y a su experiencia de trabajo. Un equipo de trabajo mientras más capaz, las labores que se llevan a cabo dentro de una organización serán realizadas con mayor eficiencia y los objetivos que se tengan podrán cumplirse.

Por lo tanto, es de suma importancia identificar el papel clave que juegan los trabajadores en la realización de las tareas que son necesarias para el éxito de la empresa. Otro asunto importante es que mientras más acoplados estén los trabajadores con los objetivos y valores de la empresa, mejor será su rendimiento. Es por ello que la gestión del talento humano no debe limitarse a labores administrativas, sino que debe proponerse crear un clima laboral agradable que genere un sentido de pertenencia y compromiso entre todos los trabajadores. Es así que el ambiente de trabajo, buen trato y un adecuado liderazgo, se vuelve primordial a la hora de medir la productividad y el éxito de la organización.

Siguiendo la misma corriente de pensamiento, Oscar Pérez define a la Gestión de Talento Humano como:

Un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores. Es decir, esta práctica se basa en la obtención de mejores resultados de negocio con la colaboración de cada uno de los empleados de manera que se logre la ejecución

de la estrategia logrando un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales. (Pérez O. , 2021)

2.2.2. Importancia de la gestión del talento humano

La gestión del talento reviste una innegable importancia ya que es una parte integral de una organización sana; muchos profesionales de recursos humanos están de acuerdo en afirmar que hay una "guerra por el talento" por cuanto no hay suficientes candidatos de alta calidad para cubrirlos, por lo tanto, hay procesos de contratación largos y costosos. Con esta guerra actual contra el talento, si desea atraer y retener a los mejores, debe acertar en la gestión del talento. No es necesario comprobar que las personas son el mayor activo de una organización y son las que las harán exitosas. Si una empresa no está aprovechando a su gente de manera adecuada, si no tiene una estrategia de personas que se alinee con su estrategia comercial, está dejando los resultados de su negocio al azar.

La gestión del talento al trabajar para mantener a los empleados actuales y hacerlos avanzar a puestos más altos en la organización, significa ahorrar dinero que de otro modo podría perderse debido a la alta rotación de empleados. De manera que tiene mucho más sentido desarrollar y retener talentos clave que buscar, contratar y capacitar a nuevos.

2.2.3. Puntos clave en la gestión del talento humano

Existe un acuerdo generalizado de que la gestión del talento es eficaz para atraer y retener talento, así como para mejorar el rendimiento general. El área de gestión del talento humano debe identificar a sus clientes internos, mapear sus requerimientos y realizar un seguimiento permanente a su estado de satisfacción con base en la prioridad organizacional para poder reorientar o adaptar su modelo de gestión en aras de cumplir con calidad los requerimientos de sus clientes internos.

Las partes clave en la gestión del talento humano podrían resumirse como:

- **Reclutamiento.** Es el proceso por el cual el departamento de Recursos Humanos planifica identificar, atraer y retener a futuros talentos idóneos para la empresa, este proceso es basado en un diseño favorable para la marca de la empresa.
- **Incorporación a la empresa.** Este proceso se enfoca en los nuevos empleados que deben incorporarse y en órganos productivos de la empresa, el proceso debe estar enlazado a un plan estratégico para conseguir las metas y objetivos trazados.
- **Evaluación de 360°.** Esta herramienta proporciona a los líderes la posibilidad de evaluar el desempeño de las personas.
- **Programas de reconocimiento e incentivos.** Se refiere a las múltiples planificaciones de reconocimiento que tiene la empresa con los empleados que contribuyen al triunfo y cumplimiento de sus metas y objetivos.
- **Definición de competencias.** Es el proceso de identificación de comportamientos, características, habilidades y patrones de personalidad que conservan los empleados.
- **Retención.** Se basa en la creación y fomentación de un ambiente y cultura laboral cómodos y de alta retención.

En nuestro país, desde hace varios años se ha venido manifestando una tendencia, tanto en medianas y grandes empresas, en la que los ejecutivos de recursos humanos tienen cada vez más protagonismo en la toma de decisiones organizacionales, y en la gestión estratégica de personas alineadas a objetivos empresariales.

La captación y retención del talento humano es una estrategia fundamental para las empresas competitivas y que están en constante crecimiento. Los empleados ejecutan un rol importante en la empresa y cada vez aumentan su valor. Una organización con talentos disponibles para su desarrollo se convierte en una empresa mucho más competitiva en su mercado, y siempre estará dispuesta a enfrentar nuevos retos.

2.2.4 Objetivos de la gestión del Talento Humano

“La gestión del talento humano en la empresa ha llegado a ser reconocida como unaparte inherente de la administración” (Pérez O. , 2021). El objetivo principal de la gestión del talento es crear una fuerza laboral motivada que permanecerá en su organización a largo plazo. Es un proceso estratégico compuesto de manera sistemática para conseguir que los mejores talentos se incorporen y ayudarlos a crecer hasta alcanzar sus capacidades óptimas, teniendo en cuenta los objetivos de la organización.

(Pérez O. , 2021) indica que entre los principales objetivos de la gestión del talento humano se encuentran:

- Promover el alcance de los objetivos de la organización
- Identificar y satisfacer las necesidades de los colaboradores de la organización.
- Crear un equilibrio entre los objetivos individuales de los empleados y los de la organización.
- Inculcar la colaboración y el trabajo en equipo entre distintas áreas.

2.2.5. Funciones que cumple la gestión del Talento Humano

“Su propósito consiste en desarrollar cualidades competitivas para implementar políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable, conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias” (Ramírez, Espindola, Ruíz, Hugueth, 2019, pág. 168).

Como hemos visto, la gestión de recursos humanos es el vínculo entre los valores fundamentales de la empresa y sus empleados. No obstante, en el desempeño de sus funciones, la gestión de los recursos humanos nunca podrá desvincularse del resto de las áreas de negocio.

Es fundamental que el área de Recursos Humanos sea una parte operativa del negocio y por lo tanto primero debe conocer las otras partes de la

organización y sus necesidades para poder llegar a soluciones efectivas. Además del contacto regular con la empresa y otros departamentos, el departamento de recursos humanos se ocupa de una serie de áreas no especificadas dentro de la empresa, también tiene distintas competencias según el tipo de empresa de la que se trate.

A nivel general, el departamento de recursos humanos es responsable de establecer políticas, cursos de acción y pautas de comportamiento a seguir por los empleados. Con más detalle, algunas de las áreas sustantivas de las que son responsables los gerentes de talento humano son:

- Establecer la política de selección de personal.

Mediante un sistema de gestión de competencias y el uso de herramientas como la descripción del puesto de trabajo, el departamento de Recursos Humanos es el responsable de definir el proceso de selección y bienvenida a los nuevos empleados a la empresa.

- Establecer la política de formación.

Es el responsable de desarrollar el plan de formación de la empresa. Para ello, debe tener en cuenta las necesidades de la organización, de los departamentos y la situación laboral de cada empleado en el mapa de talento. También es responsable de administrar el presupuesto que la empresa invierte en capacitación.

- Establecer la política de evaluación del desempeño.

Es responsable de diseñar los procesos de evaluación de empleados: (qué se evalúa, a quién se evalúa, cuándo). También es necesario definir qué retroalimentación obtienen los empleados de sus superiores sobre su desempeño en el trabajo, con qué frecuencia, etc.

- Establecer la política retributiva.

La política retributiva es una de las políticas más sensibles en una organización. La falta de la misma puede conducir al caos diario en la gestión de conflictos derivados de agravios comparativos o percepciones de injusticia.

- Gestión de Talento.

Definir el talento de la organización estructurará el mapa de talento, que definirá el lugar de trabajo de cada empleado dentro de la organización en función del desempeño que está ejecutando y las capacidades que posee. Este aspecto es de especial importancia en situaciones de promoción interna.

- Clima Laboral.

Recursos Humanos se encarga de llevar a cabo eventos o acciones encaminadas a mejorar el clima laboral y difundir los valores de la empresa.

- Administración

En este campo se recoge la mayor parte del trabajo administrativo, como la elaboración de nóminas, aspectos legales del empleo, documentos necesarios en caso de despidos, actualizaciones, registros de personal, etc.

- Apoyo a la formación y el desempeño.

La formación, el aprendizaje en línea y otras herramientas permiten a los trabajadores alcanzar su máximo potencial, ampliar sus habilidades y capacidades y prepararse para nuevas oportunidades profesionales.

- Plan de sucesión.

Esto asegura que la empresa tenga gerentes y líderes capaces que asciendan y asciendan en las filas. Esta planificación permite a los usuarios identificar roles críticos para la sucesión, nominar candidatos internos y externos, evaluar la preparación, abordar las necesidades de desarrollo y crear grupos y planes de sucesión.

- Compensación y beneficios.

La compensación y los beneficios atraen a los empleados a la empresa y ayudan a garantizar que los mejores talentos permanezcan en la empresa.

- Habilidades críticas y análisis de brechas.

Al evaluar las habilidades de la fuerza laboral actual y las habilidades y capacidades proyectadas necesarias en el futuro, las empresas pueden planificar y preparar mejor una fuerza laboral que llene los vacíos y puestos que necesita la empresa para aprovechar al máximo todas las oportunidades.

2.2.6. Modelo de Gestión del Talento Humano.

Si bien no existe un modelo estandarizado para la gestión del talento, algunos profesionales en Gestión del Talento Humano han propuesto modelos excelentes que cualquier empresa puede utilizar. Independientemente de cómo elija desarrollar su modelo, debe incluir lo siguiente.

1. Planificación.

La planificación alinea su modelo de gestión del talento con los objetivos generales de su organización. Evalúa a los empleados actuales para ver qué funciona bien para la empresa.

2. Atracción.

Atraer talento tiene que ver con la marca de su empresa como empleador. Deberá encontrar formas de aumentar la visibilidad de manera que le permitan presentar a la empresa como el mejor lugar para trabajar. La gestión del talento asegura que siempre disponga de personal suficiente para realizar todas sus operaciones y evitar cargas de trabajo pesadas que podrían provocar desmotivación.

3. Desarrollo.

La parte de desarrollo del modelo implica tomar medidas para ayudar a que el talento crezca dentro de la empresa. Debe estar alineado con el plan de desarrollo de los empleados e incluye la identificación de roles a los que empleados en particular podrían trasladarse en el futuro, así como considerar cómo expandir las habilidades y el conocimiento de los trabajadores para cumplir con los nuevos desafíos que enfrenta su organización.

4. Retención.

Otro objetivo de la gestión del talento es mantener a las personas en su empresa por más tiempo. Los empleados deben seguir sintiendo que la empresa es un lugar de trabajo agradable y significativo.

A través de la formación y otros tipos de participación, los empleados tienen la oportunidad de crear una carrera sin dejar la empresa. Puede lograr esto centrándose en la compensación (monetaria y de otro tipo), así como en la cultura de la empresa.

5. Transición.

Después de contratar y desarrollar sus habilidades, se debe planificar las transiciones de los empleados. Su objetivo en esta etapa es mantener sus conocimientos dentro de la empresa; esto se denomina gestión del conocimiento. Debe tener un plan para promover a los empleados o trasladarlos a otra función, departamento u oficina.

La optimización de la productividad del proceso de gestión del talento comienza con la estrategia de contratación. Después de todo, cuando realiza se contrataciones más inteligentes con un gran potencial de manera rápida, se pueden optimizar las operaciones de la empresa con interrupciones mínimas. De manera que, el proceso de gestión del talento dentro de la organización debe ser lo más eficaz y fluido posible para asegurarse de que cuando un empleado se vaya o se incorpore a una empresa, tenga un efecto mínimo en su equipo.

De acuerdo con esta idea, la gestión del talento se caracterizaría por poner énfasis en aspectos como, el compromiso, motivación y el potencial de los empleados y para poder alcanzar estos aspectos es necesario desarrollar las siguientes acciones:

✓ **Apoyo cuando un empleado es eficaz en el rol correcto.**

Se necesita apoyar a los empleados que se están desempeñando eficazmente en sus funciones actuales. La idea es retener el talento ayudándolos a crecer y asegurándose de que estén contentos con su función y responsabilidades laborales.

✓ **Invertir en empleados con bajo rendimiento en los puestos correctos.**

Si bien es más fácil descartar a los empleados que tienen un desempeño bajo en el rol correcto, es importante que las organizaciones consideren todos los factores como una capacitación deficiente, falta de recursos, una definición deficiente del rol y una supervisión deficiente. De lo contrario, podría terminar contratando el reemplazo con exactamente el mismo problema.

Es por eso que debe hacer lo que sea necesario para brindar a sus empleados los programas de capacitación adecuados y definir su función con mayor precisión.

✓ **Promover a los empleados que se desempeñen de manera sobresaliente en el puesto incorrecto.**

Siempre habrá un momento en que los empleados superarán sus funciones laborales. Las organizaciones deben acertar en el momento oportuno y promover a los empleados antes de que sean contratados por un competidor.

✓ **Sacar a los empleados con bajo rendimiento en el puesto equivocado.**

Cuando un empleado tiene un desempeño deficiente, se debe analizar si están en la función incorrecta o en la función correcta. Si están en el puesto correcto, entonces se debe invertir en los empleados. Pero si están en los roles equivocados, entonces se necesita moverlos a un rol que sea más adecuado para ellos.

2.2.7. Últimas Tendencias en la Gestión del Talento.

Según el portal web de la Escuela de Negocios Internacional (CEREM, 2021) en la sección Noticias: Tendencias En La Gestión de Recursos Humanos para el año 2022, las últimas tendencias de la gestión de Recursos Humanos son:

1. Trabajo híbrido: remoto y presencial.

Este punto hace énfasis al probar los beneficios del trabajo remoto a nivel mundial, sin embargo, la presencialidad también tiene sus ventajas y poder aprovechar lo mejor de ambos mundos es la premisa del trabajo híbrido.

2. Elevar el nivel a través de Upskilling y el Reskilling.

El *upskilling* es la optimización y desarrollo de habilidades para el puesto actual. Mientras que el *reskilling* es la adquisición o desarrollo de nuevas habilidades para cambiar a otro puesto de trabajo dentro de la organización. Para la gestión de Recursos Humanos invertir en el desarrollo de los trabajadores es una forma de ahorrar costos en procesos de contratación, y también de atraer talentos que quieran pertenecer a empresas versátiles y proactivas que apuestan por el liderazgo y crecimiento ágil.

Salud mental y bienestar.

La gestión de Recursos Humanos se enfrenta a un gran reto: proveer las condiciones necesarias para lograr el bienestar personal y familiar; así como el

balance entre la vida personal y la laboral.

Para lograrlo es importante reforzar el salario emocional para incluir beneficios que apunten a este pilar. También es relevante crear un clima laboral agradable y prevenir la aparición del estrés laboral.

3. Atracción de talento en un entorno digital.

El teletrabajo ha permitido borrar las fronteras y acceder a talentos en cualquier parte del mundo. Esto es positivo, por un lado, porque es posible atraer a los mejores perfiles sin una limitante geográfica, sin embargo, se debe considerar el desafío de enfrentar procesos de selección con aspirantes culturalmente diferentes. Por esta razón, se vuelve necesario, para la gestión de Recursos Humanos, tener al alcance recursos tecnológicos adecuados que permitan llevar a cabo entrevistas, evaluaciones, pruebas técnicas, psicológicas y demás requerimientos importantes para captar al mejor talento.

4. Nuevas tecnologías para la gestión del Talento Humano.

El Big Data y la Inteligencia artificial son términos ya conocidos dentro de la gestión. En la actualidad, lo que está en tendencia es el *People Analytics*, el mismo que el portal web (RRHHDIGITAL, 2021) lo reduce como un método de investigación que se basa en la recolección masiva de datos complejos y variados, con el objetivo de estudiar los aspectos de las personas dentro de una empresa, otorgando así un análisis inteligente que establezca conclusiones objetivas, válidas y fiables.

El uso del *People Analytics* ayudará a comprender los acontecimientos presentados dentro de la empresa, esto a través de un análisis de las opiniones de los empleados sobre temas diversos, así como de datos que permitan identificar el nivel de motivación y productividad.

5. Diversidad, inclusión y cierre de brechas.

A nivel empresarial, existe una creciente necesidad por tener una alta conciencia social, donde la diversidad, la inclusión y el cierre de brechas sean una realidad, y no una bandera comunicacional. Para generar empresas realmente inclusivas y diversas es necesario crear espacios de apoyo que promuevan la escucha y la comunicación abierta; así como procesos de selección equitativos y libres de prejuicios.

6. Marca Empleadora (Employer Branding)

(Das, 2019) define al *Employer Branding* como un concepto que hace referencia a la imagen que proyecta un negocio en su calidad de entidad empleadora. Esta tendencia sigue vigente en la actualidad, tanto para la atracción de talento como para la retención del mismo.

Tener una cultura organizacional transparente, sostenible y coherente, es la mejor forma de atraer y retener personas que quieran crecer con la organización.

2.3. Abordaje teórico del liderazgo en las organizaciones.

El campo de estudio del liderazgo es muy diverso, su estudio se ha abordado desde una variedad de disciplinas y teorías, definiciones, descripciones y filosofías. No existe hasta el momento una definición específica y ampliamente aceptada respecto del liderazgo. Algunos investigadores afirman que dada la complejidad del fenómeno probablemente nunca se alcance a consolidar una definición unívoca del mismo, de manera que son muchas las orientaciones teóricas que abordaron el análisis de dicho constructo.

Gran parte de los teóricos concuerdan que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona al que se le denomina "líder" y sus seguidores. Además, coinciden en que este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores

ypor el contexto en el cuál ocurre dicho proceso. (Antonakis J., Cianciolo A., Sternberg R., 2004) citado por (María Laura Lupano P., Alejandro Castro S., 2006, pág. 108)

(Robbins S., Judge T., 2009, pág. 385) trata que el liderazgo se encuentra relacionado con la capacidad de influencia que tiene una persona sobre otras, a fin de que todas ellas se comprometan con un objetivo establecido. Destaca la importancia de comprender que el líder de un equipo puede o no ocupar una posición de poder formal debido a que el liderazgo es independiente del organigrama de la organización.

Actualmente, existe amplio consenso en torno a la idea de que el liderazgo no es innato ni es un don exclusivo de ciertos individuos, sino por el contrario, el liderazgo es susceptible de ser aprendido dentro de un ambiente organizacional adecuado, sin dejar de lado la influencia de los factores individuales. (Adamek, 2007) citado por (Contreras, 2008, pág. 66)

Es decir que se parte de la premisa fundamental de que se trata de una condición humana y, como tal, las diferencias individuales se potencian o inhiben de acuerdo con las oportunidades que brinda el ambiente en una relación sistémica permanente. Así mismo varias teorías del liderazgo señalan las características de comportamiento de los líderes, es decir que cómo deben ser y hacer para ser considerados como líderes.

Quien logra con éxito el liderazgo posee ciertas competencias personales que lo ayudan a influir con éxito en las percepciones, creencias, actitudes y conductas de las personas a los efectos de lograr el compromiso con un objetivo establecido incorporándolo como propio. Complementa lo expuesto con anterioridad señalando que dicha influencia no se logra desde la coerción, es decir por la autoridad formal, sino desde un enfoque totalmente informal. (Griffin, R. y Moorhead, G, 2010) citado por (Di Trollo, 2018)

(Fieldler, 1985) plantea tres componentes situacionales que determinan si una situación es favorable para el líder, en especial a sus seguidores. Por tanto, el proceso de liderazgo se trata de una influencia recíproca entre el líder y sus seguidores. De esta forma, el líder comunica sus ideas, conoce a sus seguidores, entiende cómo motivarlos y desarrolla la confianza del equipo. Así, los líderes no solo deben centrarse en los intereses organizacionales sino también conocer los intereses de cada persona debido a que ambos deben fusionarse, de manera que lograr esa unión es una de las responsabilidades que recae en el líder.

Así mismo, (Navarro L., Navarro X. y Nieto T., 2011) señalan que “el liderazgo se trata de convencer a las personas, de conocerlas, saber para qué son buenos y qué les gusta hacer”. De este modo, los líderes se diferencian por la capacidad de interacción con su equipo, brindándoles confianza y lograr un involucramiento en conjunto.

Por su parte, Lafuente (2011) y Senge (2016) sostienen que no es viable la idea de identificar a un líder como una persona que tiene todas las repuestas, los conocimientos y las habilidades para guiar a una organización o a un equipo de trabajo. Por otro lado, indican que el liderazgo consiste no solo en observar e imaginar el futuro, sino en la capacidad de influir en él para crearlo. (Di Trolio, 2018, pág. 143)

Por todo lo anteriormente expuesto, se puede entender que el líder no es una persona que se encuentra en un podio, como si fuera un director de orquesta, al que hay que rendirle culto, obedecer acatando sus decisiones y actuando en consecuencia, sin importar los pensamientos, intereses y necesidades de los miembros de la organización. Por el contrario, un líder es un miembro más del equipo quien tiene la tarea de conocer a cada una de las personas que lo conforman, escucharlas, potenciar sus fortalezas, comunicarles la visión y convencerlos de llevarla a cabo.

2.4. Modelos de liderazgo según los enfoques teóricos

Expertos autores desde hace varias décadas han propuesto una gran cantidad de modelos que caracterizan y evalúan las conductas del líder, generando una relación entre elementos dentro del proceso del liderazgo e identificación del líder.

La constante búsqueda por identificar al líder dentro de la organización y entender cómo es el funcionamiento de su rol, ha planteado enfoques bajo las cuales se pueden agrupar los modelos propuestos:

1. Enfoque de los rasgos.
2. Enfoque del comportamiento.
3. Enfoque contingencia.
4. Enfoque emergente.

Los primeros enfoques sobre liderazgo se concentran en las características del líder, determinadas más genética que socialmente. Dichas características pasaron a ser el determinante de las habilidades del líder.

Posteriormente, surgió el enfoque de contingencia del liderazgo, en el cual los factores situacionales y la personalidad del líder eran los aspectos esenciales para delinear la relación líder-seguidor.

Otros enfoques centraron su interés en los mecanismos de decisión y en las situaciones organizacionales, o en el balance entre orientación a la tarea y a las relaciones humanas. Sin embargo, la concepción de liderazgo emergente ha recibido la mayor atención en los últimos años.

La teoría del intercambio líder-miembro es una evidencia de los nuevos enfoques; ésta inicialmente fue descrita por (Dansereau Jr, F. ; Graen G.; Haga W.,, 1975, pág. 50).

El propósito del estudio se enfocó en el grado de libertad de negociación otorgado inicialmente por el superior a su miembro, como una variable clave para distinguir

entre intentos de liderazgo y supervisión y monitoreó el desarrollo del intercambio social comenzando en la etapa de "casi extraños" y siguiendo hasta la etapa de "titulares establecidos."

2.4.1. Caracterización del liderazgo según sus enfoques

A continuación, se caracterizan cada uno de los enfoques que contribuyeron al planteamiento de los modelos:

2.4.1.1. Característica del liderazgo según el enfoque de los rasgos

El enfoque de los rasgos se centró en identificar las características personales que dan lugar al líder. Según ese criterio, se pensaba que los líderes efectivos debían tener ciertas características o cualidades personales, que estaban por encima de las de las demás personas. Fayol (1986) plantea que sólo ciertos rasgos personales suelen estar asociados al liderazgo, sus estudios están ajustados en su descripción de capacidad técnica y capacidad administrativa, centrados específicamente en la presentación de resultados y la relación con las personas, lo cual llevó a que éste fuera el primer enfoque en reconocer los estilos de liderazgo dentro de las organizaciones.

Entre de los rasgos más comunes se encuentran la inteligencia, el conocimiento y la experiencia, dominio y confianza en sí mismo, alta energía, tolerancia al estrés, integridad, honestidad, y madurez (Jones G. y George J., 2010). Este enfoque ha enmarcado rasgos que no necesariamente están sujetos a la personalidad; muchos de éstos se encuentran sujetos a las aptitudes, habilidades, conocimientos y experiencias que posee el individuo. Un punto importante dentro del liderazgo se centra en la relevancia del líder en el proceso al interior de las organizaciones. Citado por (García-Solarte, 2015, pág. 63)

Este planteamiento no puede ser reconocido como un modelo sino como un enfoque bajo el cual se distinguía al líder del no-líder.

2.4.1.2. *Característica del liderazgo según el enfoque del comportamiento*

Este enfoque surge a partir de los estudios realizados por la Universidad Estatal de Ohio, allí se estudiaron los diferentes comportamientos que tienen los individuos que son líderes y los que no lo son.

(Lussier, R.; Achua Ch., 2016, pág. 74) señalan que “hay dos dimensiones genéricas del comportamiento o tipos de liderazgo diferentes para explicar la eficacia de los líderes: la estructura inicial y la consideración”.

En este sentido definen que el enfoque del comportamiento se basa en reconocer los estilos de liderazgo de acuerdo a su labor. A partir de este nuevo planteamiento, la preocupación no se concentra en los rasgos del líder sino en lo que hace y cómo lo hace. (Palomino, 2009, pág. 6)

(Lewin, 1951) definió una de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo argumentando que éstas surgen del uso que los dirigentes dan a la autoridad que poseen. A partir de esto le fue posible establecer tres estilos de dirección o liderazgo que obedecen a su criterio de análisis. Lewin los definió como estilos de liderazgo autocrático, democrático y Laissez-Faire.

Los estilos de liderazgo que se basan específicamente en el comportamiento del líder son:

- **Estilo Autocrático:** Se centra principalmente en el jefe, enfocándose en otorgar órdenes y supervisar de las mismas, las cuales son irrefutables; es impositivo y dirige a través de la habilidad para limitar y otorgar recompensas y castigos. Es un líder que tiende a centralizar la autoridad, aconsejar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los subordinados.
- **Estilo Democrático o Participativo:** Este estilo está centrado en los subordinados, describe a un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus

metas y a emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir.

- **Estilo Laissez-Faire:** Este estilo centrado en políticas suaves, utiliza un poco su poder y da a sus subordinados independencia o autonomía en sus operaciones. En este estilo se permite que los subordinados fijen sus metas y los medios para lograrlas; además, considera que su papel es facilitar las operaciones de los seguidores, proporcionarles información y actuar como contacto con el medio ambiente externo.

Los teóricos Robert Blake y Jane Mouton llegaron en 1964 a la conclusión de que el comportamiento de un líder se deriva de dos criterios: una orientación o interés por las personas, y una orientación o interés por las tareas o resultados. Por lo que desarrollaron el GRID Gerencial o malla organizacional que es un modelo de liderazgo que permite identificar el grado en que un gerente o líder se centra en las tareas o en las personas. (Corvo, 2019).

2.4.1.2.1. *El GRID Gerencial (GRID de Gestión o GRID de liderazgo)*

Su importancia radica en que ayuda a pensar sobre el estilo de liderazgo de un gerente y sus efectos en la productividad y motivación de su equipo de trabajo.

En el GRID gerencial se combinan estos dos criterios independientes, dando como resultado una rejilla 9x9, de 81 puntos o grados diferentes. De 1 a 9 para orientación a la tarea, y de 1 a 9 para orientación a las personas.

El punto de intersección de las dos dimensiones es determinar el estilo de dirección y liderazgo del dirigente. A través de un cuestionario sobre estilo de liderazgo y de gestión realizado a cada gerente, se podrá valorar y determinar su posición dentro del GRID gerencial de Blake y Mouton. Así, su calificación caerá dentro de alguno de los cinco estilos de liderazgo o de gestión establecidos.

2.4.1.2.2. Estilos de liderazgo según el GRID gerencial

Los teóricos Blake y Mouton definieron cinco combinaciones diferentes de los dos aspectos, interés por las tareas e interés por las personas, generando así cinco estilos de liderazgo, como se ilustra en el diagrama a continuación.



Figura 1 Combinaciones de estilos de liderazgo de Blake y Mouton GRID gerencial

Los autores destacan estas combinaciones básicas, que arrojan los siguientes estilos:

- Gestión empobrecida – Baja en resultados / Baja en personas

En este cuadrante están los gerentes calificados con un interés por los resultados entre 1 y 5, y un interés por las personas entre 1 y 5.

La gran mayoría de los gerentes con una gestión empobrecida, o son indiferentes, o no son nada efectivos. Tienen como características manifestar poco interés por la creación de sistemas para realizar el trabajo, y con poco interés en crear un ambiente de equipo satisfactorio o motivante, sus resultados inevitablemente serán la desorganización, la insatisfacción y la falta de armonía.

- Gestión de tarea – Alta en resultados / Baja en personas

En este cuadrante están los gerentes calificados con un interés por los resultados entre 5 y 9, y un interés por las personas entre 1 y 5. También conocidos como

gerentes autoritarios o de “acatamiento a la autoridad”, las personas en esta categoría creen que los miembros de su equipo simplemente son un medio para obtener un fin. Las necesidades del equipo son siempre secundarias a su productividad, elimina conflictos aplicando autoridad, ataca los problemas y toma decisiones por sí mismo.

- Gestión a medio camino – Media en resultados / Media en personas

Están los gerentes calificados con un interés por los resultados en 5, y un interés por las personas en 5. Un gerente de a medio camino o “status quo” intenta equilibrar los resultados con las personas. Sin embargo, esta estrategia no es tan efectiva como pudiera parecer. A través de un continuo compromiso, no logra inspirar un alto rendimiento ni satisface plenamente las necesidades de las personas. El resultado es que su equipo probablemente solo ofrecerá un desempeño mediocre.

- Gestión de club – Alta en personas / Baja en resultados

En este cuadrante están los gerentes calificados con un interés por los resultados entre 1 y 5, y un interés por las personas entre 5 y 9. El estilo de gestión de club o “complaciente” está más interesado por las necesidades y sentimientos de los miembros de su equipo de trabajo. Asume que mientras estén contentos y seguros, trabajarán duro. Lo que tiende a dar como resultado es un entorno de trabajo que es muy divertido y relajado. Sin embargo, la productividad sufre por haber una falta de dirección y de control.

- Gestión de equipo – Alta en resultados / Alta en personas

En este cuadrante están los gerentes calificados con un interés por los resultados entre 5 y 9, y un interés por las personas entre 5 y 9.

La gestión de equipo es el estilo de liderazgo más eficiente. Muestra a un líder que siente pasión por su trabajo y que hace lo mejor que puede por las personas con las que trabaja. Los gerentes de equipo se comprometen con la misión y los objetivos de la empresa. Motivan al personal que les reporta y trabajan

arduamente para lograr que las personas se esfuercen en ofrecer excelentes resultados.

Además, son figuras inspiradoras que cuidan a su equipo de trabajo. Alguien liderado por un gerente de equipo se siente respetado y capacitado, y está comprometido a lograr los objetivos.

Esto crea un ambiente basado en la confianza y el respeto, conduciendo a una alta satisfacción, motivación y excelentes resultados, confronta al equipo directamente, comunica sus pensamientos y hechos, busca soluciones creativas, las soluciones son resultado de debates, experimenta, innova y busca apoyo para el desarrollo mutuo.

2.4.1.3. Característica del liderazgo según el enfoque de la contingencia

Autores como Fiedler (1967), Hersey y Blanchard (1969), Evans (1970) y House (1971), Vroom y Yetton (1973), plantean que quien quisiera ejercer como líder debía ser capaz de captar rápidamente las diversas situaciones con que se encontrase y seleccionar para cada una de ellas el estilo de liderazgo más apropiado. El poseer ciertos rasgos o comportamientos no garantiza la existencia del líder. Por lo tanto, este enfoque rompe con los esquemas y plantea que todas las situaciones requieren de liderazgo.

“Los líderes están expuestos a un contexto donde se desarrolla con sus seguidores; por lo tanto, esa variedad de situaciones hace que este enfoque surja como un liderazgo eficaz dependiendo la situación”. (García-Solarte, 2015, pág. 65).

En el marco de este enfoque no existe un solo tipo de liderazgo, lo que hay es un estilo que se adecua a cada una de las situaciones y opera en el contexto para ser efectivo. Se hace referencia al porqué muchos individuos son líderes en una situación y no tanto en otras. También consideró las características situacionales para la identificación del líder.

Fiedler (1967) identificó tres características situacionales determinantes en lo favorable de la situación para su dirección: relaciones líder-miembro, como el grado en el que a los seguidores les agrada su líder, confían en él y son leales; estructura de las tareas, como medida en que las tareas a realizarse están claramente señaladas y descritas; finalmente, poder del puesto, como la cantidad de poder legítimo, de recompensa o coercitivo que tiene el líder en virtud del cargo que ocupa.

Este modelo teórico al destacar la relevancia de las variables situacionales que operan en el proceso del liderazgo; sus autores son conscientes de que ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación, sino que si los subordinados son diferentes deben ser tratados de un modo distinto. La efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables.

Éste fue uno de los modelos de liderazgo más aceptado, y, por consiguiente, más aplicado en el ámbito académico. En este enfoque de contingencia se hace énfasis en la madurez de los seguidores, además de tener en cuenta que el liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo correcto, el cual es contingente al nivel de madurez de los seguidores. En este sentido, los seguidores son los que aceptan o rechazan al líder.

2.4.1.4. Característica del liderazgo según el enfoque emergente

Este enfoque se orienta principalmente al liderazgo transformacional y transaccional. El estilo de liderazgo transaccional se da cuando los líderes transforman a sus seguidores y a cambio reciben algo, es una transacción entre ambos actores. Este estilo propone el logro de los seguidores en la medida que están absolutamente conscientes de la importancia que tienen sus cargos para la organización.

Asimismo, los líderes transformacionales logran que los seguidores estén conscientes de las necesidades personales de crecimiento, desarrollo y realización. Ellos motivan a los seguidores a que trabajen bien, no sólo para beneficio de la organización, sino también para beneficio individual. (Gareth J. y George J., 2010) citado por (García-Solarte, 2015, pág. 68)

El liderazgo transformacional se genera cuando líderes y seguidores elevan unos a otros a los niveles más altos de los valores y las motivaciones, estas relaciones de reciprocidad convierten a los seguidores en líderes y a los líderes en agentes morales.

“Un líder transformacional como el que motiva a los seguidores a hacer más de lo que se esperaba” (Bass, 1995) citado por (Gomes, 2014, pág. 14). El punto fundamental de Bass es que los líderes transformacionales amplían y cambian los intereses de sus seguidores, al mismo tiempo que generan conocimiento y aceptación de los objetivos y la misión del grupo.

Según, (Bass, 1995) “el liderazgo transformacional consiste en cuatro factores: el carisma o influencia idealizada, el liderazgo de inspiración o motivación, estimulación intelectual y consideración individual” (Gomes, 2014, pág. 10).

2.5. Principales Teorías del Liderazgo

Para presentar las principales teorías del liderazgo, se debe esclarecer que los líderes mantienen su concentración en influir en las personas que orientan, mientras que los directivos están encargados de los procesos que mantienen a la organización en funcionamiento. Por lo que se puede determinar que el concepto de dirección se asocia a la gestión administrativa, y el liderazgo se embarca en el marco del comportamiento organizacional en general.

Los profesionales en el campo han tratado de explicar de cómo y por qué cierto grupo de personas se convierten en líderes, para lo que han planteado ciertas teorías que con frecuencia se centran en las características de los líderes y en tratar de identificar los diferentes comportamientos que pueden adoptar con el fin de mejorar sus habilidades de liderazgo en ciertas situaciones.

A continuación, se presentan brevemente las más importantes e influyentes teorías del liderazgo.

Tabla 2
Teorías Sobre El Liderazgo

Teoría / Enfoque	Descripción
Enfoque de rasgos	Asume que la capacidad de liderazgo se hereda y estudia las características o rasgos particulares de personalidad o comportamiento para comprender sus logros como líderes.
Enfoque de comportamiento	Se centra en el comportamiento de las personas que son líderes y de las que no lo son. Describe al liderazgo en condiciones de personas y orientación a tareas, sugiriendo que las personas pueden aprender a convertirse en líderes a través del entrenamiento y la observación. En este enfoque surgen tres estilos de liderazgo: Autocrático o Autoritario, Democrático o Participativo y el estilo Laissez-Faire.
Enfoque situacional	Enfatiza la importancia de dar forma a las respuestas de los líderes para que estén más motivadas por las relaciones o las tareas, o sean más autoritarias o participativas.
Enfoque de contingencia	Sugiere que la influencia de los líderes depende de variables particulares relacionadas con el entorno que determina los estilos de liderazgo.
Enfoque transaccional o transformacional	Se enfoca en la conexión y los intercambios formados entre líderes y seguidores. El trabajo de un líder transaccional es crear estructuras que dejen muy claro lo que se espera de los seguidores y las consecuencias asociadas con cumplir o no cumplir con las expectativas, mientras que los líderes transformacionales se enfocan en el desempeño de los miembros del grupo, pero también en que cada persona desarrolle su potencial.
Teoría Participativa	Estos líderes buscan la participación de los subordinados con sus diferentes opiniones y sugerencias, para hacerlas parte de la toma de decisiones de los directivos de una organización. El estilo de liderazgo ideal es aquel que tiene en cuenta las aportaciones de los demás.
Teoría de las habilidades	Afirma que los conocimientos aprendidos y las destrezas/habilidades adquiridas son factores significativos en la práctica de un liderazgo efectivo.

Fuente: Trabajo basado en el estudio Global Definitions of Leadership and Theories of Leadership Development: Literature Review (Vasilescu, 2019)

2.6. Estilos de Liderazgo.

El liderazgo se ha convertido en una habilidad fundamental para la sociedad actual. El reconocido psicólogo (Goleman, 2005) en su obra *“Liderazgo que Resulta”* plantea 6 estilos de liderazgo, que se han convertido en la clasificación más utilizada a la hora de hablar sobre los estilos de liderazgos; los mismos están basados en la inteligencia emocional con el factor común de que quién los desarrolle, consiga resultados.

A continuación, se puede encontrar una descripción concentrada de los seis estilos de liderazgo, según Goleman, basada en cinco criterios: el modus operandi del líder, el estilo descrito en una frase, las competencias de inteligencia emocional, la descripción de situaciones con el máximo efecto del estilo de liderazgo elegido, y el impacto global en el clima organizacional.

Tabla 3
Estilos De Liderazgo Según Daniel Goleman

	CoercitivoO Autoritario	VisionarioU Orientativo	Afiliativo	Democrático	Timonel	Coach
El Modus Operandi Del Líder	Exige cumplimiento inmediato.	Moviliza a las personas hacia una visión.	Crea armonía y construye lazos afectivos.	Forja consenso a través de la participación	Establece estándares de rendimiento.	Desarrolla personas para el futuro.
Estilo En Una Frase	"Lo que te digo"	"Ven conmigo"	"gente es lo primero"	"¿Qué opinas?" z como yo, ahora"		"Prueba esto"
Competencias Subyacentes De La Inteligencia Emocional	Impulso al logro, iniciativa, autocontrol.	Confianza en uno mismo, empatía, cambio, catalizador.	Empatía, construcción de relaciones, comunicación.	Colaboración, liderazgo de equipos, comunicación.	Consciente, impulso para lograr, iniciativa.	Desarrollo de otros, empatía, autoconciencia.

¿Cuándo El Estilo Funciona Mejor?	En una crisis, para iniciar un cambio de rumbo o con empleados problemáticos.	Cuando los cambios requieren una nueva visión, o cuando se necesita una dirección clara.	Para curar fisuras en un equipo o para motivar a las personas durante circunstancias estresantes.	Para generar aceptación o consenso, o para obtener reportes de empleados valiosos.	Para obtener resultados rápidos de un equipo altamente motivado y competente.	Para ayudar a un empleado a mejorar su desempeño o desarrollar fortalezas a largo plazo.
Impacto General En El Clima Organizacional	Negativo	Más fuertemente positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

Fuente: Daniel Goleman, Leadership that gets results. Harvard Business Review, March-April 2000, pp.82-83

Comprender el liderazgo involucra comprender las diferentes interacciones entre los líderes y sus seguidores. Sin embargo, la relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño organizacional es importante, ya que elegir los enfoques correctos para influir en el desempeño de los empleados dentro de la organización y cumplir con los objetivos propuestos, es función exclusiva del líder.

(Goleman, 2005, pág. 27) afirma que los mejores líderes no utilizan un único tipo de liderazgo. La eficiencia de un líder está en tener la capacidad de cambiar flexiblemente de un estilo a otro según las circunstancias..

2.7. Características Generales del Líder.

Reiterando las definiciones de liderazgo en las que hace mención a ciertas características, a continuación, se describen las características generales de un líder:

✓ Capacidad de comunicarse

Considerando a la comunicación como base total, un líder debe expresar claramente sus ideas e instrucciones, conseguir total claridad y entendimiento por parte del equipo, saber escuchar y considerar lo que el equipo aporta.

✓ Inteligencia emocional.

Un líder posee la habilidad de reconocer sus propias emociones y las de los demás; los sentimientos mueven a la gente y sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

✓ Capacidad de establecer metas y objetivos.

Para liderar un grupo se deben establecer metas y objetivos congruentes con las capacidades del equipo, sin trazar objetivos imposibles de cumplir.

✓ Capacidad de planeación.

Es necesaria la ejecución de un plan para cumplir la meta u objetivo establecido; mismo que debe abarcar el tiempo de ejecución, las personas responsables, los recursos necesarios, entre otros.

Las numerosas características de las que se puede distinguir en un líder son altamente reconocibles, un líder es totalmente distinguible. Los individuos que logran éxito al frente de las empresas que dirigen, muestran ciertos rasgos que los diferencian de los demás; estas se caracterizan por ser: emprendedoras, enérgicas y ambiciosas; gustan de los retos, proponiéndose tareas difíciles y queriendo ser siempre los primeros; tenaces ya que no desmayan en sus intentos; convierten sus problemas en retos y disfrutan del triunfo.

“Los hombres de éxito son entusiastas; positivos y no se desaniman ante los pesimistas; huyen de lo negativo y creen en el futuro” (F. Navia, D. Mayorga, I. Campi, L. De Lucas, 2019, pág. 1074).

2.8. Liderazgo y dirección (management)

Luego de este recorrido teórico, queda claro que el liderazgo ha sido un tema abordado por diferentes disciplinas, especialmente por las ciencias administrativas, debido a la necesidad que han tenido los mandos de dirección (gerentes-jefes) de desarrollarlo, con el fin de gestionar las organizaciones

actuales construidas en entornos globales, complejos y de incertidumbre. Son muchas las organizaciones que invierten dinero para capacitar a sus altos ejecutivos en la formación de liderazgo.

(María Laura Lupano P., Alejandro Castro S., 2006, pág. 108) en su estudio sobre el liderazgo aportan que existe una consolidada tendencia a considerar el liderazgo como un proceso diferenciado del gerenciamiento o management. Los líderes son orientados a generar cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales. Los gerentes, en cambio, son guiados por el cumplimiento de las responsabilidades y obligaciones contractuales establecidas y por los objetivos propuestos siguiendo criterios racionales.

Los gerentes se ocupan de definir cómo llevar a cabo las tareas e instruyen a las personas para que las realicen de forma apropiada, por otra parte los líderes se preocupan por las necesidades que prevalece en cada una de las personas que forman parte de su equipo o división.

Por lo tanto, los términos usados en el lenguaje administrativo liderazgo y dirección, se puede comprender como términos semejantes o iguales. Sin embargo, existe una clara diferencia entre lo que hace un líder con su equipo de trabajo y qué logros obtiene; y lo que hace un directivo con su equipo de trabajo y los logros que obtiene para la empresa.

La revisión crítica de la literatura sobre el liderazgo enfocado a la dirección, hace una clasificación de la misma, en base a dos criterios, analizando las características y comportamientos que posee un líder y los resultados que logra dentro de una organización y segundo, las que posee un directivo con sus respectivos resultados.

(Torres, 2011, pág. 215) indica que “el liderazgo se está convirtiendo en una profesión” puesto que, en la actualidad, la fuerza del liderazgo se arraiga cada

vez más en las diferentes organizaciones e instituciones, siendo el entorno empresarial, considerado como el lugar en los que más se ejercen el nivel de mayor movilidad de los imaginarios sociales, es aquí donde se construyen las estrategias para crear hábitos y modificar conductas. Las empresas contemporáneas advierten como apremiante la necesidad de contar con personas que puedan construir visiones más humanistas y generar cambios innovadores y socialmente responsables.

En los últimos tiempos, el liderazgo dentro de las empresas ha sido muy cuestionado pues admitir que no todo directivo es líder, y que no todo líder es un directivo, no ha sido objeto de controversias, por la disolución de la frontera entre el liderazgo y el quehacer directivo. (Torres, 2011, pág. 215).

Los gerentes son asignados en sus puestos. Su habilidad para influir en los empleados depende de la autoridad formal inherente en ese puesto. En contraste, los líderes son designados o surgen en un grupo de trabajo y tienen la capacidad de influir en los demás por razones que van más allá de la autoridad formal. (Robbins Stephen P. y Coulter Mary, 2005).

La línea que divide el liderazgo con la dirección, en su afán de ser explicado por algunos autores, ha resultado confusa y etérea. Sin embargo, (Van Fleet D.; Yuk G. , 1986, pág. 149) plantean que:

La distinción esencial parece ser que los líderes influyen en el compromiso, mientras que los gerentes simplemente realizan responsabilidades de posición y la autoridad de ejercicio. Una vista contraria es tomada por los escritores que ven

la superposición considerable entre el liderazgo y la dirección y encuentran el objetivo inútil servido asumiendo que es imposible ser tanto gerente como líder al mismo tiempo.

Efectuándose estos tipos de visión o criterios sobre liderazgo y dirección, ha generado acoplar grandes esfuerzos a nivel mundial con el objetivo de poder lograr el desarrollo de ambas competencias al mismo tiempo, basándose en que: “El liderazgo efectivo, es considerado tal vez, como la ventaja competitiva más importante tanto para organizaciones del sector público y privado en la mayoría de los países” (Choo, 2007, pág. 104)

Kotter (1999) asegura que el liderazgo y la gestión son diferentes, inclusive son términos que los mismos directivos tienden a confundir, por eso cuando se les pide que lideren, lo que hacen en ciertas ocasiones es que dirigen más intensamente. Sin embargo, esto no supone que el liderazgo sea bueno y la gestión se conciba como algo malo, sencillamente los dos son distintos y complementarios con propósitos diferentes. (Torres, 2011, pág. 216)

El objetivo primordial del liderazgo es centrarse en los resultados no cuantitativos, mientras que el propósito de la gestión es mantener funcionando el sistema global de la organización, aún a expensas del bienestar de los empleados. La fuerza que un directivo ejerce dentro de una organización, tiene dos grandes componentes:

- Dirección
Proviene de la naturaleza del negocio, reflejada en las decisiones que se toman para llevar hacia delante la compañía.
- Magnitud
Es el resultado del compromiso emocional del líder hacia las nuevas ideas que genere.

La dirección de un negocio, es la fusión del trabajo y de las relaciones humanas.

2.9. Habilidades de un líder

Las habilidades fundamentales que caracterizan el rendimiento de un buen líder organizacional son:

- 1) Habilidades para la solución de problemas complejos;
- 2) Habilidades para construir la solución de esos problemas y
- 3) Habilidades de juicio social.

(Certo, 2001, pág. 166) menciona que algunos líderes son gerentes y algunos gerentes son líderes, también establece una diferencia, reseña al liderazgo como un componente de la administración y concibe administrar como un concepto mucho más amplio que liderar, centrándose en temas comportamentales y no comportamentales, mientras que liderar lo refiere a asuntos netamente comportamentales. Por lo tanto, afirma que los gerentes más eficaces se convierten en líderes.

Un gerente asegura que se realice el trabajo y un líder se centra en la gente que hace el trabajo. Combinar administración y liderazgo, entonces, requiere demostrar un foco calculado y lógico en los procesos organizacionales, junto con una preocupación genuina por los trabajadores como gente. (Certo, 2001, pág. 237)

Es posible que en el ámbito organizacional se observen la brecha que puede existir entre un gerente y un líder, cuando cada quien deja de lado el complemento. Se han identificado dos factores críticos de éxito para esto, uno

es el aprendizaje y otro la participación del directivo. La estrategia de negocio, debe identificar las competencias deliderazgo a través de una auditoría realizada por la Alta Gerencia.

Cada miembro ejecutivo debe ser evaluado e involucrado a un proceso de alto desarrollo de potencialidades, y ser partícipe de una agenda estratégica, la cual consistiría en tareas de alto nivel, patrocinada por el director general destinada a proporcionar el máximo aprendizaje y el beneficio de la empresa. (Burgoyne John and James Kim, 2003) citado por (Torres, 2011, pág. 217)

De esta forma, los altos directivos de las organizaciones deben ser los artífices en fomentar culturas de liderazgo en sus equipos de trabajo y para esto es importante que sepan las diferencias que involucran tanto a los directivos como a los líderes.

DIRECTIVO	LÍDER
Administra	Innova [®]
Copia	Original
Mantiene	Desarrolla
Acepta	Investiga
Se centra en sistemas y estructuras	Se centra en la gente
Confía en el control	Inspira confianza
Visión a corto plazo	Perspectiva a largo plazo
Pregunta cómo y cuándo	Pregunta qué y por qué
Mira hacia la línea de fondo	Mira hacia el horizonte
Acepta el <i>status quo</i>	Desafía el <i>status quo</i>
Hace las cosas bien	Hace lo correcto

Figura 2 Diferencia entre directivo y líder según Warren Bennis

Portuondo (2004) es más claro y preciso en los roles que identifica tanto a

los directivos como a los líderes, expresándolo como, lo que puede ser dirigido y lo que puede ser liderado. Puede ser dirigido: las situaciones como:

- Asistencia y puntualidad
- Acciones secuenciales
- Cortesía
- Movimientos repetitivos

Debe ser lideradas aquellas conductas y tratos que no pueden ser administrados y que van mucho más allá de la dirección. Estas habilidades, conductas y rasgos de personalidad, no pueden ser ordenadas, ni controladas, ni predichas, ni administradas por un directivo, dependen de una actividad espontánea, voluntaria, no regulada, y de una decisión personal. Sin embargo, algunas de ellas no son ni siquiera lideradas y mucho menos dirigidas.

En el artículo de revista sobre el *Liderazgo Educativo en el siglo XXI*, Eulalia Varón considera que liderar es el proceso que requiere de la habilidad para dirigir, orientar e influir en las actividades de los miembros de un grupo para que éstos alcancen en forma óptima sus metas. A lo que conviene decir que el liderazgo hace referencia al arte de la conducción de seres humanos por un camino o una línea de pensamiento o creencia; en otras palabras, no se trata de ir de un lugar a otro sino de un estado de situación o mejor aún de dirigirse hacia una meta, un logro u objetivo. (Varón, 2019, pág. 22).

El campo de estudio del liderazgo es muy diverso, de gran interés y es partícipe de un rol importante en los diferentes escenarios organizacionales. Sin embargo, gran parte de los teóricos concuerdan que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona a la que se le denomina “líder” y sus seguidores.

Para (F. Navia, D. Mayorga, I. Campi, L. De Lucas, 2019, pág. 1068) el liderazgo es considerado un fenómeno universal; tanto en el espacio como en el tiempo;

apareciendo continuamente la figura del líder; la cual es una figura común a todas las comunidades humanas; en todas las etapas históricas por las que ha transitado la humanidad.

Su estudio se ha abordado desde una variedad de disciplinas y teorías, definiciones, descripciones y filosofías. No existe hasta el momento una definición específica y ampliamente aceptada respecto al liderazgo.

Actualmente, existe un amplio consenso sobre la idea de que el liderazgo no es un don innato o único de algunos individuos; sino que, por el contrario, el liderazgo se puede aprender dentro de un grupo, un clima organizacional adecuado, y las diferentes situaciones sociales que requieren del aprendizaje y adaptación continua de esa habilidad misma que se enriquece principalmente con el cúmulo de experiencias y la preparación técnica específica, sin ignorar la influencia de los factores individuales.

Pues lo importante es que quien se proponga a formarse como líder empiece por reconocerse humildemente a sí mismo; se debe realizar un autoconocimiento sincero que le lleve a percibir sus inexactitudes y tomar un plan de acción concreto que permita corregirlas en forma y a tiempo. El líder debe aprender a valorarse con sus defectos y virtudes; que siempre que tome una decisión en cualquier ámbito de la empresa debe medir las consecuencias humanas o financieras que traerá dicha acción en el futuro posteriormente. (F. Navia, D. Mayorga, I. Campi, L. De Lucas, 2019, pág. 1067).

Por todo lo anteriormente expuesto, se puede entender que no debemos visualizar a el líder como la persona encargada de dar órdenes, o de alguien digno recibir algún tipo de homenaje dejando de lado los intereses y necesidades de la organización.

Por lo contrario, un líder es un miembro más del equipo quien tiene la tarea de conocer a cada una de las personas que lo conforman, escucharlas, potenciar sus

fortalezas, comunicarles la visión y convencerlos de llevarla a cabo. (Di Trolio, 2018, pág. 143).

2.10. Características diferenciadoras entre el directivo y el líder

Entre las características diferenciadoras tenemos:

✓ El directivo es formal y el líder informal:

Un directivo posee una responsabilidad legítima, emanada por la organización, quien le otorga una jerarquía que debe ser respetada y obedecida, el líder puede estar inmerso en cualquier posición y nivel de la organización, resultado de su carácter informal ya que no está ligada a la jerarquía impuesta por la empresa.

“El líder tiene un horizonte mucho más amplio debido a que puede actuar con grupos formales e informales, mientras que el administrador se apoya por completo en la autoridad de su cargo”. (Chiavenato, 2009, pág. 108)

✓ El directivo tiene autoridad y el líder poder:

El análisis del por qué el directivo tiene autoridad y el líder tiene poder, es por la misma razón de porque el primero es formal y el segundo es informalidad. La autoridad, “incluye los derechos, prerrogativas, obligaciones y deberes relacionados con determinados cargos en una organización o sistema social.



Figura 3 Características diferenciadoras entre Directivo y Líder

✓ El directivo influye y el líder inspira:

A pesar de que existe consenso entre autores, sobre la “influencia” como una palabra clave del concepto de liderazgo, se debe enfatizar que, al hacer el paralelo con el liderazgo, la influencia, también es inherente a los directivos, aunque estos no sean líderes. Por esta razón se hablará de inspiración al referirnos al liderazgo y no de influencia.

Todo directivo, independientemente de su estilo de dirección, es capaz de influenciar a su equipo de trabajo para lograr el objetivo propuesto. De manera que, es evidente que un “líder autocrático” también influye en su grupo, a través del temor y del castigo. El seguidor entiende que si no sigue las ideas y la visión que el directivo ha impuesto, tendrá una consecuencia negativa en su trabajo.

✓ El directivo tiene subordinados y el líder seguidor:

Los directivos cuentan con un grupo de subordinados (colaboradores) determinados por la línea de autoridad. Ellos deben cumplir unas funciones preestablecidas por el cargo, acorde con la estrategia organizacional. El líder cuenta con un grupo de personas, que se convierten en sus seguidores, cuyas conductas no necesariamente están ligadas a la estrategia prediseñada.

Para (Schein, 1982), es común encontrar dentro de las empresas, que muchos directivos obtienen los resultados sin que exista interacción personal alguna.

✓ El directivo se hace obedecer y al líder lo siguen voluntariamente.

Volviendo al directivo, su equipo de trabajo debe obedecer las órdenes impartidas por este y ante las cuales los subordinados no tienen más opción que cumplirlas en aras de la rentabilidad y competitividad de la organización. La forma en cómo lo haga el directivo tendrá un impacto positivo o negativo ante su equipo, y se reflejará en la motivación y buen clima laboral de la empresa.

Al líder, por el contrario, lo siguen voluntariamente (Kinicki A. ; Kreitner R. , 2003) porque ha generado confianza en sus seguidores, lo perciben como un ejemplo y no como alguien a quien deben obedecer ya sea por temor u obligación.

En síntesis, se ha dicho lo suficiente para concluir que el liderazgo directivo es la sumatoria de lo que es y hace el directivo más lo que es y hace el líder. Encontrar la balanza entre el liderazgo y la dirección requiere de gestión, resultados, de inspirar, generar compromiso y confianza.

Ahora veamos las implicaciones que tienen el equilibrio o el desequilibrio de esa balanza. Si el liderazgo – directivo, se llevara a cabo de una forma equilibrada, podría alcanzar los mejores resultados organizacionales con un capital humano comprometido y satisfecho. Sin embargo, podría ocurrir que se incline la balanza hacia uno u otro extremo. Si se inclina la balanza hacia el lado directivo, los resultados van a ser diferentes que si se inclina hacia el lado del liderazgo.

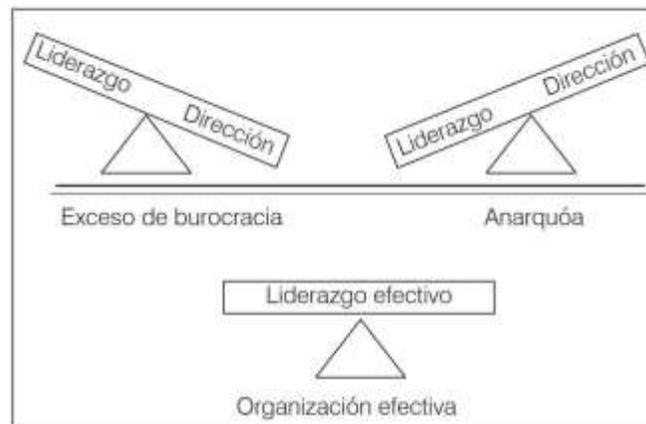


Figura 4 Balanza del Liderazgo - Directivo

“El exceso de burocracia, es el resultado de una balanza inclinada hacia el lado de la dirección, de los procesos administrativos enfocados a los resultados cuantitativos, sin tener en cuenta el sentir del capital humano de la organización”. (Torres, 2011, pág. 224)

La anarquía, es el resultado de una balanza inclinada hacia el lado del liderazgo, de una persona centrada en los procesos personales de su equipo que poco tienen que ver con los objetivos y metas organizacionales.

Para algunos autores el liderazgo ejercido dentro de una organización puede no tener relación directa con el desempeño del líder, la relación causal entre comportamiento del líder y el criterio comúnmente aceptado de desempeño organizacional son dos cosas distintas, (De Vries y Miller D., 1985) citado por (Torres, 2011, pág. 225)

Kotter señala que: “Un liderazgo fuerte tiende a ser voluble. Si no existe una dirección que controle las cosas y que proporcione controles ajustados a la realidad, el liderazgo puede desembocar en una especie de locura.” (Torres, 2011, pág. 225)

La organización efectiva, es el resultado del equilibrio de la balanza entre el liderazgo y la dirección. Es el status quo generativo para un buen clima laboral, una alta satisfacción por parte del equipo de trabajo y altos estándares de resultados organizacionales. (Torres, 2011, pág. 225)

La forma en cómo se conduce al equipo de trabajo para el logro de los objetivos organizacionales, es lo que prima, tiene un efecto cascada que además impacta en el desarrollo de sus seguidores, en su sentir y en sus comportamientos auténticos. Por lo tanto, se sugiere que más que enfocarnos en qué hacen los líderes, nos debemos enfocar en cómo lo hacen, en cómo se convierten en dinamismo para inspirar a su grupo, a pesar de los lineamientos impuestos por la organización.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

El presente trabajo de titulación **“Estudio sobre Gestión y Liderazgo Organizacional. Propuesta de un programa de capacitación para fortalecer el liderazgo de los jefes de servicios bancarios en una empresa financiera de la ciudad de Guayaquil”** es una de investigación descriptiva, no experimental, ya que no se modificará ninguna de las dimensiones a estudiar ni los procesos existentes dentro de la organización bajo estudio.

“La investigación no experimental se refiere a “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.” (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2014,p. 152).

3.1. Diseño metodológico

Esta investigación tiene un enfoque metodológico mixto, debido a que la recolección de datos será mediante encuestas aplicadas a los colaboradores del área de Servicios Bancarios y una entrevista dirigida a la jefe de Servicios Bancarios Econ. Saskia Sandoval.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández Sampieri, 2014, p. 534).

3.2. Población

La población que se estudiara son un conjunto de hombres y mujeres que ocupen el cargo de Jefe de Servicios bancarios de la institución financiera bajo estudio, misma que comparte la necesidad de desarrollar habilidades de liderazgo.

3.3. Muestra

Es el resultado de la formula en aplicar, por lo que la muestra finita es la adecuada para el avance del trabajo debido a la cantidad de Jefes de Servicios Bancarios, que en su totalidad son 12 personas que ocupan el puesto de jefes de las 12 agencias del Bancodel Pacífico S.A. que se ubican en la ciudad de Guayaquil.

3.4. Fórmula Muestra Finita

Para de esta manera obtener una muestra representativa se implementó el 95% de confiabilidad y un 5% en el margen de error. Para poder hacer el cálculo del tamaño de la muestra cuando nuestro universo es finito, es decir conocemos el número total de la población y se quiere conocer cuánto es el total de sujetos a encuestar, se implementa la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{Ne^2 + Z^2 * p * q}$$

Ecuación 1. Formula de la Muestra Finita

Tras la aplicación de la fórmula se confirma que la muestra escogida es directamente la totalidad de la población, esto mediante la aplicación de la fórmula de muestra finita:

- N = Población de Jefes de Servicios Bancarios de la ciudad de Guayaquil
- Z = Nivel de confianza: 95%
- p = Probabilidad de éxito: 50%
- q = Probabilidad de fracaso: 50%

- E = Máximo error permisible: 5% Dónde:

N	Z	P	Q	E
12	1.96	0.5	0.5	0.05

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 12}{(12 * 0.05^2) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{11.52}{3.93} = 11.63 = 12$$

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se exponen el análisis de datos y los resultados obtenidos de la muestra bajo estudio. Se aplicó una encuesta como instrumento cuantitativo de recolección de datos, a 12 ejecutivos del área de servicios bancarios de la institución que laboran como jefes de servicios bancarios en las diferentes agencias de la ciudad de Guayaquil.

Con los datos obtenidos se procedió a organizarlos en tablas de frecuencia absolutas con sus respectivos porcentajes, luego en representaciones gráficas que permiten mejores posibilidades de análisis.

✓ **Datos Generales**

Tabla 4
Distribución poblacional por Género

Opciones de respuesta	F	Fr	%	F2
Femenino	11	0,92	92%	11
Masculino	1	0,08	8%	12
Total	12	1	100%	

Elaborado por: Michael Meza G.

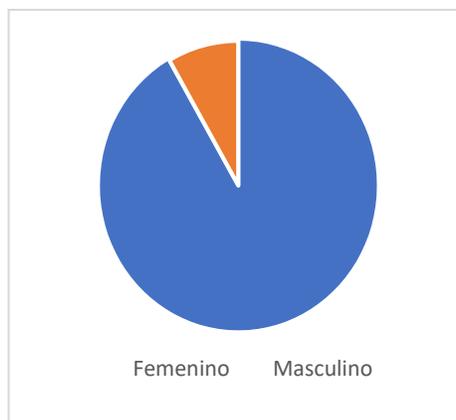


Figura 5 Distribución poblacional por Género

Elaborado por: Michael Meza G.

Análisis: Según resultados obtenidos de las encuestas, se refleja que de los 12

jefes de Servicios Bancarios el 91,7% son de género femenino y el 8.3% pertenece al género masculino. Demostrando una fuerte inclusión laboral de las mujeres en cargos de jefatura con un rol de liderazgo y capacidad de respuesta ante su grupo de subordinados.

✓ **Nivel de Estudio**

Tabla 5
Nivel de estudio

Opciones de respuesta	F	Fr	%	F2
Tercer nivel técnico-tecnológico	2	0,17	17%	2
Tercer nivel de grado	5	0,42	42%	7
Cuarto nivel	5	0,42	42%	12
PhD	0	0,00	0%	12
Total	12	1	100%	

Elaborado por: Michael Meza G.

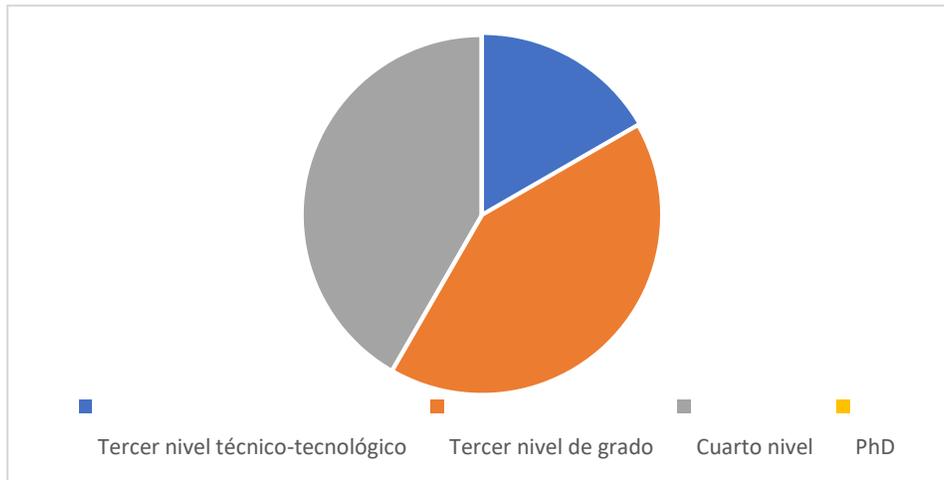


Figura 6 Nivel de estudio

Elaborado por: Michael Meza G.

Análisis: Del análisis del gráfico se puede inferir que el 41,7% de los encuestados poseen estudios de posgrado es decir que tienen maestrías, en igual porcentaje tienen títulos profesionales graduados en universidades y un 16,7% son tecnólogos. De estos resultados se muestra evidentemente que un grupo de jefes de Servicios Bancarios de la empresa bajo estudio tienen una formación profesional intermedia.

✓ **Años de Experiencia**

Tabla 6
Años de experiencia

Opciones de respuesta	F	Fr	%	F2
7	1	0,08	8%	1
8	7	0,58	58%	8
9	4	0,33	33%	12
Total	12	1	100%	

Elaborado por: Michael Meza G.

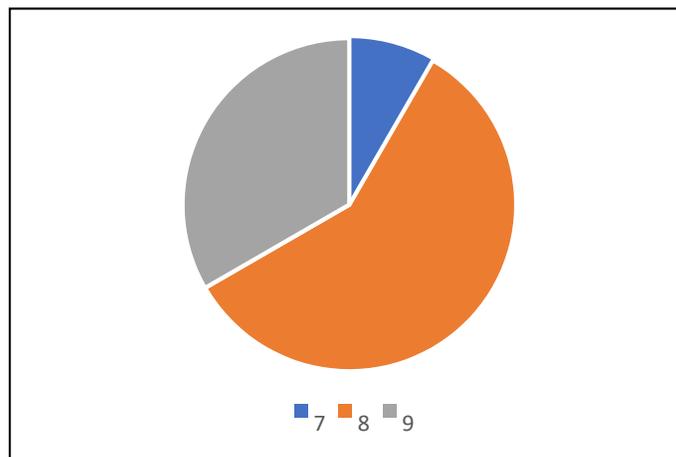


Figura 7 Años de experiencia

Elaborado por: Michael Meza G.

Análisis: Del análisis de presente gráfico se observa que 58% de los jefes de servicios bancarios encuestados poseen 8 años de experiencia, otro 33% posee más de 9 años de experiencia y un 8% poseen 7 años de experiencia. Lo que se puede inferir que este grupo tiene una amplia experiencia operativa en este cargo de dirección.

De manera general, los ejecutivos que ocupan la jefatura de servicios bancarios, son mujeres de amplia experiencia y de alta formación académica, sin embargo, existe una minoría que poseen ese nivel.

✓ **Liderazgo**

Tabla 7
Importancia del líder dentro de la organización

Opciones de respuesta	F	Fr	%	F2
Totalmente en desacuerdo	1	0,08	8,3%	1
En desacuerdo	0	0,00	0,0%	1
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	0,42	41,7%	6
De acuerdo	4	0,33	33,3%	10
Muy de acuerdo	2	0,17	16,7%	12
Total	12	1	100%	

Elaborado por: Michael Meza G.

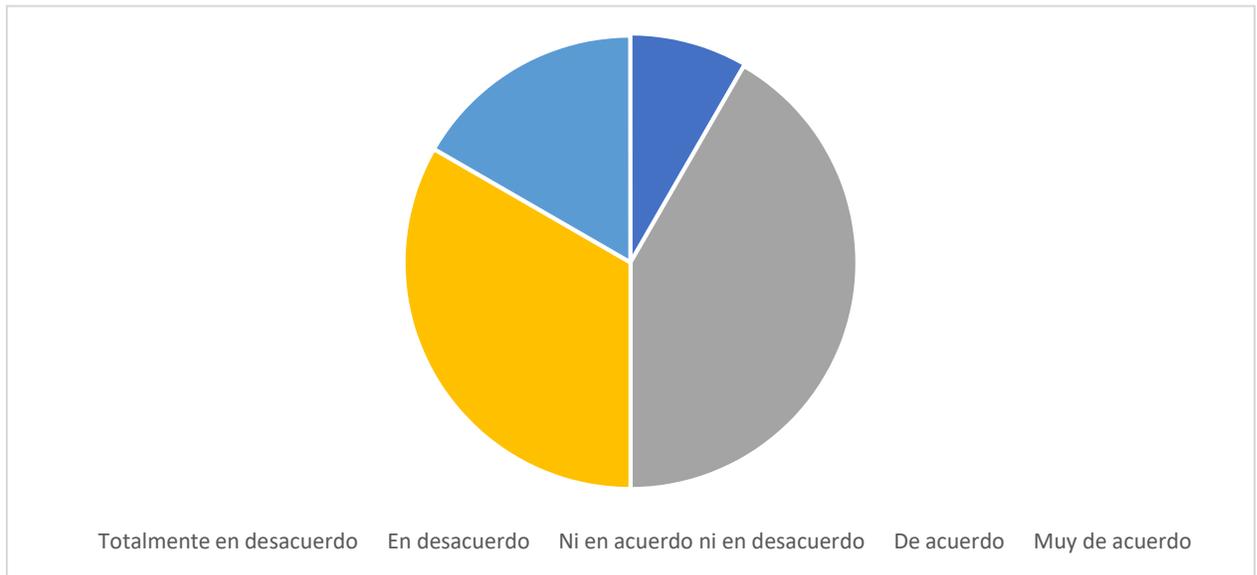


Figura 8 Importancia del líder dentro de la organización

Elaborado por: Michael Meza G.

Análisis: Sí sumamos los porcentajes positivos 16,7% Muy de acuerdo y 33,3% De Acuerdo, podemos decir que el 50% de los jefes encuestados, están conscientes de la importancia de los líderes dentro de la organización. El otro 50% de los encuestados respondieron que no están “Ni en acuerdo ni en desacuerdo”, con respecto a esto, se puede decir que la escala le presenta al encuestado una situación en la que intrínsecamente le está solicitando que tome una posición frente a ella, la opción *ni de acuerdo ni en desacuerdo* es un

gran reto interpretarla ya que existe la probabilidad de que los encuestados por su nivel de formación y experiencia si conozcan la importancia del liderazgo pero prefieran ocupar una posición neutral ante la pregunta lo cual es incorrecto.

En la entrevista realizada a la Econ. Saskia Sandoval manifiesta que considera importante la imagen de un líder dentro de la institución, pues considera que es la persona responsable de implementar una nueva cultura organización basada en generación de resultados.

✓ **Similitud entre Jefe y Líder**

Tabla 8
Similitud entre Jefe y Líder

Opciones de respuesta	F	Fr	%	F2
Totalmente en desacuerdo	2	0,17	16,7%	2
En desacuerdo	4	0,33	33,3%	6
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	2	0,17	16,7%	8
De acuerdo	4	0,33	33,3%	12
Muy de acuerdo	0	0,00	0,0%	12
Total	12	100%	100,0%	

Elaborado por: Michael Meza G.



Figura 9 Similitud entre Jefe y Líder

Elaborado por: Michael Meza G.

Análisis: El 33,3% de los jefes encuestados manifestaron están de acuerdo en que “jefe” y “Líder”, son términos sinónimos, en igual porcentaje 33,3% otros

están en desacuerdo, un 16,7% mencionaron que están en total desacuerdo y en igual porcentaje ocuparon la posición neutral. Del análisis de estos datos se puede inferir que el 50% de los encuestados están conscientes de la diferencia entre las funciones de jefes y Líderes, sin embargo, hay un 16,7% que posiblemente no están seguros de estas diferencias.

Con respecto a este indicador, la jefe de Servicios Bancarios Econ. Saskia Sandoval, recalca una de las habilidades desarrolladas por los líderes *la influencia*, pues manifiesta que tanto jefes como líderes deben poseer la misma capacidad; inclinando su respuesta en confirmar la semejanza entre jefe y líder.

✓ **El jefe como líder**

Tabla 9 .
El jefe como líder

Opciones de respuesta	F	Fr	%	F2
Totalmente en desacuerdo	0	0	0%	0
En desacuerdo	1	0,08	8,3%	1
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	0,25	25,0%	4
De acuerdo	8	0,67	66,7%	12
Muy de acuerdo	0	0	0%	12
Total	12	1	100%	

Elaborado por: Michael Meza G.

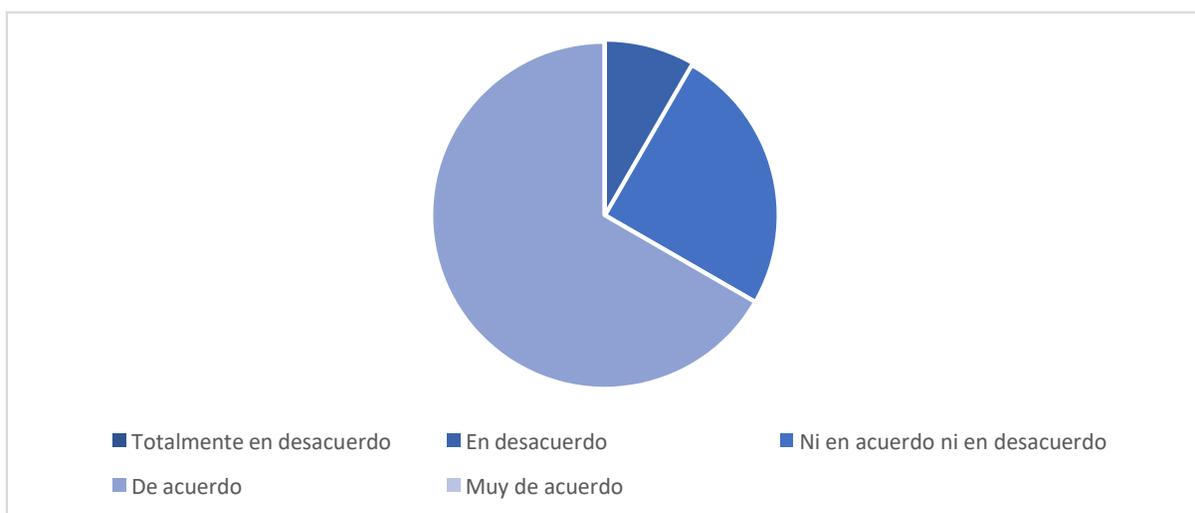


Figura 10 El jefe como líder

Elaborado por: Michael Meza G.

Análisis: Los resultados obtenidos señalan que el 66.7% de los jefes de Servicios Bancarios se consideran líderes en su área de trabajo. Sin embargo, existe un 8,3% que no se considera líder de su área de trabajo y un 25% posiblemente no está seguro. Este indicador se muestra favorable la propuesta, ya que si sumamos las posiciones negativas se puede decir que hay un 33,3% que no tienen la actitud para liderar sus puestos de trabajo. En la actualidad un jefe debe ser una persona que inspire y aliente a su equipo de trabajo, de hecho, resulta de suma importancia que el jefe llegue a ser admirado por sus colaboradores. Por esta razón es importante que se tengan en cuenta que hay que ayudar al jefe en su labor de liderazgo.

En base a la entrevista, la Econ. Sandoval indica poseer capacidad de liderazgo y recalca la limitación de desarrollo del mismo dentro del área de trabajo; se confirma la favorabilidad de la propuesta pues, se concluye que los jefes de Servicios Bancarios tiene la actitud de considerarse líderes; sin embargo, no poseen la oportunidad de desarrollo de sus habilidades como líderes.

✓ **Autoevaluación de los jefes en habilidades de liderazgo**

Tabla 10
Autoevaluación de los jefes en habilidades de liderazgo

Opciones de respuesta	F	Fr	%	F2
0	0	0	0,0%	0
1	0	0	0,0%	0
2	0	0	0,0%	0
3	0	0	0,0%	0
4	0	0	0,0%	0
5	0	0	0,0%	0
6	1	0,08	8,3%	1
7	3	0,25	25,0%	4
8	2	0,17	16,7%	6
9	5	0,42	41,7%	11
10	1	0,08	8,3%	12
Total	12	1	100%	

Elaborado por: Michael Meza G.

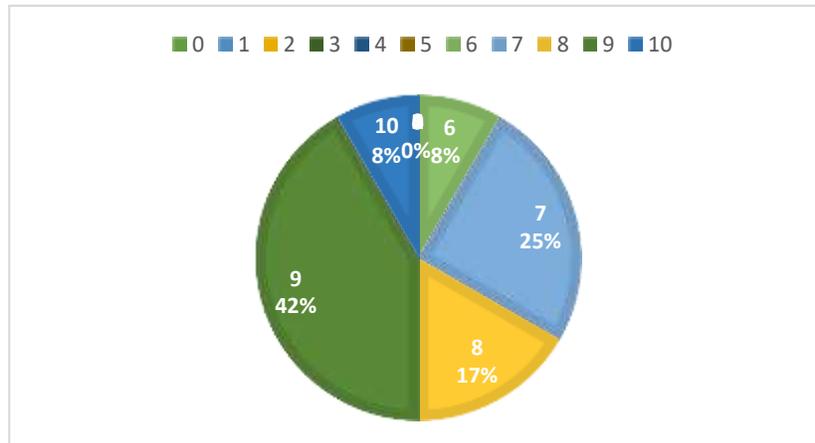


Figura 11 Autoevaluación de los jefes en habilidades de liderazgo

Elaborado por: Michael Meza G.

Análisis: En base a los resultados, se logra visualizar que solo el 8,3% de los jefes de Servicios Bancarios encuestados se autoevaluaron con un nivel muy alto de liderazgo, otro 41,7% de los Jefes que se autoevaluaron con un alto nivel de características de liderazgo, si sumamos estos porcentajes positivos, se puede decir que el 50% de los jefes creen que poseen habilidades y conocimientos para ser considerados líderes; el 16,7% creen que poseen un nivel medio. Sin embargo, para el 33% creen que sus habilidades para ser considerados líderes son bajas. Por lo tanto, este indicador se muestra a favor de la propuesta, ya que existe un porcentaje significativo de jefes que necesitan desarrollar sus habilidades de liderazgo.

Respecto a este indicador, la jefa de Servicios Bancarios Econ. Sandoval se autocalificó con un 8, pues considera que una de las razones de su calificación intermedia se debe al poco desarrollo de sus habilidades como líder y a la baja fomentación de liderazgo por parte de la organización. Sin embargo, destacó poseer la capacidad de liderar su equipo de trabajo basándose en entablar conexiones que faciliten determinar las cualidades de los demás en las necesidades que presente el área.

✓ Características del líder

Tabla 11
Características del líder

Nº	Opciones de respuesta	F	Fr	%	F2
1	Es la persona quien está a cargo de la dirección de una organización.	7	0,32	32%	7
2	Es la persona que motiva, comanda y conduce a personas para alcanzar los objetivos independientemente del cargo que ocupa.	4	0,18	18%	11
3	Es la persona responsable de responder por cuestiones administrativas, estratégicas productivas, creación de equipos de trabajo.	4	0,18	18%	15
4	Es la persona que dirige, orienta y supervisa todos los esfuerzos del equipo de trabajo.	7	0,32	32%	22
TOTAL		22	1	100%	

Elaborado por: Michael Meza G.

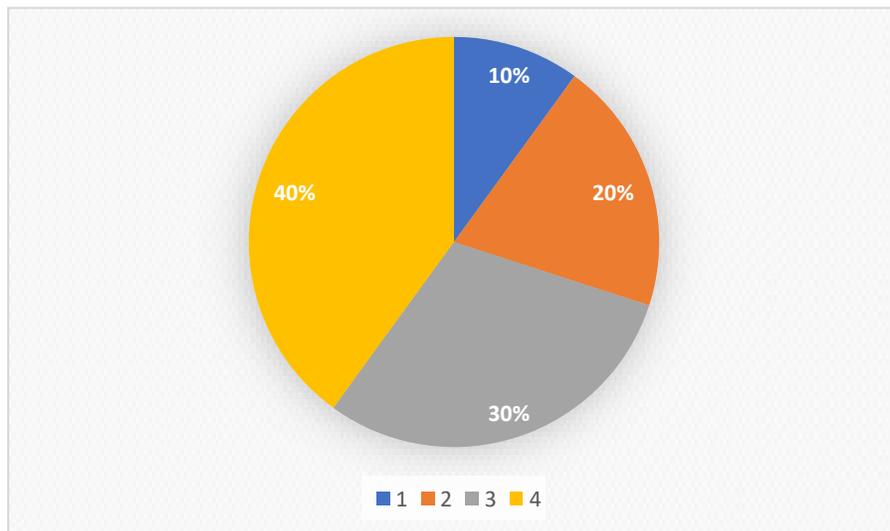


Figura 12 Características del líder

Elaborado por: Michael Meza G.

Análisis: Del análisis del presente gráfico se desprende que el 32% de los jefes encuestados opinaron que un líder es aquella persona que está a cargo de la dirección de una organización, en igual porcentaje 32% opinaron que es la

persona que orienta y supervisa todos los esfuerzos del equipo de trabajo. El otro 18% manifestaron que el líder es la persona que motiva, conduce y comanda a las personas para alcanzar los objetivos tanto los individuales como los organizacionales, así mismo otro 18% creen que es la persona responsable de dirigir y responder por cuestiones administrativas y estratégicas.

Por lo tanto, se puede inferir que este grupo de Jefes de Servicios Bancarios, no discriminan correctamente entre las funciones de un jefe y un líder, no consideran al liderazgo como un proceso diferenciado del gerenciamiento o management, de manera que el resultado de este indicador se presenta a favor de la propuesta de un plan de capacitación en habilidades de liderazgo para jefes.

En la entrevista planteada, la Econ. Sandoval planteó su idea sobre las características de un buen líder, pues considera que un líder es quién influye y orienta hacia el cumplimiento de los objetivos, por lo que se puede inferir que destaca la idea de un líder enfocado en conducir a personas para alcanzar los objetivos.

✓ **Estilo de liderazgo**

Tabla 12 .
Estilo de liderazgo

Nº	Opciones de respuesta	F	Fr	%	F
1	Exige cumplimiento inmediato.	2	0,13	14	2
2	Moviliza a las personas hacia una visión.	1	0,06	6	3
3	Crea armonía y construye lazos afectivos.	2	0,13	14	5
4	Forja consenso a través de la participación.	1	0,06	6	6
5	Establece altos estándares de rendimiento.	6	0,4	40	12
6	Motiva a los colaboradores a realizar un esfuerzo arduo y con ahínco, a través de la visión.	3	0,2	20	15
TOTAL		15	1	100%	

Elaborado por: Michael Meza G.

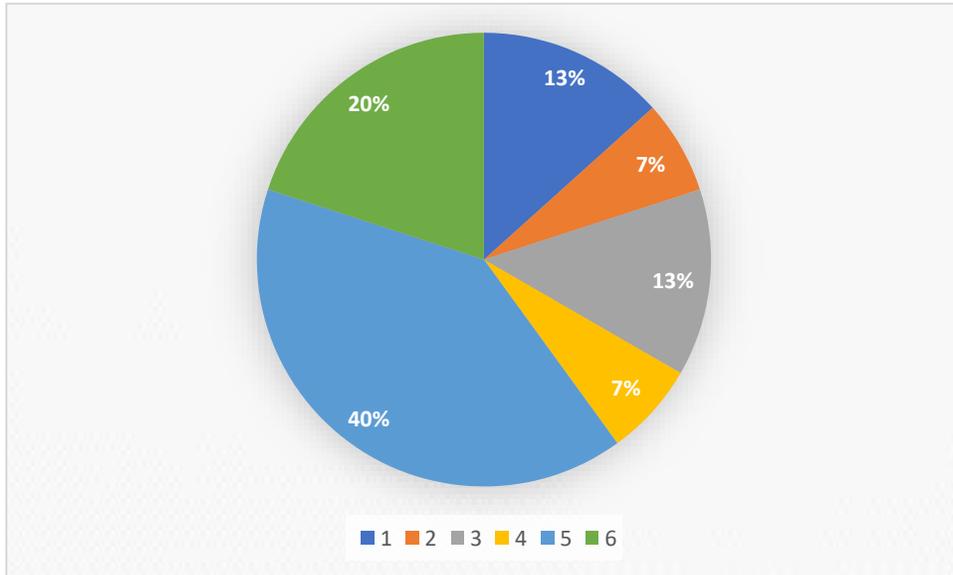


Figura 13 Estilo de liderazgo

Elaborado por: Michael Meza G.

Análisis: De acuerdo al presente gráfico se desprende el análisis que la mayoría, sumando el 40 % y el 20% de los encuestados se identifican con las características representativa de los líderes transformacionales, un tipo de liderazgo evidenciado en personas con una fuerte visión y personalidad, aspectos que fomentan la capacidad de cambiar percepciones y expectativas para poder liderar un verdadero cambio dentro de una organización.

Respecto a este indicador, la Econ. Saskia Sandoval destaca un estilo de liderazgo transformacional, debido a la satisfacción por velar el cumplimiento de objetivos que posee el área.

Este tipo de líderes estimulan a sus empleados, de tal forma que consiguen que estos saquen lo mejor de sí mismos aumentando su creatividad y su competitividad.

✓ **Habilidades de liderazgo que necesitan fortalecer los jefes**

Tabla 13
Habilidades de liderazgo que necesitan fortalecer los jefes

Opciones de respuesta	F	Fr	%	F2
Comunicación	3	0,13	13,0%	3
Creatividad	2	0,09	8,7%	5
Inteligencia emocional	3	0,13	13,0%	8
Trabajo en equipo	1	0,04	4,3%	9
Capacidad de coordinación y gestión	1	0,04	4,3%	10
Pensamiento crítico	1	0,04	4,3%	11
Motivación e inspiración	5	0,22	21,7%	16
Resolución de problemas	2	0,09	8,7%	18
Empatía	4	0,17	17,4%	22
Credibilidad y confianza	1	0,04	4,3%	23
TOTAL	23	1	100%	

Elaborado por: Michael Meza G.

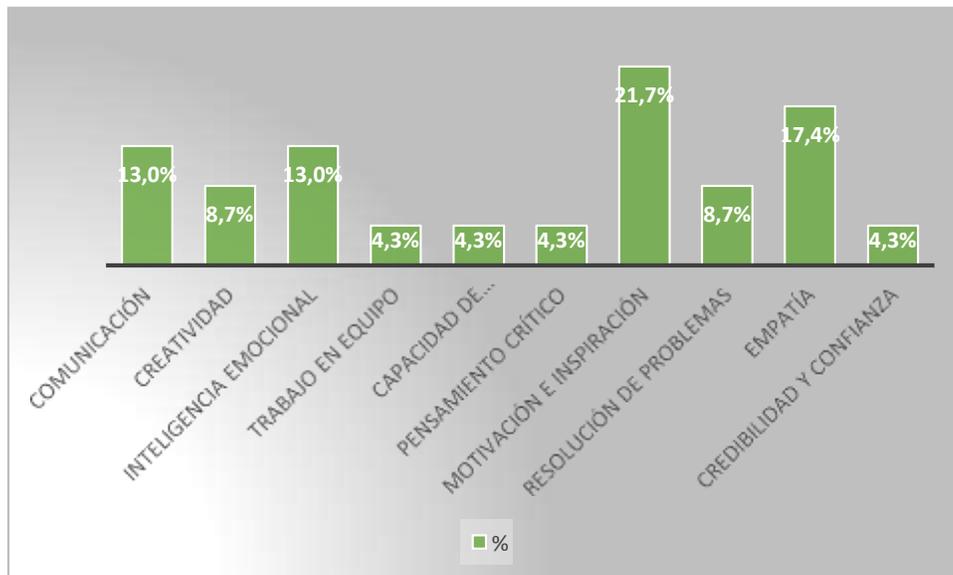


Figura 14 Habilidades de liderazgo que necesitan fortalecer los jefes

Elaborado por: Michael Meza G.

Análisis: En base a resultados del presente gráfico, el 22% de los encuestados han manifestado que necesitan mejorar sus habilidades para generar motivación e inspiración en sus equipos de trabajo. Con respecto a este indicador, estudios sobre liderazgo indican que liderazgo y motivación contribuyen significativamente a producir beneficios, la motivación intrínseca, es la emoción que más contribuye

a que las personas que trabajan en la empresa se esfuercen cada día para alcanzarlos objetivos establecidos, si no hay motivación la productividad se verá afectada causando efectos negativos en los miembros de la organización. De manera que el liderazgo cumple un papel vital en la motivación del equipo de trabajo.

El 17,4% de los jefes encuestados ha manifestado su necesidad de mejorar la empatía, competencia a la que comúnmente no se le ha dado tanta importancia en el desarrollo del liderazgo, la empatía es la capacidad que tiene el líder de entender las emociones y motivos detrás de las personas, identificando lo importante y pudiendo aportar algo de utilidad o beneficioso a los colaboradores que conforman su equipo de trabajo. El ser empáticos no implica que el líder siempre este de acuerdo con los demás, sino que entiende esas emociones al poder contrastarlas con las propias, obviamente sin alejarnos de la realidad.

En el 13% los jefes encuestados han manifestado la necesidad de fortalecer las habilidades de comunicación, si el líder quiere ser exitoso facilitando el crecimiento de su equipo, debe ser capaz de tener conversaciones efectivas, para esto necesita desarrollar habilidades como la escucha activa que le permite comprender a sus colaboradores e identificar lo importante de una conversación, comunicarse asertivamente de forma directa, honesta, respetuosa, firme, empática, amable y tranquila.

Otro 13% de los jefes está consciente que necesita desarrollar habilidades de inteligencia emocional, es decir que este grupo de jefes requiere de herramientas que le permitan un reconocimiento y canalización de sus propias emociones, requieren el control emocional y mental de sí mismo ya que al ser un área de servicios al cliente, obviamente requieren de un gran control emocional para contener las quejas de los clientes.

Según la entrevista entablada, la Econ. Sandoval, mediante su autoanálisis considera que personalmente debe desarrollar habilidades de liderazgo tales como, motivación y gestión de conflicto. La entrevistada hace énfasis en la importancia de la implementación del programa de capacitación propuesto

CAPÍTULO VPROPUESTA

5. Programa de Capacitación para fortalecer el Liderazgo de los Jefes de Servicios Bancarios en una Empresa Financiera de la Ciudad De Guayaquil.

5.1. Introducción

En la actualidad los jefes de Servicios Bancarios del Banco del Pacífico de la ciudad de Guayaquil, poseen un nivel bajo de Liderazgo, según los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas. En este grupo de jefes bajo estudio, cada uno posee a su mando un equipo de trabajo que a diario recibe clientes necesitados de atención y empatía para con sus problemas; lo que hace que en ellos como cabeza de equipo permanezca la necesidad de desarrollar habilidades de liderazgo que permitan influenciar y transmitir a sus subordinados.

Es por ello que la institución financiera bajo estudio, presenta la necesidad de buscar, a través de sus jefes de Servicios Bancarios, mejorar su productividad y competitividad; desarrollando capacitaciones continuas que alcancen a formar de manera organizada grupos de líderes que se comprometan a crear un ambiente laboral lleno de cooperación y compromiso, trabajando hacia el objetivo común de tener equipos de trabajo efectivos, eficientes y con disposición.

5.2. Justificación

La implementación del fortalecimiento de liderazgo hará que los líderes surjan como una necesidad esencial para justificar ciertos procesos, acciones y decisiones en una organización. Es por ello la importancia de proponer un programa de capacitación para fortalecer el liderazgo, en este caso de los jefes de Servicios Bancarios de la institución financiera Banco del Pacífico S.A. de las diferentes agencias ubicadas en la ciudad de Guayaquil, y es que al ser un área receptora de constantes problemas o insatisfacciones por parte de los clientes, se convierte en el área con mayor sensibilidad de toda la

organización; misma que debe poseer un ambiente laboral lleno de motivación, actitud y buena salud física y mental por parte de sus empleados

Cabe recalcar que el mayor de los retos de todas las organizaciones, empresas, instituciones, negocios, etc. Es el de retener y ampliar su cartera de clientes, pues de ellos depende el volumen de ingresos a la misma; pues así podrá sostenerse y crecer en el mercado correspondiente a su giro de negocio.

5.3. Objetivos Del Programa.

Este programa está diseñado para desarrollar las habilidades de liderazgo de los participantes con un enfoque en operaciones innovadoras en un entorno empresarial.

- Desarrollar las diferentes etapas que se forman desde que se tiene una idea hasta la ejecución de la misma en una organización.
- Fomentar estrategias, culturas y estructuras que promuevan a la creatividad e innovación de un líder.
- Definir el estilo de liderazgo personal de cada uno de los participantes, y el impacto de los mismos dentro de un grupo de trabajo.
- Identificar los actuales problemas que mantiene el área de trabajo u organización, estimulando la creatividad a la resolución de problemas.
- Liderar equipos de alto rendimiento bajo una cultura organizacional que conduce a la innovación.
- Implementar el uso del poder e influencia para lograr objetivos, construir confianza, y motivación en una organización.

5.4. Método

El presente programa es desarrollado con un enfoque metodológico mixto, debido a la recolección de datos cualitativos y cuantitativos; este enfoque mixto considera que tanto el enfoque cuantitativo como el cualitativo son importantes y

ninguno prevalece respecto al otro; sino que trabajan de forma conjunta, lo cual permite comprender la realidad que se estudia en este estudio de análisis. Los datos recolectados se dieron encuestas aplicadas a los colaboradores del área de Servicios Bancarios.

5.5. Beneficiarios del Programa

Los principales beneficiarios del programa que se llevará a cabo son los jefes de Servicios Bancarios, mismos que podrán promover el liderazgo y la gestión del cambio incidiendo en la obtención de mejorar el ambiente laboral y la productividad en sus colaboradores.

Lo que conlleva a recalcar el múltiple beneficio del programa, ya que afecta directamente a la parte esencial de la institución, los jefes directos.

5.6. Resultados Esperados

- ✓ Mejor comunicación capaz de inspirar a los demás.
- ✓ Desarrollo de fortalezas como líderes y aspiraciones de liderazgo.
- ✓ Identificación de los diferentes impactos que provoca el liderazgo en la organización.
- ✓ Aplicación de métodos y procesos ante los problemas presentados en el área.

5.7. Descripción Del Programa

Este programa está diseñado con la visión necesaria para enfrentar los diferentes procesos que afectan específicamente a la organización.

Los participantes aprenderán a liderar a través de su conocimiento y creatividad; para ello preferimos un enfoque práctico con herramientas, metodologías y procesos que se puedan poner en práctica desde el primer día para mejorar las habilidades de gestión.

5.8. Duración Del Problema

El programa de capacitación está estructurado para completarse en 8 semanas. El programa se divide en 3 módulos. Un total de 80 horas de estudio. Los participantes dedicarán 2 horas diarias, dando un total de 10 horas por semana a las actividades del programa.

5.9. Presupuesto

TIPO	CONCEPTO	UNIDAD	TIEMPO	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Instructor	Contrato de Coach Especializado en Liderazgo	1	80 horas	\$ 50,00	\$ 4.000,00
Servicio de Logística	Contrato de Servicios de Catering	12	40 días	\$ 5,00	\$ 2.400,00
Materiales	Guía de Estudio	12	-	\$ 10,00	\$ 120,00
Insumos	Insumos	VARIOS	-	\$ 200,00	\$ 200,00
PRESUPUESTO TOTAL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN					\$ 6.720,00

5.10. Presentación del Programa de Capacitación para fortalecer el liderazgo de jefes de servicios bancarios.

Módulo I: Liderazgo					
Objetivo: Sensibilizar al grupo sobre la importancia del desarrollo del liderazgo, estilos y habilidades.					
Duración del módulo: 2 semanas			Horas: 20		
Contenido		Duración			Presupuesto
Unidad	Temáticas	Semanas	Días	Horario	Costo
Unidad 1. Introducción y objetivos	Bienvenida	1 semana	lunes	9:00 - 11:00	\$1.820,00
	Tratar el tema de la capacitación.				
Unidad 2. Importancia del liderazgo.	Actualizaciones del liderazgo.		jueves y viernes	9:00 - 11:00	
	¿Qué es la formación de líderes? Técnicas de liderazgo.				
Unidad 3. Identificación de estilo de liderazgo	¿Qué tipo de líderes eres?	1 semana	lunes	9:00 - 11:00	
	Introducción a los estilos de liderazgo más influyentes.				
	Autoevaluación de fortalezas y debilidades.		jueves	9:00 - 11:00	
	¿Qué tipo de líder quieres ser?				viernes

Módulo II: Gestión

Objetivo: Introducir temas sobre las habilidades de alta dirección para activar el potencial en los equipos de trabajo a su cargo.

Duración del módulo: 2 semanas		Horas: 30			
Contenido		Duración			Presupuesto
Unidad	Actividades	Semanas	Días	Horario	Costo
Unidad 1. Aprendiendo a delegar	Conceptos y habilidades de la delegación.	1 semana	lunes	9:00 - 11:00	\$2.450,00
	Establecimiento de metas.		martes	9:00 - 11:00	
	Estrategias de productividad.		miércoles	9:00 - 11:00	
Unidad 2. La motivación	Fundamentos de la motivación.	1 semana	jueves	9:00 - 11:00	
	Relación a la eficacia y eficiencia.		viernes	9:00 - 11:00	
	Temas de "Toma de decisiones"		lunes	9:00 - 11:00	
Unidad 3. Gestión del conflicto	Técnicas de gestión organizacional.	1 semana	martes y miércoles	9:00 - 11:00	
	Actuar como buscador de problemas.		jueves y viernes	9:00 - 11:00	
	Dirección estratégica: Técnicas para solucionar conflictos.		lunes	9:00 - 11:00	
Unidad 4. Gestión del rendimiento.	Relación a la gestión de desempeño.	1 semana	martes	9:00 - 11:00	
	Un desafío de liderazgo al que se enfrenta tu empresa.		miércoles	9:00 - 11:00	
	Establecimiento de estrategias.		jueves y viernes	9:00 - 11:00	
	Generación de ideas creativas. (Lluvia de ideas)				

Módulo III: Creación y Comunicación					
Objetivo: Crear un discurso de visión, mediante el cual cada participante sea capaz de trazar y comunicar un nuevo horizonte como líder.					
Duración del módulo: 2 semanas			Horas: 30		
Contenido		Duración			Presupuesto
Unidad	Temáticas	Semanas	Días	Horario	Costo
Unidad 1. La visión	Desarrollo de imagen mental sobre el futuro de la organización.	1 semana	lunes y martes	9:00 - 11:00	\$2.450,00
	La visión "como meta".		miércoles	9:00 - 11:00	
	Diseño de estrategias innovadoras.		jueves y viernes	9:00 - 11:00	
Unidad 2. La comunicación	La comunicación como clave del liderazgo.	1 semana	lunes	9:00 - 11:00	
	El poder de la comunicación no verbal.		martes y miércoles	9:00 - 11:00	
	Aspectos que afectan la comunicación.		jueves	9:00 - 11:00	
	Empatía: claves de desarrollo y potenciación		viernes	9:00 - 11:00	
Unidad 3. La innovación	¿Qué es la creatividad?	1 semana	lunes y martes	9:00 - 11:00	
	Importancia de la creatividad.		miércoles	9:00 - 11:00	
	Estimulación a la creatividad de un líder.		jueves	9:00 - 11:00	
	Desarrollo de pensamiento crítico y creativo		viernes	9:00 - 11:00	

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La presente realización del estudio sobre la Gestión y el Liderazgo organizacional muestra el análisis de las variables estudiadas dentro de la institución financiera Banco del Pacífico en la ciudad de Guayaquil, específicamente dentro del área de Servicios Bancarios, misma que desarrolla breves conclusiones y recomendaciones que son:

El personal objetivo del estudio, es decir los jefes de Servicios Bancarios, poseen un alto porcentaje de concientización sobre el liderazgo dentro de su área de trabajo, sin embargo, se logró confirmar que la organización como tal, no presenta opciones de incentivar el desarrollo del mismo. El área de Servicios Bancarios al poseer funciones operativas desarrolla una práctica monótona que conlleva a la molestia de los funcionarios al no poder desenvolver sus competencias y habilidades personales.

En relación a las habilidades que desarrollan los jefes de Servicios Bancarios, se confirma que la población en estudio se identifica con características representativas de un líder fuerte con visión y personalidad, las cuales son capaces de cambiar las percepciones establecidas, se denominan personas dispuestas a liderar un verdadero cambio dentro de una organización o empresa.

Sin embargo, la institución financiera no posee un plan de acción contra problemas fortuitos presentados dentro del área de Servicios Bancarios, lo que conlleva a una desestabilización dentro del área, provocando un mal clima laboral que posibilita al desencadenamiento de sucesos perjudiciales para el área, tales como rotación de personal, baja productividad, actitudes negativas, incumplimiento de objetivos, o ausentismos.

Recomendaciones

En base a las conclusiones obtenidas, se recomienda que la institución financiera Banco del Pacífico S.A., permita incluir un programa de capacitación enfocado al fortalecimiento del liderazgo de los jefes de Servicios Bancarios, permitiendo conocer y desarrollar sus diferentes habilidades personales y así poder desenvolverse mejor dentro del área. El beneficio de la implementación de este programa ayudará a un crecimiento laboral interno en cada persona que ocupe el puesto de jefe, pero sobre todo a la beneficiará a la organización como tal, pues el desarrollo de líderes consigue llevar a cualquier organización a un nivel competitivo.

También se recomienda la constante evaluación al personal con el fin de promover la comunicación y empatía entre los funcionarios, además de que estas evaluaciones pueden llegar a ser el origen del establecimiento metas y objetivos dentro del área, y a su vez de la organización.

ANEXOS ENTREVISTA

Participante: Jefa de Servicio Bancario Econ. Saskia Sandoval

1. ¿Para usted qué significa ser líder?

Ser un líder conlleva distintos puntos de vista, por un lado, te puedo decir que un líder es el que está tratando de hacer camino, o guía de los demás; pero también es una persona que ayuda, e influye positivamente; porque el líder no es solo estar en los buenos momentos, sino permanecer ante cualquier circunstancia.

2. ¿Considera que los líderes son importantes dentro de su organización?

Considero que la imagen de un líder es de suma importancia en nuestra organización; hoy en día el líder es el responsable de implementar una cultura organizacional, un mejor ambiente laboral. Lo importante siempre es ir más allá, generar resultados, llevando a la organización de tener un buen presente a un mejor futuro.

3. ¿Considera que los términos “Jefe” y “Líder” tienen el mismo significado?

Desde mi percepción laboral, considero que los jefes que he tenido han sido buenos líderes desde cierto punto. A pesar de no desarrollar todas las habilidades de liderazgo dentro de la organización por ciertas limitaciones, he percibido la sensación de ser influenciada ya sea en cumplir con mis funciones, o en asumir nuevas responsabilidades, nuevos retos dentro de la organización.

Por ello considero que, un jefe que siempre vela por los objetivos que benefician la empresa es un líder; porque debe desarrollar esa capacidad de influenciar en sus trabajadores.

4. ¿Ud. Se considera un líder dentro de su área de trabajo?

Me siento capaz de liderar a mi grupo de trabajo, hasta el momento hemos desarrollado una conexión laboral sólida en el área. Sin embargo, debido a factores propios de nuestras funciones, nos hemos visto limitados a la ejecución de mejoras continuas; lamentablemente el área de Servicios Bancarios es la más propensa a que problemas de nuestro cliente externo afecten a nuestro desempeño laboral.

5. En una escala del 0 al 10 ¿Cómo califica su liderazgo y en qué está

basado? Es una pregunta difícil, me autocalifico con un 8. La razón principal es el poco desarrollo de mis habilidades de liderazgo en el área y la baja fomentación del mismo en la empresa. Al momento como jefe de área he logrado conectar con mi equipo, básicamente considero que cada persona debe enseñar con el ejemplo, puedo indicar que mi liderazgo está basado en las conexiones, a mí me gusta que, al momento de reunirme con personas, buscar la forma de tratar de conocer su vida profesional, sus valores éticos para al momento de necesitar alguna ayuda yo pueda establecer una conexión basada en las cualidades de los demás.

6. ¿Qué tipo de líder se caracteriza y por qué?

Considero que las cualidades para ser un buen líder están en influir y orientar a los demás hacia el cumplimiento de los objetivos, por lo tanto, me considero un líder bastante exigente, me enfoco en el cumplimiento de los objetivos que posee el área. En realidad, lo que me funciona es que escojo personas adecuadas para conformar mi equipo de trabajo. Me encamino en conectar bastante con gente que entienda mi metodología de trabajo, que me siga mi ritmo; siempre estableciendo mejoras para el rendimiento.

7. ¿Qué opina sobre la propuesta planteada para la mejora de los jefes de Servicios Bancarios?

Considero que la propuesta de un programa de capacitación que desarrolle el liderazgo en los jefes de Servicios Bancarios nos va a ayudar a ser más eficientes en nuestro trabajo, ya que siempre buscamos que nuestros colaboradores sean mejores talentos. A nivel personal, considero que debo enfocarme en el desarrollo de ciertas habilidades en mi liderazgo, como la motivación y gestión de conflicto. Hay que considerar que los mejores líderes, los que entienden mejor a las personas, los que empujan más a las personas al cambio, los que impulsan más a los grupos humanos a la flexibilidad, los que impulsan mucho más a que la gente tenga pasión por lo que hacen; son los que van a liderar los cambios en la organización.

8. ¿Cree usted que este proyecto genere impacto en nuestro cliente externo?

Evidentemente al hacer un cambio dentro de la organización es tener una mejor llegada con nuestro cliente porque nuestro cliente es nuestra razón de ser; en este punto es importante hacer una calibración interna porque la solución que estás buscando probablemente mejore el servicio a nuestro cliente externo pero nuestro cliente interno no debería verse afectado, más bien hay que socorrerlo.

REFERENCIAS

- A. Rozo-Sánchez, A. Flórez-Garay, C. Gutiérrez-Suárez. (2019). Liderazgo Organizacional Como Elemento Clave Para La Dirección Estratégica. Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería, 62-67.
- Adamek, M. S. (2007). Elements of Leadership Development: What contributes to effective leadership? Music Therapy Perspectives, 121-124.
- Albert Costa, Carmen Echarrazeta, Diego Montenegro. (2020). La cultura organizacional: el gran impulsor de la estrategia futura. Una visión de la competitividad en Ecuador. Revista Empresa y Humanismo, 9-32.
- Alles, M. (2007). Comportamiento Organizacional. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Almonte, D. (2015). Gestión del Talento Humano en relación al buen desempeño docente en las instituciones educativas de distrito de Corani. Tesis inédita de Maestría en Educación. Puno, Perú.
- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Lambayeque - Perú: Escuela de Economía.
- Annual Report 2019-2020. (2019). World Economic Forum, 152. Annual Report 2019-2020. (2019-2020). World Economic Forum.
- Antonakis J., Cianciolo A., Sternberg R. (2004). La naturaleza del liderazgo. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Arnoletto, E. J. (2005). La Gestión Orgnizacional En La Administración Pública. Córdoba - Argentina: Editorial de la Universidad Católica de Córdoba.
- Arnoletto, E. J. (s.f.). La gestión organizacional en la Administración Pública.
- Asesoría, P. (19 de febrero de 2018). PI ASESORIA. Obtenido de <https://www.piasesoría.com/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano-en-las-empresas/>
- Banco del Pacífico. (2020). Banco del Pacífico. Obtenido de <https://www.bancodelpacífico.com/grupo-bdp/responsabilidad-social-corporativa/Menu/quienes-somos>
- Bass, B. (1995). Theory of transformational leadership redux. Leadership

Quarterly. Winter, 463-478.

Bernal, R. (15 de julio de 2020). Coaches Profesionales. Obtenido de Etimología de liderazgo: <https://www.coachesprofesionales.com/etimologia-de-liderazgo/#:~:text=Origen%20del%20verbo%20liderar&text=y%20%E2%80%9Cazgo% E2%80%9D>.

Blanco-Paredes, H. (2018). Boletín Científico De La Escuela Superior Atotonilco De Tula.

Características de la administración del Recurso Humano. (27 de Junio de 2021). Obtenido de <https://erika081202.blogspot.com/2021/06/caracteristicas-de-la-administracion.html>

Castillo, J. (2006). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. Bogotá: ECOE EDICIONES.

Certo, S. (2001). Administración moderna. Colombia: Prentice Hall.

Chávez-Toledo, L. (2018). La gestión del talento humano como estrategia empresarial. 553-558. Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Mexico D.F.: McGRAW-

Choo, H. G. (2007). Leadership and the workforce in Singapore: Evaluations by the Singapore Human Resources Institute. Research and Practice in Human Resource Management, 104-114.

Christopher Achua. (2010). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.

Cisneros, B. C. (06 de 03 de 2019). Universidadcisneros.es. Obtenido de Universidadcisneros.es: <https://www.universidadcisneros.es/blog/gestion-de-recursos-humanos-que-es-funciones-y-objetivos/> Consulting Psychologists Press.

Corvo, H. S. (19 de febrero de 2019). Grid gerencial de Blake y Mouton: elementos y estilos.

Das, M. (19 de noviembre de 2019). IEBS. Obtenido de Employer Branding: el arma secreta para ganar la Guerra por el Talento: <https://www.iebschool.com/blog/employer-branding-rrhh-2-0/>

De Vries y Miller D. (1985). "Narcissim and Leadership: "An object relations perspective".

- Di Trolio, G. (2018). Gestión del Talento y Liderazgo. Ideas para la mejora en Pymes argentinas. Buenos Aires. doi:<https://doi.org/10.29057/esat.v5i10.3288>
- Dr M Nishad Nawaz; Prathibha D. (2013). Role of Talent Management Importance in any Organization. Asia Pacific Journal of Research, 220-223.
- Dunnette, M.; Hough, L. (1990). Handbook of industrial and organizational psychology. Edición). Mexico: CENCAGE Learning.
- El club del emprendimiento. (28 de 05 de 2019). <http://www.rrhhdigital.com/>. Obtenido de <http://www.rrhhdigital.com/>: <http://www.rrhhdigital.com/secciones/136868/el-liderazgo-empresarial-importancia-y-caracteristicas> Entramado, 60-79.
- F. Navia, D. Mayorga, I. Campi, L. De Lucas. (30 de septiembre de 2019). Liderazgo: una habilidad gerencial fundamental en el éxito de una empresa en el en el siglo XXI. Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento, 1061-1084. doi:10.26820/recimundo/3.(3).septiembre.2019.1061-1084
- Fernández, R. (2016). LÍDER Y LIDERAZGO: CUESTIONES ETIMOLÓGICAS. Obtenido de Fieldler, F. (1985). A theory of leadership effectiveness. New York: Mc. Graw Hill. García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías .
- Gareth J. y George J. (2010). Administración Contemporánea 6th Edición. Mexico: McGraw Hill.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo Que Resulta. Massachusetts: President and Fellows of Harvard College.
- Gomes, R. (2014). Transformational leadership: Theory, research, and application to sports.
- González, E. (03 de septiembre de 2020). Comunicación sistema UNIVA. Obtenido de ¿Qué tanto puede afectar un líder en una empresa?: <https://www.univa.mx/guadalajara/que-tanto-puede-afectar-un-lider-en-una-empresa/>
- Griffin, R. y Moorhead, G. (2010). Comportamiento Organizacional. Santa Fe:

Cengage Editores.HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
<https://rogeliofernandezortea.com/2016/08/22/lider-y-liderazgo-cuestiones-etimologicas/> Fiedler, F. (1967). Leadership Effectiveness. American Behavioral, 619-632. <https://www.cerem.es/blog/tendencias-en-la-gestion-de-recursos-humanos-para-el-ano-2022> Human Relations, 583-601.

IMF Blog de Recursos Humanos. (09 de Agosto de 2016). 10 procesos clave en la gestión del talento. Obtenido de IMF Blog de Recursos Humanos: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/10-procesos-clave-en-la-gestion-del-talento/#Competencias>

Ingmar Björkman ; Adam Smale. (2010). La gestión global del talento: Retos y Soluciones. INVESTIGACIÓN. International Journal of Psychological Research, 72. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa>

J. Hernández, H. Fernández. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina, 201-217.

J., B. (1978). Leadership. New Yorker: Harper & Row.

James Kim. (2003). Towards Best Or Better Practice In Corporate Leadership Development: Issues In Mode 2 Research. Lancaster University Management School, 1- 27.

Jankurová, Ljudvigová, & Gubová. (2017). INVESTIGACIÓN DE LA NATURALEZA DE LAS ACTIVIDADES DE LIDERAZGO. Economía y Sociología, 135-151.

Jim Clifton, Jim Harter. (2020). El Líder: Descubre tus fortalezas. Barcelona: Reverté S.A.

Johnny Gonzáles, Rocío Ramirez, Nahum Terán, Gabriela Palomino. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. Revista Científica Multidisciplinar, 14.

Jones G. y George J. (2010). Administración contemporánea (6ta Edición. México: Mc Graw Hill.

Katz D, Kahn R. (1978). The social psychology of organizations. New York: Wiley.

Kelly, P. R. (21 de septiembre de 2014). La raíz del liderazgo. Obtenido de

<https://www.leadershipissues.org/the-root-of-leadership/>

- Kinicki A. ; Kreitner R. . (2003). Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas. . México: McGraw – Hill.
- Leyton, N. (2016). Diseño del Proceso de Selección y Contratación de Personal en la empresa LEYTON CAR'S SAS. Bogotá D.C.: Fundación Universidad de Amércia, Especialización en Gerencia de Talento Humano.
- Luis Asencio, Carlos Fábregas, Carlos Carmona. (2019). Cultura organizacional y el intraemprendimiento académico en la Universidad de Guayaquil-Ecuador. *Desarrollo Gerencial*, 79-103. doi:<https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3427>
- Lussier, R.; Achua Ch. (2016). Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades (2a.
- M. Guerrero, C. Manosalvas, C. Salvador, I. Carhuancho, A. Maino, D. Silva. (2021). La mediación de la satisfacción laboral en la relación del estilo de liderazgo y el compromiso organizacional. *Revista de Investigación Apuntes Universitarios*, 234 - 265.
- María Laura Lupano P., Alejandro Castro S. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate 6. Psicología, Cultura y Sociedad*, 107-122.
- Maria Laura Lupano, Alejandro Castro. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación1. México: CENCAGE Learning.
- Monzon, J. (2021). El Liderazgo. Obtenido de [https://books.instituto-idema.org/sites/default/files/2021_11_15_08_01_45_monzoneduardo65gmail.com_IDE MA TEMA1_EL_LIDERAZGO_MFJE.pdf](https://books.instituto-idema.org/sites/default/files/2021_11_15_08_01_45_monzoneduardo65gmail.com_IDE%20TEMA1_EL_LIDERAZGO_MFJE.pdf)
- Navarro L., Navarro X. y Nieto T. (2011). *Dirigir no es solo mandar*. Buenos Aires: Lid Editorial. New York : Nova Science Publishers.
- Noriega, M. G. (2008). La importancia del liderazgo en las. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 25- 29. Obtenido de Liferder: <https://www.liferder.com/grid-gerencial-blake-y-mouton/> Dansereau Jr, F. ; Graen G.; Haga W.,. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership
- Palomino, P. R. (2009). Últimas Tendencias en el estudio sobre Liderazgo.

Revisión de la Literatura. Obtenido de <https://www.uclm.es/-/media/Files/C01-Centros/cu-csociales/documentos2009/05.ashx?la=es>

Pérez, A. (23 de abril de 2021). Tipos de talentos: definición y dónde encontrarlos. Obtenido de OBS Business School: <https://www.obsbusiness.school/blog/tipos-de-talentos-definicion-y-donde-encontrarlos>

Pérez, O. (13 de 07 de 2021). Blog PeopleNext. Obtenido de Blog PeopleNext: <https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>

Peves, L. (2021). Liderazgo y Gestión De La Innovación En La Dirección General De Administración De Una Universidad Pública Del Perú. Callao-Perú.

Ramírez, Espindola, Ruíz, Hugueth. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. La Serena. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>

Ramírez, R.I. , J.V. Villalobos y B.A. Herrera. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. Revista Opción, 2076-2101. Revista Empresarial Universia, 28-41.

Robbins S., Judge T. (2009). Comportamiento Organizacional. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.

Robbins Stephen P. y Coulter Mary. (2005). Administración. Octava Edición. México: Pearson Educación.

RRHHDIGITAL. (25 de febrero de 2021). RRHHDIGITAL. Obtenido de People Analytics: qué es y por dónde empezar: http://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/145811/People-Analytics-que-es-y-por-donde-empezar?target=_self

Santamaría, F. (2021). Influencia Del Liderazgo Y La Cultura Organizacional En La Satisfacción Laboral En Las Empresas Medianas En Lima Metropolitana. Lima.

Schein, E. (1982). Psicología de la organización. México: Prentice Hall. Serie Economía, Universidad "Constantin Brâncuși" de Tirgu- Jiu.

Stephen Robbins, Timothy Judge. (2009). Comportamiento Organizacional

(Décimotercera edición ed.). México: PEARSON EDUCACION.

Torres, G. P. (2011). Liderazgo y Dirección: Dos Conceptos Distintos con Resultados Diferentes. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 213- 228.

Vallejo, L. (2015). Gestión del talento humano. Riobamba: La Caracola Editores.

Van Fleet D.; Yuk G. . (1986). Theory and Research on leadership in organizations. Palo Alto, California: Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough.

Varón, E. (2019). Liderazgo educativo siglo xxi, definiciones y. Seres y saberes, 21.

Vasilescu, M. (2019). Leadership styles and theories in an effective. Târgu jiu:

Villacorta, D. (16 de noviembre de 2019). Georgia Hispanic Chamber of Commerce. Obtenido de Los 8 estilos de liderazgo más comunes: <https://ghcc.org/es/los-8-estilos-de-liderazgo-mas-comunes/> within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process.



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Meza Garrido Michael Scott**, con C.C: # 093055147-8 autor/a del trabajo de titulación: **Estudio sobre gestión y liderazgo organizacional. Propuesta de un programa de capacitación para fortalecer el liderazgo de los jefes de servicios bancarios en una empresa financiera de la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, a los 22 días del mes de febrero del año 2022

f. _____

Nombre: MEZA GARRIDO MICHAEL SCOTT

C.C: 093055147-8



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Estudio sobre gestión y liderazgo organizacional. Propuesta de un programa de capacitación para fortalecer el liderazgo de los jefes de servicios bancarios en una empresa financiera de la ciudad de Guayaquil.		
AUTOR(ES)	Michael Scott Meza Garrido		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Bermúdez Reyes Elba Narcisa		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Psicóloga Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	22 de febrero del 2022	No. DE PÁGINAS:	83 páginas
ÁREAS TEMÁTICAS:	Liderazgo Organizacional, Gestión Organizacional, Fortalecimiento De Liderazgo, Jefe, Líderes Gestores.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Liderazgo, Gestión Organizacional, Jefe		
RESUMEN/ABSTRACT: Cuando las instituciones acepten la diferencia entre gestión y liderazgo, es cuando invertirán en la preparación del fortalecimiento del liderazgo en sus colaboradores para ser líderes gestores. El presentetrabajo demuestra un estudio sobre las variables Liderazgo y Gestión Organizacional, enfocado en el área de ServiciosBancarios de las diferentes agencias del Banco del Pacífico en la ciudad de Guayaquil, este estudio tiene como objetivo desarrollar habilidades de liderazgo en los jefes conllevando a mejorar la eficiencia y productividad de la organización.El estudio implementa tipos de metodología no experimental, con enfoque mixto (cuanti-cualitativo) y diseño sistemático; utilizando encuestas al total de la población dirigida. Obteniendo como resultados el conocimiento de la importancia, los estilos, y la conceptualización de liderazgo que posee la población encuestada. Finalmente, se proponeun programa de capacitación a los jefes área de Servicios Bancarios compuesto de 4 módulos, con duración de 68 horas que permitirá desarrollar las habilidades de liderazgo que posee cada jefe de área.			
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-9-84027538	E-mail: scott27yogo@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			