FACULTAD JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

TÍTULO:

INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA CIUDAD DE LOJA

Tesis previa a optar el Grado de Ingeniera en Banca y Finanzas

AUTORA

CAROLINA ANABEL VALAREZO TORRES

DIRECTOR

ING.JORGE BALTAZAR.VALLEJO RAMÍREZ, M.A.E

Loja – Ecuador
2019

CERTIFICACIÓN

ING. JORGE BALTAZAR VALLEJO RAMÍREZ, M.A.E, DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, FACULTAD JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA Y DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICA:

Que el trabajo de tesis titulado: **Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño financiero de las cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Loja**, previo a la obtención del grado de Ingeniera en Banca y Finanzas, ha sido realizado bajo mi dirección, control y supervisión, cumpliendo los requerimientos establecidos en el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, por lo que autorizo su presentación para que sea calificado por un tribunal.

Loja, 27 de Mayo del 2019

Ing. Jorge Baltazar Vallejo R. M.A.E
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, CAROLINA ANABEL VALAREZO TORRES, declaro ser la autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente, acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de la tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

AUTORA: Carolina Anabel Valarezo Torees

FIRMA:

CEDULA: 1104171754

FECHA: Loja, Junio del 2019

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL Y TOTAL Y LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO

Yo, Carolina Anabel Valarezo Torres declaro ser autora de la tesis titulada: **INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA CIUDAD DE LOJA,** como requisito para optar el grado de Ingeniera en Banca y Finanzas, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el repositorio digital institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad. La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 13 días del mes de Junio de 2019.

Firma: .....

Autora: Carolina Anabel Valarezo Torres
Cédula: 1104171754
Dirección: Loja, Avenida de los Paltas y Finlandia.
Correo electrónico: carolvalarezo95@gmail.com
Teléfono: 0994263498

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Jorge Baltazar Vallejo Ramírez, M.A.E.,

TRIBUNAL DE GRADO:

Presidenta: Ing. Jesús Raquel Padilla Andrade, Mg.Sc
Vocal: Ing. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos, Mg.Sc
Vocal: Ec. Nancy Soledad Aguilar Quezada, Mg.Sc

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico primeramente a Dios por haberme brindado fuerzas, sabiduría y sobre todo sus bendiciones para poder culminar con éxito mi carrera universitaria.

A si mismo esta tesis va dedicado con mucho cariño a mis queridos Padres, que a lo largo de mi vida han sido y serán el pilar fundamental, por brindarme su amor, su entrega, por el sacrificio que han realizado para que este sueño se haga realidad, por los valores que me han sabido inculcar, por cada palabra de apoyo y por ser mis guías en cada paso que doy, sin ellos esto no habría sido posible, y a mi pequeño hermano que es mi mayor inspiración para seguir adelante.

Carolina Anabel

AGRADECIMIENTO

Expreso mi profundo y sincero agradecimiento a las autoridades y docentes de la Carrera de Banca y Finanzas de la Universidad Nacional de Loja, por brindarme las enseñanzas necesarias para mi formación profesional.

De manera especial al Ing. Jorge Vallejo que en su calidad de Director de Tesis y su experiencia, me brindo la atención necesaria para el buen desarrollo de este trabajo, y supo orientarme en todo momento que necesite de sus consejos y sobre todo por su inalcanzable paciencia que tuvo.

Asi mismo mi gratitud a los Gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja que me brindaron su apoyo y la colaboración de este proceso investigativo, sin su colaboración no habría sido posible la realización de este trabajo.

La Autora

a. TÍTULO

INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA CIUDAD DE LOJA

b. RESUMEN

El presente trabajo de tesis denominado **INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA CIUDAD DE LOJA** tiene como finalidad analizar los estilos de liderazgo que tienen los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Loja y a su vez comprobar la relación entre liderazgo y desempeño financiero.

Se orienta en una primera instancia con la recopilación de información sobre las teorías acerca del liderazgo y sobre las herramientas que permitan establecer el estilo de liderazgo de los gerentes, a través de esto se pudo encontrar un instrumento ya diseñado y a su vez aplicado en el entorno ecuatoriano, y así haciéndolo validar al sector de las cooperativas de ahorro y crédito, para que sea aplicada a los diferentes gerentes de dichas instituciones en la ciudad de Loja, tratándose de un cuestionario multifactorial (**MLQ),** basado específicamente en el estilo Transaccional, Transformacional y Laissez-Faire , de esta forma permitiendo que se cumpla con el segundo objetivo específico.

Para el desempeño financiero de las cooperativas se tomó en cuenta ciertos indicadores financieros que se encuentran establecidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, el cual se comprobó la relación existente entre Liderazgo y el desempeño financiero, de cada una de ellas. Para el desarrollo del cuestionario se utilizó el programa estadístico SPSS que permite verificar la validez del cuestionario y la realización de las correlaciones necesarias para la elaboración de la tesis.

Con los resultados obtenidos se concluye que de los indicadores financieros aplicados, el único que refleja una correlación positiva es el de **morosidad**, lo que quiere decir que la forma de liderar influye en como los gerentes recuperan la cartera de créditos, de acuerdo con los valores establecidos de Spearman, la correlación oscila entre -1,1 y 0; en este caso con los indicadores de liquidez, solvencia y rentabilidad se encuentra 0 y -1.

Palabras Clave: Desempeño financiero, liderazgo, Laissez Faire, Spearman, Transaccional, Transformacional.

ABSTRACT

The purpose of this entitled **INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLES IN FINANCIAL PERFORMANCE** aims to analyze the leadership styles of managers of savings and credit cooperatives in the city of Loja and in turn to test the relationship between leadership and financial performance.

The first step was to gather information on the theories of leadership and on the tools that allow managers to establish their leadership style, through which an instrument could be found that had already been designed and applied in Ecuador, and thus validating the credit union sector, to be applied to the different managers of these institutions in the city of Loja, being a multifactorial questionnaire (MLQ), based specifically on the Transactional, Transformational and Laissez-Faire style and thus allowing the second specific objective to be fulfilled.

For the financial performance of the cooperatives, certain financial indicators that are established by the Superintendency of Popular and Solidarity Economy were taken into account, which verified the existing relationship between Leadership and the financial performance of each of them. For the development of the questionnaire, the statistical program SPSS was used to verify the validity of the questionnaire and the realization of the necessary correlations for the preparation of the thesis.

With the results obtained, it is concluded that of the financial indicators applied, the only one that reflects a positive correlation is delinquency, which means that the way to lead influences how managers recover the loan portfolio, in accordance with the values from Spearman, the correlation ranges from -1.1 to 0; in this case, with the liquidity, solvency and profitability indicators, we find 0 and -1.

Keywords: Financial performance, leadership, Laissez Faire, Spearman, Transactional, Transformational

c. INTRODUCCIÓN

Cabe destacar que el estudio del presente tema resulta interesante para las diversas instituciones financieras, debido a esto es necesario conocer el tipo de liderazgo que predomina en los altos cargos como es gerencia, por ello es importante identificar quienes están a cargo y si cuentan con las capacidades precisas de ocupar puestos gerenciales.

En Ecuador, al igual que en la mayoría de países latinoamericanos, las instituciones financieras se enfrentan a retos cada día más grandes, con alto grado de competitividad del mercado, cambios circunstanciales en la política y la economía, perfiles y competencias del talento humano más complejas y especializadas, donde el rol de sus directivos está jugando un papel predominante en la adaptación a los nuevos escenarios laborales.

La investigación se centra específicamente en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja de los cinco segmentos que se encuentran regulados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, es relevante conocer el liderazgo que tienen los gerentes y analizar si existe alguna relación entre los estilos de liderar y el desempeño financiero.

Se considera conveniente realizar este tipo de estudio, debido al cierre inesperado de las cooperativas de ahorro y crédito en los últimos tiempos que se han suscitado en la ciudad de Loja, creando inseguridad ante los usuarios y a su vez demostrar que las instituciones financieras en las que han depositado su confianza se encuentran lideradas por buenos gerentes .Asi mismo se trata de dar un aporte a las instituciones financieras en cuanto a los tipos de liderazgo que poseen y cómo influye en el desempeño financiero.

El trabajo de tesis se lo realizó conforme lo establece la normativa vigente de la Universidad Nacional de Loja, la cual se encuentra estructurada de la siguiente manera: **Título** es el nombre del trabajo a investigar; **Resumen** en él consta una síntesis de la investigación la cual está en castellano y a su vez traducido al inglés; **Introducción** dentro de esto se detalla la importancia del tema a investigar, la estructuración de la tesis y el aporte a las instituciones del sector de la Economía Popular y Solidaria; **Revisión de Literatura** consiste en la revisión de información

teórica, utilizadas para la elaboración del tema de tesis; **Materiales y Métodos** se detallan y describen los métodos, técnicas y procedimientos que se emplearon en el trabajo, utilizando el proceso estadístico como es la media aritmética para determinar cuál es el estilo de liderazgo predominante, a su vez se comprobó la relación entre liderazgo y desempeño financiero a través de la correlación de Spearman ; **Resultados** se presenta el desarrollo de las encuestas aplicadas a los gerentes, seguidamente se realizó la **Discusión,** que es la comparación entre lo establecido teóricamente con los resultado obtenidos; **Conclusiones** se hace énfasis sobre los resultados importantes encontrados en el proceso de investigación basándose a los objetivos establecidos; **Recomendaciones** indican las sugerencias pertinentes propensas a mejorar el accionar de dichas instituciones; **Bibliografía** determina las fuentes de consulta de los diferentes autores para la sustentación teórica ,como último paso los **Anexos** en el cual consta el cuestionario **MLQ** aplicado a los gerentes de las instituciones en estudio.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

Marco Teórico.

Liderazgo

Varios autores han dado diversos criterios para referirse al liderazgo uno de ellos es que el liderazgo da dirección, sin embargo, esto no es del todo correcto ya que los lideres no solo se encuentran en la parte gerencial de alguna empresa o de puestos jerárquicos importantes sino también en los grupos informales de trabajo. La diferencia entre liderazgo y dirección se ha establecido de la siguiente manera: el liderazgo es el proceso de influir en otro y apoyarlo que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes, mientras que la dirección es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, para cumplir con este papel es necesario conocer el comportamiento de las personas.

Comúnmente se dice que el liderazgo es la habilidad que se tiene para convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos. Es el factor humano el que une a un grupo y lo motiva hacia los objetivos. Las actividades de la dirección como la planificación, la organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder estimula el poder de la motivación en las personas y las dirige hacia los objetivos. (Gómez C, 2007)

Se pasa del concepto de liderazgo como poder a un concepto de influencia, de convencimiento del otro. Por lo tanto, el desarrollo de liderazgo se basará simplemente en desarrollar habilidades interpersonales (comunicación, gestión de equipos, negociación, etc.) de las personas para que sean lideres (personas efectivas en liderazgo). El liderazgo ha ido evolucionando desde un concepto moral y casi sobrenatural, innato en una persona especial llamada líder, hacia un proceso de influencia-ejercido por el líder hacia el seguidor y finalmente hacia la generación de compromiso hacia un bien común. (Gioya & Rivera, 2008)

Aunque existe una gran variedad de conceptos y perspectivas de estudio para conocer el fenómeno del liderazgo, se considera que este se trata sobre todo, de una acción individual cuyas

consecuencias repercuten en todo un sistema social y, por ende, crea vínculos que por su naturaleza no son efímeros ni superficiales.

No se puede entender un liderazgo sin comprender su naturaleza, sus implicaciones y razones de ser en el grupo donde actúa y, viceversa, una sociedad no puede entenderse sin comprender el carácter de sus liderazgos. (Ibáñez, 2004)

Definición

> El liderazgo es la habilidad directiva que, dentro del ámbito empresarial, se considera hoy por hoy como las más importantes. Todos somos conscientes de la importancia y la función del líder dentro de un grupo, cualquiera que sea la finalidad para la que este se haya construido. (Vázquez L, 2005, p. 122)

El liderazgo el proceso que tiene una persona de influir en un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas. Se dice que el liderazgo es tanto una ciencia como un arte destaca la función de liderazgo como un campo de investigación, un buen liderazgo es más que cálculo y planeación o como seguir una lista de verificación. Aun así cuando el análisis racional puede mejorar el liderazgo, dentro de estas mejoras incluye el tocar los sentimientos de otros; las emociones también desempeñan una función importante en el liderazgo, al combinar ambos sentimientos se obtienen mejores resultados (Hughes R, Ginnnett R, & Curphy G, 2007).

Evolución histórica

A través de la historia, el concepto de liderazgo ha ido variando de acuerdo con los cambios del desarrollo del ser humano. Se dice que en sus inicios, el líder era un enviado de los dioses, quienes regían su conducta de guía. Este semidiós era el encargado de revelar verdades y transmitir a su grupo estos parámetros. La figura del líder es conocido desde hace milenios llama la atención por su fuerza y la gran influencia sobre la historia de los pueblos humanos. (Lussier R & Achua C, 2002)

Según Culligan M (1988), históricamente han existido cinco edades del liderazgo:

1. Edad del liderazgo de conquista: Durante este periodo, la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba al jefe omnipotente, el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

2. Edad de liderazgo comercial: A comienzos de la edad industrial, la seguridad ya no era función principal del liderazgo. La gente comenzaba a buscar a aquellos que pudieran indicarles como levantar su nivel de vida.

3. Edad de liderazgo de organización: Durante este periodo se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar; la gente empezó a buscar un sitio donde pertenecer. El significado del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

4. Edad del liderazgo de innovación: A medida que se incrementaba la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. La edad de la organización había creado un vínculo que estaba fuera de control.

Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podrán manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolencia.

5. Edad del liderazgo de la información: A medida que la tecnología avanzaba cada vez más rápido, había una angustia más acentuada a quedarse a la zaga del amanecer electrónico.

Por lo tanto, se hizo evidente que ninguna compañía podría sobrevivir sin líderes que entendieran como debía manejarse la información. El líder moderno de la información es entonces aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa. En el tiempo actual se considera que está emergiendo un nuevo tipo de liderazgo

Tipos de Liderazgo

Como se ha venido mencionando anteriormente el liderazgo ha sido considerado por varios autores como un factor de suma importancia ya que gracias a esto se puede llegar a solucionar algunos problemas existentes en diversas organizaciones, empresas etc…y que esto va a depender del tipo de líder que se encuentre al mando.

Debido a esto, a lo largo del tiempo se ha venido estudiando diversos tipos de liderazgo para que cada líder pueda sentirse identificado variando desde la perspectiva, el carácter y las capacidades pero en especial existen tres tipo de liderazgo considerados así los tipo de liderazgo más importante como lo es el liderazgo Transaccional, Transformacional y el tipo de liderazgo ausente o como lo dice su nombre en francés *Laissez Faire.*

Liderazgo Transaccional

Bass (como se citó en Lussier R & Achua C, 2002), afirma que "El liderazgo Transaccional busca mantener la estabilidad en lugar de promover el cambio en una organización, mediante intercambios económicos y sociales regulares con los que se consiguen objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores"(p.365).

El liderazgo Transaccional se refiere a la relación de intercambio entre el líder y sus seguidores con el propósito de que sus intereses coincidan.

> Esto puede tomar la forma de una recompensa contingente, en la que el líder clarifica, junto con el seguidor, lo que éste necesita realizar para ser recompensado por su esfuerzo. Por otro lado, puede tomar la forma de una administración por excepción activa, en la que el líder monitorea la ejecución de los seguidores y toma acciones correctivas, si los seguidores fracasan al alcanzar los estándares. (Ortiz A, Mendoza I, & Parker H, 2006, p. 34).

El estilo Transaccional consta de tres tipos de estrategia.

1- **Recompensa contingente:** Es el grado en que el líder establece transacciones o intercambios constructivos y positivos con sus seguidores por el esfuerzo realizado, es decir, prometen recompensas por el buen desempeño y reconocen los logros.

2- **Administración por excepción**: Originalmente se refiere al grado en que el líder emprende acciones correctivas sobre la base de los resultados de las transacciones con sus seguidores. No obstante, Hater y Bass (1988) reportaron evidencia suficiente para dividir administración por excepción en: Activa y Pasiva. La diferencia entre éstas radica en el tiempo en que el líder decide intervenir.

Los líderes activos monitorean el comportamiento del seguidor, anticipan problemas y toman acciones correctivas antes que se creen serios problemas y los intercambios (transacciones) en este tipo de estrategia están diseñados para animar activamente a los seguidores a evitar cometer cualquier error.

"Los líderes que utilizan una estrategia de administración pasiva esperan hasta que surjan los problemas para recién tomar acciones" (Cuadra A & Velosio C, 2008, p. 45).

El liderazgo Transaccional forma convenios con los seguidores a cambio de cumplir con determinados objetivos o realizar ciertas tareas, el líder ofrece beneficios que satisfagan las necesidades y las expectativas de los seguidores.

"Un ejemplo de liderazgo Transaccional es cuando los gerentes dan bonos mensuales a los agentes de ventas por cumplir e incluso rebasar sus cuotas de ventas mensuales, o al personal de producción por superar estándares de calidad". (Lussier R & Achua C, 2002, p. 366)

> Burns (como se citó en Vadillo, 2010), el líder Transaccional es inmaduro pues antepone sus necesidades a la de sus colaboradores, es más , no consigue aunar los esfuerzos de los miembros del grupo para alcanzar las metas comunes, sino que se centra bien en los interés individuales o bien en los grupales, pero de manera aislada (p. 42).

Dimensiones del liderazgo Transaccional

El liderazgo Transaccional cuenta con dos dimensiones las cuales se detallan a continuación:

- **Refuerzo contingente:** Proporciona recompensas o promesas de recompensas como consecuencia de la consecución de los objetivos previstos.
- **Dirección por excepción:** Interviene para dar retroalimentación negativa , critica , constructiva o acciones que impliquen mejorar para que la actividad favorezca el plan previsto, y por ende se logren los objetivos establecidos, existen dos formas:

- **Activa:** El líder espera a que se produzcan los errores o irregularidades, y entonces propicia los ajustes o modificaciones.

- **Pasiva:** El líder interviene solo si es necesario, y solo cuando se producen desviaciones.

Liderazgo Transformacional

El Liderazgo transformacional tiene la finalidad que sus seguidores se sientan inspirados para que de esta forma crezcan sus intereses personales por el bien de organización en la que se encuentre laborando.

Se dice que se construye en base al Liderazgo Transaccional, ya que incita un esfuerzo y desempeño mayor que va más allá de lo que hubiera ocurrido con el planteamiento Transaccional.

"El líder transformacional tratara de impulsar en sus seguidores la capacidad de cuestionar no solo las opiniones establecidas, sino incluso las que estableció el mismo" (Robbins, 2004, p. 349).

El liderazgo transformacional eleva la moral, la motivación en sus seguidores, el liderazgo Transaccional provoca en ellos el auto interés inmediato. El líder transformacional enfatiza lo

que tú puedes hacer por tu país; el líder Transaccional se centra en lo que tu país puede hacer por ti. Actualmente existe un número considerable de estudios empíricos que apoyan la utilidad de esta distinción. Los cambios en el mercado y el lugar de trabajo, en las dos décadas, dan como resultado la necesidad de líderes que lleguen a ser más transformacionales y menos Transaccionales si buscan mantener la efectividad. (Ortiz A et al., 2006)

El liderazgo transformacional se expresa cuando el líder lleva a los seguidores más allá del auto interés inmediato a través de la influencia idealizada (carisma), la inspiración, la estimulación intelectual o la consideración individual. El líder eleva el nivel de los seguidores en cuanto a su madurez y sus ideales, así como interés por su realización, su auto actualización, y el bienestar de otros, de la organización y el de la sociedad en su conjunto.

La influencia idealizada y el liderazgo inspirador se despliegan cuando el líder visualiza un futuro deseable, articula cómo alcanzarlo, muestra un ejemplo para seguirlo, determina altos estándares de desempeño y muestra determinación y confianza. Los seguidores desean identificarse con este tipo de liderazgo.

El liderazgo transformacional consta de cuatro dimensiones afirma (Cuadra A & Velosio C, 2008)

1. **Carisma o influencia idealizada**: Es el grado en que el líder enfatiza la confianza, toma una posición en momentos y aspectos complicados, resalta la importancia y propósito del compromiso, están conscientes de las consecuencias éticas de sus decisiones y se relacionan con sus seguidores a un nivel emocional. Bass (citado por Thieme, 2006)

2. **Motivación inspiradora:** Alude al grado en que el líder es capaz de articular una visión atractiva del futuro, desafían a sus seguidores a obtener estándares altos, hablan con entusiasmo, optimismo y motivan y dan significado a lo que es necesario hacer.

3. **Estimulación intelectual:** Se caracteriza por el desafío de supuestos, toma de riesgos, petición de ideas a los seguidores; estimulan y animan la creatividad en sus subordinados.

4. Por último, **Consideración individualizada** se refiere al grado en que el líder trata a los demás como individuos; toman en cuenta las necesidades individuales, las capacidades y aspiraciones; escuchan con atención, aconsejan y enseñan. Es necesario resaltar que, extensivas investigaciones han proporcionado apoyo a estos componentes. (p. 50)

La estimulación intelectual es desplegada por el líder cuando ayuda a los seguidores a llegar a ser más creativos e innovadores. La consideración individual se despliega cuando los líderes prestan atención a las necesidades de desarrollo de los seguidores, los apoyan y orientan en el desarrollo. Los líderes delegan responsabilidades como una oportunidad de crecimiento.

Laissez Faire (Dejar hacer)

Es reconocido por ser muy liberal por ello su denominación como liderazgo laissez faire, que es una expresión de origen francés y cuya traducción significa "dejar hacer".

En este tipo de liderazgo es muy diferente al Transaccional y transformacional, puesto que en el estilo Laissez Faire o como también algunos autores lo citan como ausencia de liderazgo, se le dice así porque en este caso los subordinados son quienes toman las decisiones, se encargan de la planificación organización y ejecución del trabajo, mientras que el líder no participa en absoluto en la toma de decisiones, como quien se dice se mantiene totalmente al margen de lo que ocurre a su alrededor.

Dentro de este contexto las versiones más novedosas de la teoría también incluyen el liderazgo de laissez faire como una tercera meta-categoría "Este tipo de líder muestra una indiferencia pasiva sobre la tarea y los subordinados. Se describe mejor como una ausencia de liderazgo efectivo, más que como un ejemplo de liderazgo Transaccional" (Yukl, 2010, p. 85).

Una forma final es el estilo laissez-faire o no liderazgo denominado por Robbins (citado por Cuadra A & Velosio C, 2008), es la política de no intervención que resulta en la ausencia o evitación del liderazgo, vale decir, abdican a sus responsabilidades, son reacios a tomar decisiones, vacilan al tomar acciones y están ausentes cuando se les necesita.

Aunque este estilo se parece algo a la administración por excepción pasiva representa la carencia de cualquier liderazgo (transformacional o transaccional), por lo tanto, debería ser tratado separadamente de las otras dimensiones transaccionales.

Algunas características de este tipo de liderazgo son las siguientes:

- Ofrece poca dirección
- Opina cuando le preguntan
- No parece ser el responsable

"Las características del liderazgo laissez faire pueden ser agrupadas básicamente de la siguiente manera: delegación de poder, desinterés y evasión de responsabilidad." (Choque, Mejía, Vásquez, & Machaca, 2014, p. 64)

Como bien se mencionó varios autores lo definen en diferentes contextos llegando a una misma conclusión que el liderazgo laissez faire es la ausencia total por parte del líder en el desempeño que tienen los subordinados sin importar las consecuencias.

El tipo de liderazgo *Laissez-faire* tiene una menor eficiencia y no resultas del todo satisfactorio, bajó este estilo se realiza menos trabajo y de mala calidad (López, 2011).

> Para Martínez citado por (Choque, Mejía, Vásquez, & Machaca, 2014), el líder laissez faire o liberal es una persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión responsable dentro de una organización, por lo cual no participa en el grupo y que otorga total libertad a sus miembros. No obstante, es además un líder que proporciona los materiales necesarios y deja hacer su trabajo a sus empleados como ellos mejor lo crean conveniente. (p.60)

El líder laissez faire no marca los objetivos ni metas con claridad, también es ineficaz en resolver los conflictos, evitándolos de cualquier manera, esta inactividad y su orientación permanente de no cumplir su responsabilidad, su falta completa de dar dirección al trabajo y de no dar apoyo a sus seguidores, en muchos estudios se han relacionado y de manera constante en forma negativa

a variables de resultado como satisfacción, efectividad, productividad, cohesión grupal y esfuerzo extra entre otros.

Entonces, se trata de un líder que entrega voluntaria e intencionalmente el poder y la autoridad al grupo u organización sin perder completamente el control, de tal modo que queda libre de toda responsabilidad cuando la empresa u organización no se encuentra desempeñando eficientemente.

Líder

El líder tiene ciertas habilidades para poder influir sobre otras personas, se puede decir que el líder inspira tanto a hombres como a mujeres para que puedan lograr sus metas u objetivos establecidos, incentivándolos a que no se rinda y ofreciéndoles el mayor entusiasmo para poder lograr lo que se proponen.

Un buen líder hace todo lo posible para que el entorno en el cual se encuentre trabajando sea lo más ameno posible, creando un buen vínculo laboral, apoyando, motivando a sus subordinados.

El líder no está obligado a cumplir con el estereotipo que ya se encuentra idealizado de ser una persona capaz de mover a las persona e influir sobre las voluntades de ellos, hasta el punto de convertir a sus seguidores en verdaderos fanáticos del pensamiento visionario de su redentor.

Existe una definición sencilla como lo menciona Monteagudo, (2007) “Resume un principio básico en la gestión de equipos, no existe líder sin un equipo que lo respalde ni existe equipo sin un líder que lo dirija”.(p. 17)

Tracy B. (2015) afirma, “Dedicarse a una misión le da significado y propósito al trabajo. Como seres humanos necesitamos comida, agua y aire. Necesitamos una sensación de importancia y los líderes son esas personas que nos hacen sentir importantes” (pág. 17).

El líder como función principal debe encargarse del perfecto funcionamiento de la entidad financiera que se encuentre al mando y de esta forma obtener éxito total, así mismo los líderes se caracterizan por la capacidad para la buena toma de decisiones que incurran sobre él ya que son de gran responsabilidad, una de las principales características de un líder debe ser carismático a la hora de dirigirse hacia sus empleados para que ellos desempeñen al máximo en cada uno de sus cargos y de esta forma la institución pueda funcionar correctamente. Un verdadero líder toma algo complejo y lo vuelve simple, tan simple como se pueda.

Dentro de las figuras de líderes se pueden destacar Jesucristo, Nelson Mandela o Martin Luther King ponen a pensar acerca de si los líderes nacen o se hacen, de si sus procesos psicológicos son aprendidos o heredados y de como un líder efectivo conduce la conducta de un grupo (Amaya citado por Gómez).

No existe ninguna organización próspera sin la visión de un líder a la cabeza; basta recordar a Bill Gates al frente de Microsoft, Lee Iaccoca con la Chrysler y Henry Ford frente a su imperio, por citar algunos ejemplos.

Cualquier agrupación existente que tenga un objetivo común, puede ser de trabajo, socio o cualquier aspecto o circunstancia que se preste, necesita de un líder quien lo dirija. Si nadie asume la dirección y encauza las decisiones del equipo este tiende a desintegrarse.

El líder concentrado en su equipo

En diferentes equipos de trabajo existe un líder, pero se dice que el equipo no debe estar moldeado de acuerdo al líder, seria todo lo contrario el líder o responsable del equipo para que las cosas función mejor, el mejor líder es aquel que saber cómo dirigirse hacia su equipo de trabajo en función de que personas se encuentren compuestos y las circunstancias que lo rodeen.

Todo líder debe tener los siguientes aspectos para poder trabajar con su equipo:

Gestión de las visiones

Cabe destacar que el líder deber tener gestión de las visiones, dentro de esto se plantea una pregunta que dice **¿A la hora de conseguir nuestros objetivos que es más importante tener voluntad o tener visión?**

Se podría decir que ambas son necesarias, ya que si esta pregunta se la hace a cualquier persona seria lo más lógico que responda ya que sin voluntad no sentimos la necesidad de movernos y sin tener una visión clara tampoco sabemos a donde debemos dirigirnos.

Aunque la respuesta puede cambiar dependiendo de la situación en la que se encuentre, y lo que realmente varía es la visión. Las visiones son quienes determina nuestra conducta y siempre variaría de como percibamos la situación actual en la que nos encontremos, como quien se dice si las personas ven que se encuentran en una situación de riesgo se pueden llegar a paralizar totalmente sin tener acción alguna de lo que se debe hacer, mientras que si ven solo oportunidades favorables reaccionan sin más.

El responsable de un equipo, es el gestor de visiones, tanto como las propias de él y las de su equipo, antes que todo analizar sus propias visiones y decidir cómo hacer para conseguir sus objetivos, continuando debe describir cuales son las visiones de su equipo y de sus colaboradores con la finalidad de influir en ellas para hacer que avancen, se trata de ayudar a su equipo a superarse y que afrontes los retos. (Monteagudo, 2007)

Interés sincero

El centro de trabajo no es solo un espacio en el que varios profesionales aúnan esfuerzos para obtener unos resultados empresariales. Es también un lugar de convivencia en el que diariamente invertimos más tiempo que en el pasado con la familia.

Existen diversas frases que son usadas comúnmente por los trabajadores como: *Aquí trabajamos de ocho a quince horas diarias, si nuestra jornada es de ocho horas más las horas extras que*

son remuneradas. Por este tipo de frase es lo que muchas veces son cuestionadas las empresas ya que un líder de un equipo debe mostrar un interés sincero por las circunstancias que atraviese su equipo.

Si el responsable de un equipo, está interesado por lo que le sucede algún miembro de su equipo debe preguntar y estar presto a escuchar la respuesta con todo el interés posible si caso contrario no desea es preferible callar.

¿Los líderes nacen o se hacen?

Los líderes eficaces no solo nacen con cierta capacidad de liderazgo, sino que además la cultivan. Los investigadores señalan que muchas habilidades cognoscitivas y rasgos de personalidad son innatos, al menos en parte. Así cierta habilidad natural puede presentar ciertas ventajas o desventajas a un líder.

> Los líderes no nacen, se forman con esfuerzo y trabajo arduo. Todos somos líderes y todos poseemos capacidades potenciales para ello. Cualquiera que sea la condición de su habilidad de liderazgo natural en este momento, usted puede decidir invertir en el desarrollo de sus destrezas o dejar que permanezcan como están. (Lussier R & Achua C, 2002, p. 9)

Existen diversas creencias en las personas acerca de los líderes ya que algunos opinan que ser líder se encuentra en los genes, mientras que otros consideran que son las experiencias de la vida el que forman al individuo que nadie nace siendo líder. De cierta forma, los dos y ninguno.

Ambos puntos de vista son correctos en el sentido de que factores innatos y las experiencias formativas influyen en muchos tipos de comportamiento, incluyendo el liderazgo (Hughes R, Ginnett R, & Curphy G, 2007).

El líder se hace, la inmensa mayoría de los equipos de trabajo en las empresas está dirigida por personas que:

- Han alcanzado gran pericia en las principales actividades que desarrollan las personas del equipo que dirige
- Llevan mucho tiempo trabajando en la empresa o este departamento.
- Son personas muy organizadas.
- Saben relacionarse bien dentro de la organización.

Pocas personas ocupan la jefatura de un equipo porque tienen como principal cualidad, la capacidad de gestionar un equipo de personas. La empresa pone al frente de los equipos a personas con méritos diversos son como son (conocimientos técnicos, y como principal el carácter) que no tienen que correlacionar con la capacidad para ejercer una dirección a esto se une otro elemento de presión: la necesidad de obtener resultados de inmediato, yo pienso, los otros piensan, yo piensan que los otros piensan, que hay que cosechar éxitos inmediatamente. (Drucker, 2007)

Cuando la falta de preparación se le une la presión de los resultados podemos asistir a espectáculos como estos:

- El nuevo responsable no se siente en la capacidad.
- Los colaboradores empiezan a pedir bajar por que no soportan al nuevo jefe.
- El responsable se queda más horas de lo que debe trabajar y sufre de estrés.

¿Para qué sirve un Líder?

Quizás es una pregunta que varias veces se han preguntado para que sirve un líder a continuación se detallara ciertos puntos importantes que despejaran esta duda y dando a conocer para que sirve un líder

Para emocionar

La capacidad emocional del individuo es más poderosa que todas las formulaciones pitagóricas.

Si una organización tiene personas capaces de resolver problemas de trigonometría a velocidades intelectuales de vértigo pero incapaces a la hora de construir alternativas, su potencial se reduce a las mismas velocidades.

La gestión empresarial, política y social en el siglo XXI necesita a líderes implicados en las capacidades emocionales. Líderes con interés emocional, de lo contrario sufrirá los rigores de la competencia en clara desventaja.

Por inteligencia emocional se entiende que es la capacidad para crear un ambiente dinámico, un buen clima de trabajo donde primen las virtudes, los valores creativos, donde el miedo no tenga cabida y sea anulado por la libertad de pensamiento. La inteligencia emocional crea climas de confortabilidad, es decir, anula el rumor de los mentirosos, les da ventaja a la bondad borrando del mapa a esos que hacen de la conspiración un modelo.

La inteligencia emocional actúa sobre el futuro, al líder emocional no le basta con ver lo que todos ven, va más allá y piensa que nadie piensa.

Para liderar equipos

El líder es grande si su equipo tiene grandeza, el líder es calidad si su equipo tiene calidad, la corresponsabilidad del líder en el equipo y viceversa pertenece a la virtud máxima de la excelencia en el liderazgo.

Un equipo no es un grupo de personas alineadas en una misma dirección, con la única intención de unir sus fuerzas para sobrevivir un desastre, un equipo es un número indeterminado de personas que se reúnen para cumplir una misión. El fin último del equipo no son los objetivos, no son las metas, si no la misión, para llegar a este cumplimiento final el equipo tiene que lograr objetivos, conseguir metas. (González, 2008)

Rasgos de los líderes exitosos

Los individuos que logran éxito al frente de las empresas que dirigen, muestran ciertos rasgos, los cuales los diferencian de los demás. Estas personas se caracterizan por ser: Impulsivas, enérgicas y ambiciosas. Les gustan los retos, se proponen tareas difíciles y quieren ser siempre los primeros. (Vargas J, 2014, pp. 35-37)

- **Tenaces.** No desmayan en sus intentos, convierten sus problemas en retos y disfrutan del triunfo.

- **Honestos y confiados.** Recompensan a sus colaboradores en forma justa; confían en la capacidad, inteligencia y lealtad del grupo que los rodea y por lo tanto saben delegar responsabilidades.

- **Seguros de su capacidad.** Se comprometen porque están seguros de cumplir metas; se conocen a sí mismos y por lo tanto saben de qué son capaces.

- **Flexibles en sus estrategias.** Entienden que la administración es contingencia y por lo tanto hay un tratamiento especial para cada situación. Sus estrategias flexibles le permiten opciones múltiples en la solución de problemas.

- **Creativos.** Esto les permite ser activos en lugar de reactivos, utilizar la mejor manera de hacer las cosas y saber comunicar al grupo su visión.

- **Visionarios.** Prevén el futuro, están en la jugada y se convierten en agentes del cambio, antes de ser víctimas de él.

- **Motivadores.** Con su ejemplo crean el ambiente propicio y motivan a sus colaboradores para lograr su aporte en pro de los objetivos trazados.

Los hombres de éxito son entusiastas, positivos y no se dejan desanimar por los pesimistas; huyen de lo negativo y creen en el futuro.

Habilidades de los líderes

Según (Vargas J, 2014), las habilidades más comunes que los líderes ponen en práctica en desarrollo de sus actividades son: humanas, técnicas y conceptuales. Cada habilidad se desarrollará de acuerdo al nivel en que se encuentre el líder en la organización.

Habilidades técnicas.

Estas habilidades se desarrollan más a nivel de operario y se refieren a los conocimientos y aptitudes que se requieren para desarrollar la tarea; ejemplo, los adquiridos por: los albañiles, los ingenieros, los mecanógrafos, los tecnólogos, etc.

Habilidades humanas

Representan la capacidad que tiene el líder para tratar con la gente. Las habilidades humanas le permiten al líder escuchar a las personas, comunicarse con ellas y solucionar conflictos.

Quien escucha conoce la situación de los demás y puede mejorar su trato mediante la aplicación de la empatía.

Habilidades conceptuales:

Es la capacidad que tienen los individuos para manejar los marcos de referencia. Esta habilidad se desarrolla en los niveles altos, en donde se analizan modelos matemáticos, planes a largo plazo y estrategias.

Los gerentes y los líderes

Son distintos los gerentes y los líderes, según conceptos de los estudiosos del liderazgo existen una gran diferencia entre unos y otros. Para Abraham Zaleznikl citado por (Vargas J, 2014) los dos tipos se diferencian por sus actitudes, métodos y motivaciones. Así, mientras los gerentes crean estructuras corporativas adecuadas y se sienten distanciados emocionalmente de su trabajo, los líderes buscan introducir nuevos enfoques e ideas en la organización, pues se sienten comprometidos con ella.

Los gerentes y los líderes son tipos muy distintos de personas en su manera de pensar y de actuar frente a sí mismos como frente a los demás. Los primeros tienden a adoptar actitudes interpersonales a las metas, las cuales nacen de necesidades más que de deseos; mientras los segundos, como verdaderos transformadores, se comprometen y comprometen a los demás con la organización en la búsqueda de los objetivos. Los verdaderos líderes solo estarán satisfechos cuando logren lo deseado. (Martínez, 2000)

Lo anterior permite concluir que los Líderes son activos y como tales son creativos, pues le dan forma a las ideas, prevén el mundo cambiante y trazan los objetivos de la empresa, los gerentes, en cambio, son reactivos, responden a las ideas y antes de crear hacen, en la mayoría de las veces, lo que hacían sus predecesores.

Gerentes líderes

Debido al veloz cambio que el entorno ha experimentado en la última década en los campos económicos, social y político; donde el proteccionismo ha dado paso a la libre competencia, el control de precios es reemplazado por la oferta y la demanda y la imagen del gerente explotador es cambiada por el gerente héroe apreciado por la comunidad; se requiere de "Gerentes Líderes", con especiales características para hacer empresas competitivas, la figura que se muestra a continuación detalla sobre los gerentes del pasado y los gerentes del presente y futuro.

GERENTE DEL PASADO	GERENTE DEL PRESENTE Y DEL FUTURO
- Especializado en un área con conocimiento profundo. - Técnico. - Unidimensional, dedicado de tiempo - Concentrado en su terreno. - Rígido. - Adaptable a la situación. - Conservador. - Ejecutivo. - Practico. - Controlador. - Ordenador. - Actúa-Cumple. - Trabaja por el sustento. - Aprendizaje estancado, basado en un título. - Es ADMINISTRADOR.	- Especialista generalista - Técnico y humanista. - Multifacético, integral, social, - Versátil, vende, revisa, habla con los clientes. - Flexible - Innovador, lejos de ser víctima del cambio - Arriesgado. - Creativo, investigador - Visionario. - Motivador. - Comunicador. - Piensa - Trabaja por expresión. - Aprendizaje continúo. - Es LIDER-

Figura 1 : *Características del gerente del pasado, presente y futuro*
Fuente: *Liderazgo, un enfoque moderno*

Ética del gerente moderno

Dado que el gerente moderno es un educador de tiempo completo, se debe caracterizar por su honradez, su disciplina y profesionalismo. Además siendo un líder, el gerente siempre será imitado por sus colaboradores; por tanto, debe ser un modelo de rectitud.

El gerente actual debe ser lo suficientemente ágil para permitir el desarrollo de sus dos hemisferios cerebrales, el analítico y el creativo, para que aliado del consagrado y nerd, actué el soñador constructor de ilusiones, el hombre sencillo y jovial pero a la vez seguro, capaz de descubrir y dejar desarrollar el liderazgo en los miembros de la organización. (Vargas J, 2014)

Teorías del Liderazgo.

Cuando apareció el liderazgo en sus inicios no se analizó toda su importancia y repercusión en el comportamiento de los que están bajo la autoridad del líder. En los últimos cincuenta años por el contrario ha sido objeto de estudio permanente ya que diversos autores han realizado teorías que reflejan el contenido del liderazgo y de esta manera darse cuenta que influye en la administración de toda organización (Vadillo, 2010). Las teorías sobre el liderazgo presentan diversos enfoques entre ellos tenemos los siguientes.

Liderazgo como rasgo de personalidad

El líder nace por tanto una persona tendrá o no conjunto de cualidades que le permiten ser líder en cualquier situación. De esta manera una persona debería ser líder en todos los grupos que participa.

Los distintos estudios realizados han concentrado una serie de cualidades que habitualmente se dan entre los líderes de distinto grupo, estas son buen nivel de inteligencia, extroversión alta, seguridad en sí misma, ajuste y buena empatía.

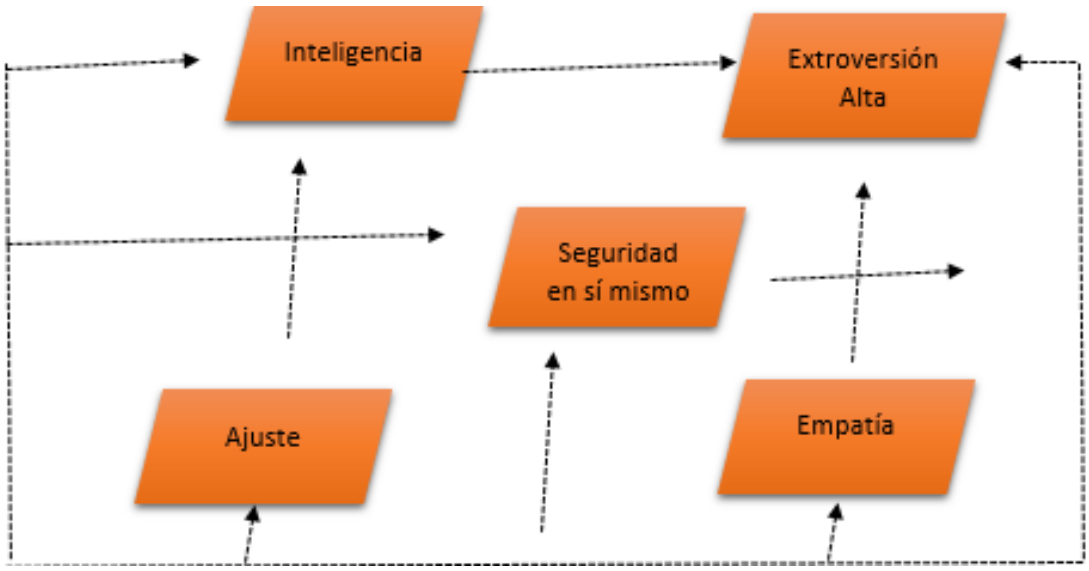

Figura Nro. 2 *Cualidades de los líderes*

Fuente: *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC Editorial*

Históricamente, este fue el primer enfoque que adoptaron las teorías sobre el liderazgo.

Sin embargo en la práctica, los resultados empíricos, llegan a la conclusión de que no existe el conjunto de rasgos ya que una persona será un líder en función de la situación en que se encuentre el grupo

El liderazgo como conducta

Desde estas teorías se busca establecer una correspondencia entre lo que hace el líder y la forma como se desempeña el grupo.

En este caso el líder se define en función de lo que se quiere hacer, líder será aquel que se comporta como tal. Dentro de este enfoque son importantes los estudios de las siguientes universidades. (Vadillo, 2010)

Dentro del liderazgo como conducta tenemos algunos estudios destacados realizados en algunas universidades importantes y que han resultado de suma importancia para el desarrollo sobre temas referentes al liderazgo como lo menciona a continuación:

Estudio de la Universidad de Ohio

Los investigadores de esta Universidad Hemphill, Fleishman, Stodgill, Shartle, Pepinsky, Coons, y otros intentaron descubrir las dimensiones que caracterizan el comportamiento de los líderes. Inicialmente, determinaron cuatro factores: consideración, énfasis en la producción, sensibilidad e iniciación a la estructura, pero, posteriormente, elaboraron una aproximación con solo dos dimensiones que permitió categorizar gran parte del comportamiento del líder.

Las dos dimensiones fueron:

- **Consideración:** Es decir, en qué medida el líder tiene en cuenta los sentimientos de los subordinados. Hace referencia a aquellas conductas del líder que favorecen las relaciones de

amistad, crea cohesión y armonía en el grupo, facilitan la participación en la toma de decisiones, ayudan a los subordinados con los problemas personales muestran proximidad y cercanía, mejora la comunicación, etc.

- **Iniciaciones de estructura**: Se relaciona con la conducta del líder que facilita y define las interacciones del grupo para así alcanzar las metas. Este factor relaciona con otras conductas, tales como, obtener buenos niveles de rendimiento, confirmar que comprenden sus órdenes, clarificar y asignar funciones y tareas, se asegura que están orientados hacia las tareas, etc.

El vínculo de estas dos dimensiones, los investigadores de la Universidad de Ohio establecen cuatro estilos de dirección que son

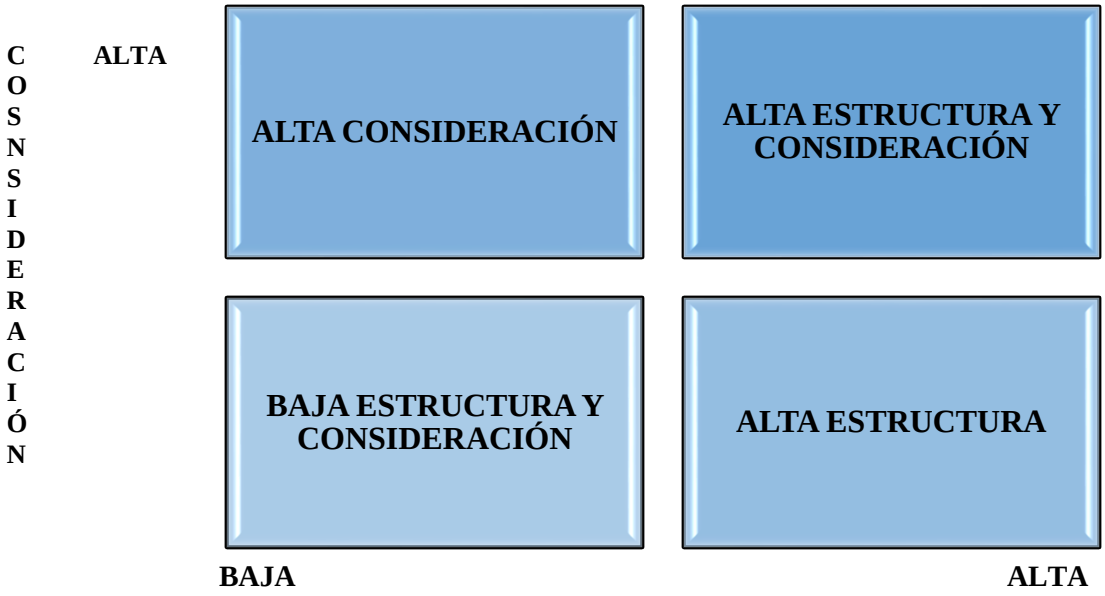

Figura Nro. 3 *Estilos de dirección*
Fuente *Psicología y Genero (Barberá, Martínez Benlloch, & Bonilla Campos, 2011)*

Para medir estas conductas se desarrollaron dos principales elementos de medida:

Cuestionario descriptivo de la conducta del líder (LBDQ): Elaborado por Hemphill y Coons en el año de 1957. Este cuestionario fue adaptado al ámbito militar y educacional y empresarial, que planteaba con 150 ejemplos de los principales comportamientos de los líderes.

Cuestionario de opinión del líder (LOQ) de Fleishman: Dirigido a mandos, a lo que se les pedía que se autodefiniesen.

Los resultados obtenidos de las investigaciones, centradas en ambas dimensiones, se resumen de la siguiente manera:

- **El líder con alta consideración consigue:** Mayor nivel de satisfacción de sus colaboradores, menor absentismo y un número menor de quejas.

- **Las correlaciones:** Entre iniciación de estructura y eficacia del grupo son positivas, aunque muestran viabilidad.

- **Las relaciones:** Entre consideración y efectividad del liderazgo varían en función de las características de los sujetos.

- **Los líderes con alto nivel en consideración y en iniciación de estructura:** Son los que consiguen, tanto un buen rendimiento de sus subordinados, como una alta satisfacción de los mismos.

- **Muchas excepciones:** Estos resultado, se resalta la importancia de la situación al momento de hablar del liderazgo. (Vadillo, 2010, pp. 35-49)

Estudio de la Universidad Estatal de Iowa

Durante los años treinta (Hughes R et al., 2007), indica que Kurt Lewin y sus colaboradores realizaron estudios en la Universidad Estatal de Iowa enfocados al estilo de liderazgo de los administradores e identificándose en dos básicos.

Estilo de liderazgo autocrático: El líder autocrático toma decisiones, informa a los empleados en los que debe hacer y los supervisa muy de cerca.

Estilo de liderazgo democrático: El líder democrático alienta la participación en las decisiones, trabaja en los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa a los empleados estrechamente.

Estudio de la Universidad de Michigan

En la universidad de Ohio y de Michigan se realizaron investigaciones sobre el liderazgo casi al mismo tiempo, entre los años cuarenta y cincuenta. (Lussier R & Achua C, 2002) afirma.

"Dichos estudios no se basaron en estudios anteriores de los estilos de liderazgo autocrático y democrático, sino que buscaron determinar el comportamiento de los líderes eficaces" (p.68).

El centro de investigaciones de la Universidad de Michigan, Bajo la dirección de Rensis Likert, realizo estudios para determinar la eficacia en el liderazgo. Los investigadores crearon un cuestionario denominado "Sondeo Organizacional" y llevaron a cabo entrevistas para recabar datos sobre el estilo de liderazgo, sus objetivos fueron:

1) Clasificar a los líderes en efectivos e inefectivos en función del comportamiento de jefes de unidades con una producción elevada o baja.
2) Determinar las razones del buen liderazgo.

"Él modelo de la Universidad de Michigan planteo que un líder se orienta bien a la labor o bien a los trabajadores" (Lussier R & Achua C, 2002, p. 69).

- **Estilo de liderazgo centrado en el trabajo:** El líder dirige de cerca a subordinados que cumplen las funciones y los objetivos claros, al mismo tiempo les indica que deben hacer y cómo tienen que hacerlo a medida que trabajan en la obtención de la meta. Cumplir con los estándares es una función importante.
- **Estilo de liderazgo centrado en los empleados:** Tiene escalas para medir dos clases de comportamiento orientados a los trabajadores en lo que se destaca un liderazgo de apoyo y facilidades de interacción, este estilo demanda un cierto grado de concentración del líder en la

satisfacción de las necesidades de los empleados al mismo tiempo fomenta relaciones interpersonales. El líder se muestra sensible a los subordinados y se comunica con ellos para cultivar la confianza, el apoyo y el respeto y al mismo tiempo busca su beneficio. (Lussier R & Achua C, 2002)

La malla gerencial de Blake & Mouton – Teoría de la Rejilla

> La teoría conductual del liderazgo no termino a mediados de los cincuenta con los estudios de las universidades de Michigan y Ohio. Robert Blake y Jane Mouton concibieron la rejilla gerencias, una técnica para mejorar la eficiencia de los ejecutivos, que se convirtió en la rejilla del liderazgo. La rejilla de liderazgo se basa en los estudios de la Universidad de Ohio y en las dos dimensiones de Blake y Mouton, amabas dimensiones se miden mediante la realización de un cuestionarios con una escala puntual del uno al nueve, por tanto, la rejilla ofrece con 81 posibles combinaciones de interés por la producción y la gente. No obstante la rejilla identifica cinco estilos de liderazgo dentro de ella. (Lussier R & Achua C, 2002, pp. 72-73)

- **Administración Empobrecida:** Se interesa poco por la producción y la gente. El líder hace lo mínimo exigido por permanecer en el puesto.

- **Administración de autoridad y obediencia:** Muestra un gran interés por la producción y poco por la gente. El líder se centra en lograr que las labores se realicen trata a las personas como a maquinas.

- **Administración de club campestre:** Tiene un alto interés en la gente y bajo en la producción. El líder hace esfuerzos por mantener un desempeño satisfactorio.

- **Administración en equipo:** Muestra un gran interés por la producción y la gente. El líder se esfuerza por lograr el desempeño y la satisfacción máxima de los empleados. De acuerdo con Blake, Mouton y McCanse, en general el estilo de liderazgo en equipo es el más adecuado en todas las situaciones.

Blake y Mouton, en su modelo bidimensional, establecen que existen características universales en las organizaciones:

- Existencia de un objetivo o meta, toda empresa se orienta hacia la consecución de sus objetivos.

- Están formados por personas que procuran la consecución de los objetivos.

- Todas tienen una jerarquía definida que diferencia a los mandos y directivos del resto de empleados.

A partir de estas se pueden definir las dos dimensiones básicas del liderazgo eficaz así como – el interés por las personas y El interés por la producción. (Vadillo, 2010, p. 30)

Aproximación Humanista de McGregor-Teoría X y Y

Esta teoría pretende ofrecer una explicación sobre el origen de la dualidad autocrático-democrático como parte integral del dilema de la naturaleza humana para Bass (citado por Pérez, 2011), afirma :

> La dicotomía entre buenas y malas conductas ya era considerada en China del siglo XI para clasificar la burocracia, sobre el supuesto de que el tipo de conducta afecta a la administración. La buena conducta se considera variable objetiva para construir tipologías del comportamiento donde los virtuosos son leales al Estado, cordiales y, los indignos, el polo opuesto y en busca del interés personal. (p. 65)

La teoría **X** corresponde al punto de vista tradicional de dirección y parte de los supuestos que el ser humano siente repugnancia por el trabajo y prefiere ser dirigido, tiene poca ambición y busca sobre todo seguridad.

> Como consecuencia de esta forma de pensar, el directivo X, considera que las personas tienen que ser obligadas a trabajar, por lo que deberán ser dirigidas, controladas y amenazadas con castigos. Por lo tanto para conseguir buenos resultados deberá usar medidas duras. (Vadillo, 2010, p. 32)

La teoría **Y** en contra del enfoque anterior McGregor parte del supuesto de que es preciso integrar los intereses individuales y lo subjetivos de la organización. Considera que las personas trabajaran y asumirán responsabilidades si tienen la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales al tiempo que consiguen los objetivos organizacionales.

El directivo Y considera que las personas tienen la capacidad de auto dirigirse y auto controlarse para conseguir los objetivos a los que se han comprometido. De esta manera la motivación, el potencial para el desarrollo y la aceptación de responsabilidades para alcanzar los objetivos organizacionales no solo dependerán de los mandos y directivos sino también de los colaboradores.

Como consecuencia las personas se comprometen e implican con los objetivos y la organización, y a su vez generan creatividad, ingenio en la solución de problemas y desarrollan su potencial intelectual.

Para que todo esto sea posible, es necesario que la dirección disponga de las condiciones organizaciones y de los métodos y herramientas que permita satisfacer las necesidades y objetivos individuales, al tiempo que se logran los objetivos organizacionales. (Vadillo, 2010, pp. 33-34)

DIRECTIVO X

- Las personas sienten repugnancia por el trabajo y lo evitan siemore que pueden.
- Tienen que ser obligados a trabajar por la fuerza.
- Deben ser dirigidas y controladas en todo momento
- Para conseguir buenos resultados deberan usarse medidas duras
- Si es necesario, son amenzados con castigos
- La motivacion depende del mundo, asi como el control de los grupos
- Tienen poca ambicion
- Buscan sobre todo la seguridad.
- El personal trabaja bajo una fuerte presion respecto al trabajo.

DIRECTIVO Y

- El esfuerzo mental y fisico en el trabajo es tan natural como el juego o descanso
- El ser humano tiene la capacidad de autodirigirse
- Las personas se compromenten e implican con los objetivos.
- La amenaza del castigo no el unico medio, ni el mas importante para incentivar a las personas.
- La motivacion se encuentra en las propias personas.
- Buscan y aceptan nuevas responsabilidades.
- Satisfacen sus necesidades individuales, alcanzando los objetivos orgganizacionales.
- Mejoran su imaginacion, creatividad e ingenio en la solucion de problemas

Figura Nro. 4 *Estilo* ***X,Y*** *de McGregor*
Fuente: Liderazgo y motivación de equipos de trabajo (Vadillo, 2010)

El punto clave de la teoría Y, por tanto será el concepto de integración. Las funciones del directivo según la teoría Y serán las siguientes:

- Permitir que los subordinados se auto dirijan

- Facilitar una atmosfera que permita desarrollarse personalmente a los miembros del grupo, al tiempo que trabajan en con consecución de los objetivos empresariales.

El liderazgo involucra los aspectos racionales y emocionales de la experiencia humana. Incluye acciones e influencias basadas en la lógica así como en la inspiración y la pasión.

Dado que las personas difieren en sus pensamientos y sentimientos, esperanzas y sueños, necesidades y temores, metas y ambiciones, fortalezas y debilidades, las situaciones de liderazgo pueden ser muy complejas ya que las personas son racionales y emocionales.

El buen liderazgo es más que cálculo y planeación o seguir una lista de verificación**.**

Teoría situacional del Liderazgo.

Hersey y Blanchard (1996), manifestaron que el nombre de su teoría se inspiró en algo un poco más básico como en la necesidad de los padres para cambiar sus estilos de "liderazgo" en la crianza y enseñanza de sus hijos conforme avanzan desde la infancia a la adolescencia y a la edad adulta. A su vez diseñaron su aplicación al contexto de la educación escolar en la que los profesores se encuentran con sus alumnos en diferentes niveles educativos.

Consideraron que la misma lógica podría aplicarse a la persona que dirige a trabajadores recién incorporados y a otros más experimentados. Los creadores de esta teoría la denominaron también "ciclo vital" del liderazgo sugiere un estilo básico para diferentes niveles de madurez con el fin de ajustarse a contingencias específicas.

En los casos anteriores, la edad puede ser un factor importante, pero no está directamente relacionada con la madurez en la Teoría del Ciclo Vital. (Bárbara & Fernández, 2010).

De acuerdo a esta teoría el liderazgo se fundamenta en que diferentes patrones de acción pueden ser efectivos en diferentes situaciones, se incluyen en esta corriente los factores de incidencia que tienen.

En la teoría situacional la eficacia del liderazgo es contingente en la adecuación del estilo a nivel de preparación del seguidor.

Teoría de contingencia

A partir de los años 60 se desarrollaron dos líneas de investigación sobre la base del reconocimiento de las teorías previas de que las situaciones podían afectar el proceso de liderazgo. En la primera como ya se mencionó anteriormente si situó la teoría situacional de (Hersey y Blanchard, 1969) que investigó sobre el poder explicativo de la variable denominada preparación de los seguidores para moderar el estilo de liderazgo.

La teoría de la contingencia de Fiedler en el año 1964, asume la segunda línea de investigación del liderazgo, concentrándose en la eficacia del grupo en la adecuada combinación entre los estilos de liderazgo y la favorabilidad situacional, en la teoría contingente, el estilo de liderazgo es un rasgo estable de la personalidad por lo que el líder será eficaz solo en las situaciones que sea más favorable o tenga mayor control situacional (Pérez, 2011).

La combinación entre el estilo de liderazgo y la favorabilidad ahora también se le llama control situacional, que depende de tres factores críticos. A diferencia de la teoría situacional donde el estilo de liderazgo puede ser moldeado por la situación, en la teoría contingente, el estilo es un rasgo estable de la personalidad por lo que el líder será eficaz, solo en las situaciones que le sean más favorables o tengan mayor control situacional.

La teoría considera dos estilos de liderazgo:

1. Orientado hacia las tareas o bajo-LPC
2. Orientado hacia las relaciones personales o alto-LPC

El **LPC** con sus siglas en ingles se refiere a la escala del compañero menos preferido (Least *Preferred Coworker),* desarrollada para medir el estilo de liderazgo del líder (Fiedler y Chemers, 1984)

El líder que llegue a obtener una puntuación baja-LPC, evaluar al compañero menos preferido negativamente, lo que tendría un resultado que no le agradan las personas con las que no puede trabajar y le imposibilita cumplir con los objetivos que se le establece.

Mientras que el líder que obtenga una puntuación alta-LPC, evalúa a su compañero menos preferido de formas positiva en los items interpersonales, lo que revela que si bien no puede trabajar con él, este no le desagrada.

Dentro de esta teoría existen tres factores que son considerados críticos para que el líder pueda determinar el grado de control situacional y hacerlo coincidir con su particular estilo de liderazgo los cuales son:

1. La relación interpersonal entre el líder y los miembros del grupo.
2. La estructura de la tarea.
3. El poder del puesto.

Asi de esta forma la teoría anuncia que el estilo motivado hacia las tareas (bajo-LPC) será más eficaz en situaciones de mucho control ya que resultaran muy favorables o de poco control situacional que se considerarían muy desfavorables. El estilo motivado hacia las relaciones (alto-LPC) será más eficaz en situaciones moderadas de control situacional.

Esto nos quiere decir que cuando el líder coincide con el nivel de control adecuado el modelo predice alto desempeño y cuando no coincide predice bajo desempeño dentro del grupo.(Pérez, 2011)

Teoría camino-meta

La teoría camino-meta de la eficacia del liderazgo (*path-goal theory en inglés:* House, 1971), por su interés predominante en las variables contingentes para la eficacia del liderazgo y por su énfasis en la relación diádica líder-seguidor, se encuentra a medio camino entre el enfoqué situacional y el transaccional. (Pérez, 2011)

La teoría establece que los líderes serán eficaces en la medida en que impacten en la motivación y expectativas de sus seguidores. Los individuos recorren un camino para llegar a la meta y ese camino existen distintos obstáculos, por lo que el líder será eficaz y motivador en la medida en que ayude a remover o esquivar los obstáculos proviene de las características personas de los subordinados y de las tareas. De esta forma la teoría predice cual será el estilo de liderazgo más eficaz para motivar a los seguidores, en función de las características de los seguidores y de la tarea.

La teoría del camino-meta tiene que ver con las expectativas, un enfoque conocedor para comprender la motivación en donde las personas calculan las posibilidades que existen de realizar un esfuerzo para tener un desempeño determinado y que de esta forma sea satisfactorio logrando alcanzar lo propuesto. (Hughes R et al., 2007)

La teoría del camino-meta se basa en la presunción de que la principal función de un líder es motivar a los seguidores aclarar los caminos esto hace referencia a las conductas y acciones que tengan y de esta forma los ayudan a alcanzar sus objetivos o metas. (Hogg, Vaughan, & Morando, 2010)

Personalidad de líderes triunfadores

Los estudios realizados por McClelland sobre los rasgos en Teoría de la motivación de logro y su teoría sobre el perfil de motivación del líder, cuentan con un gran sustento empírico y son de gran relevancia en la práctica del liderazgo.

Teoría de motivación de logro

La teoría de la motivación del logro trata de expresar y predecir el comportamiento y el desempeño en base a las necesidades de la persona, del logro, el poder y la afiliación.

Según esta teoría, el motivo que empuja toda acción y dirige la conducta es la consecución competitiva, de manera exitosa, de un nivel de realización o estándar, que reporta así un sentimiento de importancia al sujeto.

Al enfrentarse a la tarea que debe realizar y de esta forma alcanzar la meta establecida, el sujeto debe afrontar dos motivos contrapuestos como lo es: la motivación para alcanzar la meta y la motivación para evitar el fracaso o miedo de no conseguirlo. La fuerza de cada uno de estos motivos, y de una forma matemática, es una función multiplicativa entre 1) la fuerza del motivo (disposición que empuja al sujeto a conseguir un terminado tipo de satisfacción; 2) la expectativa o probabilidad de conseguir un incentivo (anticipación cognitiva del resultado de la conducta) y 3) el valor del incentivo (cantidad de atracción o repulsión que ejerce una determinada meta en una situación concreta). (Beltrán, 1995)

David McClelland establece la teoría de la motivación del logro en los años cuarenta, consideraba que tenemos necesidades y que estas nos mueven a satisfacerlas, en consecuencia con esto nos dice que nuestro comportamiento está motivado por nuestras necesidades. (Lussier R & Achua C, 2002)

Consideraba que tenemos necesidades y que estas nos mueven a satisfacerlas. En consecuencia, nuestro comportamiento se encuentra motivado por las necesidades que tenemos. En la teoría de la motivación de logro se identifican tres rasgos principales que McClelland llama necesidades y en las cuales afirma que se trata de un proceso inconsciente y a su vez manifiesta que las necesidades tienen su origen en la personalidad y se desarrollan conforme interactuamos en el medio que nos rodea.

Necesidad de logro: Es aquel interés inconsciente por lograr la excelencia en el desarrollo de las habilidades a esfuerzos individuales.

Las personas con una necesidad de logro acentuada suelen presentar rasgos de locus de control interno, como la confianza en sí mismo y poseer gran energía para realizar las cosas. Esta

necesidad se clasifica dentro de la dimensión de escrupulosidad del modelo de las cinco grandes dimensiones.

Necesidad de poder: Es el interés inconsciente por influir en lo demás y buscar posiciones de autoridad. Quienes tienen una fuerte necesidad de poder manifiestan el rasgo de dominio, confianza en ellos mismo y tener gran energía. Esta necesidad se clasifica dentro de la emocionalidad del modelo de las cinco grandes dimensiones.

Necesidad de afiliación: Es el interés inconsciente por crear, mantener y restablecer las relaciones personales estrechas. Las personas que tienen esta necesidad en grado elevado poseen el rasgo de sensibilidad hacia los demás. Esta acentuada necesidad de afiliación se clasifica dentro de la dimensión de empatía del modelo.

Teoría sobre el perfil de motivación del líder

Esta teoría explica y a su vez predice el éxito en el liderazgo en base a la necesidad del logro, poder y afiliación., McClelland en esta teoría indica que los lideres muestra el mismo nivel de motivación en todas las circunstancias que se le presenten y a su vez que el PML (perfil de motivación del líder) es un indicador confiable y eficaz en el liderazgo.

El perfil de motivación comprende una resaltada necesidad de poder, que se socializa, significando que es mayor que su necesidad de afiliación, y que la necesidad de logro es moderada. (Lussier R & Achua C, 2002)

La puntuación en el rubro del logro por lo común se halla entre la relacionada con el poder y la de afiliación.

Poder: Resulta esencial para los lideres, pues sirve para influir en los demás, sin el no hay liderazgo. Para ser exitosos, los líderes deben tener la necesidad de asumir con las responsabilidades que les corresponde y disfrutar de este rol. Como consecuencia de esto tiene

que tener poder para influir en sus seguidores, colegas y administradores de nivel jerárquico más alto.

Poder socializado: McClelland afirma que el poder es algo positivo. Puede utilizarse para beneficio personal a expensas de los otros (poder per-socializado) o pueden emplearse para ayudarse a sí mismo y a los demás (poder socializado)

Teorías del contenido de la motivación.

Las teorías del contenido de la motivación buscan explicar y predecir el comportamiento con base en las necesidades de las personas.

Con todo, la predicción del comportamiento no incluye aquellas conductas específicas para satisfacer las necesidades, el objetivo más bien es que las personas se sientan motivadas a comportarse de la manera que ellos se sientan satisfechos. La motivación se considera un deseo interno por satisfacer una necesidad no saciada.

Un ejemplo claro cuando un empleado se encuentra satisfecho en su lugar de trabajo tiene un nivel de motivación más elevado y productivo que uno insatisfecho

Dentro de las teorías del contenido de la motivación, encontramos la teoría de la jerarquía de las necesidades, teoría Bifactorial y teoría de las necesidades adquiridas.(Martín, 2010)

Teoría de la jerarquía de las necesidades

> Abraham Maslow concibió la teoría de la jerarquía de las necesidades en los años cuarenta, que se funda en cuatro premisas fundamentales: 1- Solo motivan las necesidades no satisfechas; 2- Las necesidades de la gente se distribuyen de acuerdo con un orden de importancia que va desde las necesidades básicas hasta las más complejas; 3- La gente no se sentirá motivada a satisfacer una necesidad de orden superior a menos que se hayan satisfecho mínimamente las necesidades de orden inferior; 4- Maslow supuso que pude clasificarse a la gente en cinco funciones. (Lussier R & Achua C, 2002, p. 78)

Esta teoría propone que la gente se sienta motivada en función de niveles de necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autor realizadas

1. **Necesidades fisiológicas:** Esta necesidad representa el primer nivel y el más básico de las necesidades humanas. Entre estas necesidades, que son de forma indispensables para sostener la vida biológica, se encuentran alimento, agua, aire vivienda.

Según Maslow, las necesidades fisiológicas son dominantes cuando están crónicamente insatisfechas

2. **Necesidad de seguridad:** Una vez que se satisface el primer nivel de necesidades, las necesidades de seguridad y tranquilidad se convierten en la fuerza que impulsa el comportamiento del individuo. Estas necesidades no solo se refieren a la seguridad física, sino que incluyen orden, estabilidad, rutina, familiaridad y control sobre la propia vida y el ambiente.

3. **Necesidades sociales:** El tercer nivel de jerarquía de Maslow incluye necesidades como amor, afecto, pertenencia y aceptación. Las personas buscan cordialidad y satisfacción de sus necesidades de establecer relaciones humanas con otros individuos, de esta misma forma se siente motivadas para amar a sus familiares.

4. **Necesidad de autoestima:** Cuando las necesidades sociales se encuentran en cierta parte satisfechas, el cuarto nivel de la jerarquía de Maslow se vuelve operativo. Este nivel es el que corresponde a las necesidades de autoestima. Estas necesidades pueden tener orientación hacia el interior, el exterior o ambas direcciones.

Las necesidades de autoestima dirigidas al interior reflejan la necesidad individual de auto aceptación, autoestima, éxito, independencia y satisfacción personal por un trabajo bien realizado. Las necesidades dirigidas al exterior se encuentran las necesidades de prestigio, reputación, estatus social y reconocimiento de los demás.

5. **Necesidades de autorrealización**: Según Maslow las personas nunca terminan de satisfacer las necesidades de su autoestima como para ascender al quinto nivel, es decir, a la necesidad de autorrealización, lo cual se refiere al deseo de un individuo por desarrollar su máximo potencial, llegar a ser todo aquello de lo que sea capaz. (Schiffman & Kanuk, 2005)

Teoría Bifactorial

En los años sesenta, Federick Herzberg público su teoría Bifactorial, este investigador combino las necesidades de orden inferior en una clasificación que denomino higiene o mantenimiento y las necesidades de orden superior que llamo motivadores, esta teoría propone que la gente se motiva a merced a los motivadores y no por medio de factores de mantenimiento. (Lussier R & Achua C, 2002)

La teoría bifocal de Herzberg plantea que la psicología de la motivación es tremendamente compleja y reconoce que lo descifrado con un cierto grado de seguridad es realmente poco, que existe una enorme desproporción entre conocimiento y especulación, requiriéndose. Ideas que han sido puestas a prueba en numerosas empresas y otras organizaciones.

Teorías del proceso de motivación

Esta teoría se enfocan para entender los comportamientos que elige la gente para satisfacer sus necesidades, estos planteamientos son más complejos que las teorías del contenido de la motivación, las cuales se orientan a identificar y a su vez a entender las necesidades que tiene cada persona.

Asi nos dice que las teorías de la motivación pretenden entender por qué los individuos tienen diferentes necesidades, el por qué la gente trata de satisfacer sus necesidades de cierta manera.

Teoría de la equidad

La teoría de la equidad se basa en la teoría de la motivación propuesta por J.Stacy Adams en la que afirma : "Las personas se sienten motivadas al identificar la equidad social en las recompensas que recibe (producto) por su desempeño (insumo)" (Lussier R & Achua C, 2002, p. 84). Esta teoría propone que los empleados se motivan cuando perciben que es equitativo el insumo con el producto.

Teoría de las expectativas

La teoría de las expectativas se basa en la fórmula de Víctor Vroom que es: ***Motivación = expectativa x instrumentalidad x valencia***. En la teoría de las expectativas se dice que los individuos se sienten motivados cuando consideran que pueden cumplir las tareas que se les asignado y de las cual obtendrán algún tipo de recompensa.

La teoría se funda en las premisas siguientes: tantos los factores (necesidades) internos como externos (ambiente) influyen en el comportamiento. (Lussier R & Achua C, 2002)

Teoría del establecimiento de objetivos.

Esta teoría fue llevada a cabo por Edwin Locke en el año de 1968, que también se la conoce como la teoría del establecimiento de metas dicha teoría propone objetivos difíciles, pero a su vez factibles de alcanzar y sirve de motivación para las personas.

Una meta es cualquier cosa que una persona se encuentre capaz de alcanzar, en igualdad de las demás condiciones como capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas, disponibilidad de recurso, esto quiere decir que un trabajador que tenga claro lo que quiere en la vida tendrá un mejor desempeño a diferencia de alguien que aún se encuentre dudoso con sus aspiraciones y a pesar de eso realiza la actividad no tendrá un resultado favorable ya que no existirá el mismo animo de hacerlo (Benjamín E, 2007).

Teoría del reforzamiento

Skinner (como se citó en Lussier R & Achua C, 2002) afirmó :"Para motivar a los empleados no es necesario identificar ni entender las necesidades ,ni tampoco las razones por que los empleados eligen satisfacer determinados comportamientos"(p. 88).

Este enfoque denominado modificación de la conducta o reforzamiento positivo, afirma que es posible motivar a las personas mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio de su desempeño, por el contrario, el castigo por un desempeño deficiente produce resultados negativos.

MODELOS DE LAS TEORIAS DE LIDERAZGO EN FORMA EMPÍRICA

Anteriormente se mencionaron las teorías del liderazgo en una forma más teórica indicando a que se refieren sus características, los aspectos más importantes, a continuación se indicaran ciertas teorías que han sido aplicadas en estudios de investigación en una forma empírica entre ella están:

- **Teoría de la rejilla gerencial**

Al examinar las dimensiones de la Rejilla Gerencial se están midiendo actitudes porque el interés son sentimientos o emociones hacia algo pero no conductas realizadas. Las dimensiones planteadas por Blake y Mouton, son independientes entre sí, y sus puntuaciones oscilan entre 1 y 9, por lo tanto, la rejilla que ellos establecían incluyó la existencia de 81 posibles estilos del liderazgo.

Figura Nro. 5 *Teoría de la rejilla gerencial*
Fuente *Relaciones Humanas* (Dalton, Hoyle, & Watts, 2006)

En España, en la ciudad de San Sebastián se realizó un estudio denominado **LIDERAZGO EN ACCIÓN,** un análisis dirigido a las pequeñas y medianas empresas (Pymes), en el cual pretendió analizar las características del estilo de liderazgo utilizando ciertas teorías entre ella la de la rejilla gerencial.

Para el desarrollo de la investigación entrevistaron a directivos, directores y gerentes de 108 PYMES de industria y energía, comercio, hostelería, transporte, almacenamiento y comunicación, intermediaciones financieras y servicios a empresas dedicadas a diversos servicios de toda la ciudad a través de un cuestionario.

La metodología aplicada fue a través de variables que las dividieron en 8 dimensiones, utilizando tablas de frecuencia y análisis factoriales, obteniendo los resultados Los directivos líderes de las PYMES de San Sebastián en España, consideran importante trabajar en equipo, se dice que en principio, puede resultarles un poco difícil, pues con las respuestas que obtuvieron por el instrumento aplicado, específicamente en una pregunta de que si estimulaban a los

trabajadores para que manifestaran sus ideas, analizaron que no todos lo hacen ni tampoco con constancia. Sin embargo, estimulan la creación, desarrollo y mantenimiento de los equipos de trabajo, considerando incluso, con base en las experiencias laborales que los equipos generan mayores y mejores resultados que los que se logran trabajando de manera individual.

Lograron concluir que en principio los directivos líderes de las empresas encuestadas parecen adoptar un liderazgo que tiene que ver más con la iniciación de la estructura y la orientación hacia la consecución de metas, con la consideración o la orientación al grupo; y buscaron una relación de liderazgo que poseen estos directivos líderes y la llamada Rejilla Administrativa o Grid Gerencial, lo que indicaron que se encuentran ubicados en la posición 9.1, donde el líder se enfoca a obtener la obediencia a base exclusivamente de imponer la autoridad.

Sin embargo, como no se evidencia una tendencia tan marcada en este sentido, no se puede afirmar que son directivos líderes con estilos completamente marcados hacia las tareas; tendríamos que decir que es posible que el estilo se está moviendo de cuadrante dentro de esta rejilla.

- **Teorías de la motivación**

Estudiantes de la Universidad de Chile realizaron una investigación utilizando las teorías de la motivación.

Con el objetivo de determinar las dimensiones o necesidades de las teorías de motivación, aplicaron un análisis factorial de componentes principales con Rotación Varimax, a su vez se realiza el análisis unidimensional sobre las dimensiones propuestas, por cuanto se analiza si miden un único fin.

Por cuanto se busca describir las teorías de motivación de contenido con la información recogida por la Universidad Diego Portales en la "Primera Encuesta Nacional de Satisfacción Laboral y Calidad de Vida (2009)".

En dicha encuesta, se asume que la percepción sobre la satisfacción con la vida puede ser explicada por un conjunto de dimensiones: sociales, familiares, de salud, ocio y trabajo (entre otras). Sin embargo, se considera que el foco de la presente investigación es estudiar la motivación laboral, por lo tanto solo se consideraron aquellas preguntas relacionadas con la satisfacción en el trabajo.

En la investigación solo se consideraron aquellas personas que tienen como actividad principal ser "trabajador dependiente", ya que el foco se encuentra en el análisis de la motivación en el ámbito laboral. Es así como, la muestra considera un total de 517 personas.

La muestra de 517 personas fue caracterizada de acuerdo a variables sociodemográficas y laborales. Estas personas tienen una edad promedio de 39,05 años y el 46,2% de los casos viven en la región metropolitana. El 56,9% de la muestra tiene estudios de enseñanza media (33%) o universitaria completa (23,9%). Por otra parte, el 84,5% de la muestra tiene contrato indefinido (64,8%) o definido (19,7%), y el 52% de los casos se desempeña en una gran empresa.

Se configuraron y analizaron las principales teorías de motivación de contenido: Maslow, Alderfer, McClelland y Herzberg. Lo anterior es de importancia, ya que diversos autores han demostrado que trabajadores satisfechos presentan mayores niveles de desempeño.

Con este objetivo, se utilizó como base la información recogida por la Universidad Diego Portales en la "Primera Encuesta Nacional de Satisfacción Laboral y Calidad de Vida (2009)".

Con una muestra de 517 trabajadores chilenos, procedieron a realizar análisis factorial de componentes principales, por cuanto esta metodología permitió la construcción de cada una de las teorías de motivación en estudio.

Los resultados son coherentes (no hay contradicciones entre las teorías de motivación) y presentan adecuados niveles de unidimensionalidad, validez y confiabilidad. Los resultados obtenidos, ya que las diferencias se pueden explicar en el hecho de que la Teoría de Alderfer conceptualmente sólo representa una simplificación de la Teoría de Maslow. Dado esto, al

reordenarse los ítems (variables), las dimensiones se ajustan en un orden distinto. Esto explica que la segunda necesidad en importancia en la Teoría de Alderfer es la de crecimiento, la cual representa las dos primeras posiciones en la Teoría de Maslow (autoestima y autorrealización).

HERRAMIENTAS PARA MEDIR EL LIDERAZGO

Índice de factores de crecimiento Growth Factor Inventory de hay Grup (GFI)

Hay Group es una empresa con más 40 años de experiencia, se encuentra especializada en la creación de herramientas y plataformas de aprendizaje enfocadas en la identificación de tipos de liderazgo y desarrollo de la inteligencia emocional, entre otras; en tal virtud la referida empresa crea: Growth Factor Inventory (GFI).(Guerra I, 2007)

El Índice de Factores de Crecimiento (Growth Factor Inventory -GFI) soluciona un problema crítico que las organizaciones enfrentan para medir con exactitud el potencial en gerentes o supervisores de primera línea o iniciales para ser los posibles líderes en el futuro. A menudo, los ejecutivos tienen dificultades para diferenciar los resultados de su responsabilidad actual y la capacidad para desarrollar las habilidades necesarias para ser en el futuro un líder efectivo.

El GFI se centra específicamente en aquellas cualidades que les permiten a las personas explotar plenamente las oportunidades de desarrollo. Esté efectivo instrumento de evaluación de fácil administración le permite a su organización identificar a los gerentes con las habilidades y competencias necesarias para desarrollarlos como verdaderos líderes.

Los factores que se evalúan al utilizar el GFI, se centran en el desarrollo a largo plazo del potencial de liderazgo no en los resultados inmediatos que un individuo obtenga en su trabajo actual. Algunos supervisores, por ejemplo, podrían evaluar de manera neutra o inclusive negativa a un recién llegado que haga preguntas desafiantes que vayan más allá de sus responsabilidades inmediatas pudiendo ser, sin embargo, dichas preguntas, señales de un gran potencial de crecimiento.

Cuestionario del LPC (Least Preferred CO- worked)

Este cuestionario fue desarrollado por Fiedler en 1965, el objetivo del cuestionario es identificar el tipo de liderazgo analizando si la persona se encuentra orientada a la tarea o a la relación, tomando en cuenta tres factores:

1- Relaciones líder-miembro: Grado de confianza y respeto que los miembros sienten por su líder.

2- Estructura de la tarea: Que tan definidos están los procedimientos para las tareas del puesto, es decir que si están estructuradas o no.

3- Poder de la posición: Grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos e incrementos de salario

Cuestionario multifactorial de liderazgo *multifactor leadership questionnaire (*MLQ)

El cuestionario MLQ con sus siglas en inglés (***Multifactor Leadership Questionnaire)*** es una herramienta ampliamente aceptada en el ámbito empresarial, fue creada por Bass y Avolio en 1990 con la finalidad de medir el tipo de liderazgo de los líderes, teniendo en cuenta el liderazgo transformacional, transaccional y lo restante la ausencia de liderazgo que puedan existir dentro de las organizaciones.

Una primera propuesta Heter y Bass citados por (Suárez, 2017), determinaron la existencia de siete factores que se encontraban divididos en cuatro: Liderazgo Transformacional (carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada), dos de Liderazgo Transaccional (recompensa contingente y dirección por excepción) y uno que muestra ausencia de liderazgo *Laissez Faire.*

Dicho cuestionario desde sus inicios constaba de 82 items pero con el largo del tiempo se ha ido modificando creando versiones más simplificadas.

Castro citado en (Suárez, 2017), manifiesta que las diversas versiones del MLQ se debe a que en algunas dimensiones del liderazgo no tenían la validez discriminante como ejemplo señala al carisma/inspiracional,laissez-fair y manejo por la excepción que saturaban en un mismo factor, además que en las primeras conclusiones se enmarcan en un análisis factorial.

Durante el año de 1995, los creadores de este cuestionario Bass & Avolio, acogen nuevas aportaciones teóricas permitiendo la modificación y mejoramiento del cuestionario que se mantienen hasta en la actualidad con un total de 45 items denominado así MLQ-5X forma corta, dónde existen nueve factores de los cuales 36 items son relacionados al liderazgo y los nueve restantes hasta llegar a completar los 45 items miden variables de resultado organizacional como lo es el esfuerzo de los empleados, la eficacia del líder y la satisfacción de los empleados.(Suárez, 2017).

> El rango total del liderazgo es evaluado por el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (Multifactor Leadership Questionnaire–MLQ), implica que cada líder despliegue una frecuencia de factores tanto transaccionales como transformacionales, pero cada perfil del líder involucra más de uno o menos de otro. Los líderes que satisfacen más a sus seguidores y que son más efectivos como líderes, son más transformacionales y menos transaccionales.(Ortiz A et al., 2006, p. 43)

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DEL LIDERAZGO

“La palabra administración sugiere términos como eficiencia, planeación, papeleo, procedimiento, regulaciones, control y congruencia”(Hughes R et al., 2007, p. 38)

Henry Mintzberg citado por (Lussier R & Achua C, 2002), define función como “El conjunto de comportamientos que se espera de una persona al realizar una labor e identifico las funciones que los lideres realizan para lograr los objetivos en las organizaciones”

Tambien agrupo estas funciones en tres categorias, las categorias de las funciones administrativas son actividades de naturaleza interpersonal , informativa y decisional.

Los roles interpersonales son aquellos que tienen que ver con la gente (subordinados e individuos que no pertenecen a la organización) y otros deberes de índole protocolaria y simbólica, los tres roles interpersonales son: figura de autoridad, líder y enlace.

Los roles informativos consisten en recibir, almacenar y difundir información, los tres lores incluyen el del supervisor, el de difuso y el de vocero.

Los roles de decisión giran en torno a la toma de decisiones, los cuatro roles de decisión son: empresario, manejador de perturbación, distribuidor de recursos y negociador. (Robbins, 2005)

Desempeño Financiero

El desempeño financiero se atribuye a la gestión financiera que está a cargo de un administrador de fondo que es alguien del departamento financiero, sin embargo, en la actualidad, este concepto se amplía a la inclusión de actividades significativas que aporten al éxito de la empresa.

Mediante el análisis de aspectos financieros dentro de las decisiones que se tomaron con anterioridad, creación e implementación de estrategias financieras, interpretación de información y evaluación de inversiones. Todos estos aspectos físico parte del desempeño financiero de las organizaciones, siendo este muy importante dentro de las mismas pues podría decirse que el desarrollo y continuidad de estas dependen en gran parte de la manera en la que se maneja y administran los fondos. (Nava Rosillón, 2009)

Avolio citado por Vega,C & Zabala,G, (2004) , señala "que en la actualidad para que las empresas sean sustentables, son necesarios los cambios que generen impactos o sean significativos dentro de los procesos de las organizaciones" (p.25). Siendo estas las que faciliten el desarrollo de los recursos humanos, y se buscan personas que además de estar calificadas para el cargo, se capaciten constantemente, sean innovadora y por ende puedan tomar decisiones oportunas.

“El desempeño financiero va dirigido a la obtención de recursos para el financiamiento de las actividades que se realiza en la Institución”. (UNID & Novelo, 2016)

Rodríguez, Pedraja & Araneda (2013), afirman que “Las decisiones son un punto fundamental al momento de crear ventas competitivas ya que a través de estas es posible mantener una adecuada gestión de conocimiento en áreas que son importantes en el desarrollo y progreso de las organizaciones” (p.27).

Sin negar la importancia del desempeño financiero, los directivos deberían apuntar a lograr un equilibrio entre las consecuencias de corto y largo plazo, actuando de forma tal de no distorsionar una de estas dimensiones en favor de la otra. (Hax, 2004, p. 335)

Dentro del desempeño financiero atribuyen a la eficacia organizativa la capacidad de cumplir con los objetivos de la organización desatancándose por la rapidez y calidad de sus decisiones.

Es importante recalcar que es posible la medición del desempeño financiero mediante el uso de información financiera de libre acceso como los indicadores financieros que para la presente investigación se toman de los sitios web de los organismos de control.

Indicadores Financieros

La notabilidad del uso de indicadores financieros para medir la gestión de entidades de intermediación financiera ha evidenciado el estado real de la organización en función de su sector empresarial. El proceso de construcción de ratios financieros de acuerdo a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) mantiene un parecido con la fuente de información, periodicidad de cálculos de indicadores y disponibilidad de datos, cabe mencionar que la importancia del cálculo de este tipo de indicadores es relevante pues evidencian el estado real de una entidad financiera por medio de un diagnóstico de sus ratios principales.(SEPS, 2017)

Los indicadores financieros se publican en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria a través de fichas metodológicas, los indicadores se elaboran a partir de los estados financieros que reportan las entidades que están bajo su control y supervisión como lo son las del segmento 1,2 y 3 lo hacen mensualmente, mientras que las del segmento 4 y 5 son trimestralmente.

Los indicadores financieros conforman una de las mejores herramientas de uso y aplicación para el análisis del comportamiento de las organizaciones a través del tiempo.

Es importante el cálculo de estos indicadores, debido a que se puede evidenciar el estado real de una entidad financiera por medio de un diagnóstico de sus principales ratios, el indicador se complementa con su interpretación y diagnóstico, de tal forma que permite tomar medidas con el objetivo de optimizar los resultados financieros.

Se puede establecer tantos indicadores como considere necesarios y útiles para su estudio. Para ello se puede simplemente establecer razones financieras, que desde luego sean lógicas y así permitan obtener los resultados esperados.(Estrada , 2007)

Los indicadores o razones tienen tres propósitos principales:

- Servir de base para la evaluación de la situación financiera organizacional y su eficiencia operativa.
- Establecer una guía para la planeación y el control interno de las entidades financieras
- Establecer comparaciones frente a datos históricos.

No se necesita de un gran número de indicadores, sino más bien de aquello que sean convenientes aplicados, de acuerdo con la clase de negocio y con el objetivo para el cual se elabora el análisis.

Pueden ser utilizados para medir el desempeño financiero de una institución basados en la información contable, para (Godoy & Acero,2010), los más aplicados en el medio económico son los de crecimiento de ventas, utilidad y activos, para medir la eficacia se suelen utilizar

indicadores como Margen Bruto, operacional, neto y la relación Ebitda/ventas y en cuanto a la productividad existe el Rendimiento del Activo y el rendimiento del patrimonio.

Es posible atribuir el análisis de indicadores financieros, como un método propicio para medir el desempeño financiero organizacional. Los mismos que se encuentran agrupados en indicadores de liquidez, gestión, endeudamiento y rentabilidad.

De los indicadores financieros que se encuentran en la nota técnica de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria los siguientes que se mencionan a continuación han sido utilizados para la determinación del desempeño financiero del presente trabajo.

Liquidez

> Determinan la capacidad monetaria que tienen las empresa para cumplir con los compromisos que involucran la salida de efectivo a corto plazo, muestran la pericia con las que las organizaciones generan efectivo mediante sus activos corrientes para cumplir con sus pasivos corrientes, siendo estos la Liquidez Corriente y Prueba Acida. (Ortiz A et al., 2006, p. 65)

Tener liquidez es sinónimo de seguridad, de poder dar cumplimientos con las obligaciones con los proveedores y acreedores que tenga cualquier tipo de empresa independientemente la actividad que tenga. (Ramírez Hugo, 2006.)

> El nivel de liquidez requerida por una institución financiera no se mantiene constante todos los meses del año. Es importante señalar que si bien la institución financiera debe tener precauciones para no tener niveles de liquidez por debajo de lo recomendado, igual debe evitar mantener cantidades excesiva de fondos en forma improductiva, por cuanto ello significa dejar de colocar recurso financieros que tienen costos, representados en forma directa por los intereses pagados a los depositantes. (Gonzalo, 2007, p. 231)

Fórmula:

$$PA = \left(\frac{Fondos\ Disponibles}{Total\ depositos\ a\ corto\ plazo}\right) * 100$$

- **Fondos Disponibles:** Recursos de disposición inmediata que posee una entidad para realizar sus pagos. Constituyen garantía eficaz de solvencia

- **Depósitos a Corto Plazo:** Son aquellos bienes depositados que pueden ser solicitados por los depositantes cualquier momento (corto plazo).

Refleja la Liquidez que posee cada entidad, con el uso de dos cuentas fundamentales que son la cantidad de fondos disponibles sobre los depósitos a corto plazo.

En la cual se mide la capacidad de responder a obligaciones inmediatas. Mientras más alto sea el indicador, reflejará que la entidad tiene mayor capacidad de responder a requerimiento de efectivo inmediatos por parte de sus depositantes o requerimientos de encaje

Solvencia

Es la suficiencia patrimonial que deben mantener en todo tiempo las entidades para respaldar las operaciones actuales y futuras, para cubrir las pérdidas no protegidas por las provisiones de los activos de riesgo y para apuntar al desempeño macroeconómico

$$Solvencia = \frac{Patrimonio\ Técnico\ Constituido}{Activos\ Ponderados\ por\ Riesgo}$$

Todas las cooperativas de los cinco segmentos, están obligadas a mantener una relación de patrimonio técnico constituido de al menos 9%, con respecto a la suma ponderada por riesgo de sus activos y contingentes.

Para calcular del patrimonio técnico constituido se deberá tomar en cuenta el patrimonio técnico primario más el patrimonio técnico secundario.

➢ **Patrimonio técnico constituido,** es el valor patrimonial que dispone la entidad para respaldar las operaciones actuales y futuras y así poder cubrir pérdidas inesperadas.

➢ **Patrimonio técnico primario,** es aquel constituido por las cuentas patrimoniales, liquidas, permanentes y de mejor calidad.

La ponderación y forma de agregación de cada una de las cuentas que conforman el patrimonio técnico primario que fueron tomadas de la resolución de la Junta de Política Regulación Monetaria y financiera y son las siguientes:

Tabla 1
Ponderación y cuentas del patrimonio técnico primario

Ponderación	Forma de agregación	Código	Descripción
100%	Suma	31	Capital Social
100%	Suma	3301	Reserva Legal
100%	Suma	3302	Reservas Generales
100%	Suma	3303	Reservas Especiales
100%	Suma	34	Otros aportes patrimoniales
100%	Suma	35	Superávit por vacaciones
100%	Suma	3601	Utilidades o excedentes acumulados
100%	Suma	3602	Pérdidas acumuladas
50%	Suma	*3603	Utilidad o excedente del ejercicio **(NOTA1)**
100%	Suma	*3604	Perdida del ejercicio **(NOTA1)**
50%	Suma	*5-4	Ingresos menos gastos **(NOTA2)**

***Fuente** : Junta De Política Regulación Monetaria Y Financiera,*

Nota1: Estas cuentas se consideran únicamente en el mes de diciembre

Nota2: Estas cuentas se consideraran para los meses de enero a noviembre, se pondera por el 50% siempre la diferencia de las cuentas 5-4 sea mayor que cero, caso contrario se pondera por 100%

Tabla 2
Ponderación y cuentas del patrimonio técnico secundario

Ponderación	Forma de Agregación	Código	Descripción
50%	Suma	3305	Reserva-Revalorización del patrimonio
50%	Suma	3310	Reserva-Por resultados no operativos

Fuente : *Junta De Política Regulación Monetaria Y Financiera,*

Patrimonio técnico secundario, es aquel constituido por las cuentas patrimoniales que no conforman parte del patrimonio técnico primario.

Indicador de morosidad de la cartera total

Mide el porcentaje de la cartera improductiva frente a total de cartera (proporción de la cartera que se encuentra en mora). Los ratios de morosidad se calculan para el total de la cartera bruta y por línea de crédito.(SEPS, 2017)

$$\frac{Cartera\ Improductiva}{Cartera\ Bruta}$$

Las cuentas relacionadas con este indicador tienen la siguiente definición:

- Cartera Improductiva Bruta: Son aquellos prestamos que no generan renta financiera a la institución, y están conformaos por la cartera vencida y la cartera que no devengan intereses.

- Cartera Bruta: Se refiere al total de la Cartera de crédito de una institución financiera sin deducir la provisión para créditos incobrables.

Mientras mayor sea el indicador significa que las entidades están teniendo problemas en la recuperación de la cartera y mientras más baja sea el resultado es mejor para la institución,

Indicadores de rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad son calculados con el fin de obtener una medida acerca de la efectividad que posee el departamento administrativo de la institución que será analizada, para controlar el nivel de costos y gastos que se presentan durante su operación, mediante estos también es posible generar algunas ideas sobre el retorno adquirido por las inversiones que se han realizado sobre esta. (Gómez, Herrera, & Granadillo, 2012)

> Miden el grado de efectividad con el que la Administración de la organización controla los costos y gastos, con el fin de generar mayores utilidades, en este grupo se encuentra la rentabilidad neta del activo, margen bruto, operacional, rentabilidad del patrimonio y financiera. (Ortiz A et al., 2006, p. 66)

A partir de esto, varios investigadores se han planteado la cuestión de si existe relación entre la aplicación de estas prácticas y el rendimiento empresarial, para lo cual el autor ha realizado la revisión de varias investigaciones que generan respuesta y han desarrollado temas relacionados con las prácticas de gestión de recursos humanos y el rendimiento empresarial, que ponen en manifiesto el estrecho vínculo que existe entre ambas.

Dentro de este indicador tenemos el Rendimiento sobre activos y sobre patrimonio

Rentabilidad sobre el activo (ROA)

Mide el nivel de retorno generado por el activo. Es una medida de eficacia en el manejo de los recursos de la entidad.

$$ROA = \frac{Resultado\ del\ Ejercicio}{Activo\ Promedio}$$

Mientras menos sea el indicador, la entidad muestra que no podrá generar los suficientes ingresos que permitan fortalecer el patrimonio.

Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)

Mide el nivel de retorno generado por el patrimonio invertido por los accionistas de la entidad financiera.

$$ROE = \frac{Resultado\ del\ Ejercicio}{Patrimonio\ Promedio}$$

Mientras menor sea el indicador, la entidad muestra que no tendría los suficientes recursos para cubrir la remuneración a sus accionistas.

MARCO REFERENCIAL

Economía Popular y Solidaria

La Ley de Economía Popular y Solidaria se aprobó en el año 2011 y la cual se define en su artículo 1 a la forma de organización económica, donde sus integrantes individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la aprobación, el lucro y la acumulación de capital.(SEPS, 2018)

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico, popular y solidario.

Objeto de la Ley de Economía Popular y Solidaria

Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS (2012) establece que, en relación a lo dispuesto en la Constitución de la República del Ecuador, la Ley de Economía Popular y Solidaria tiene como objetivos los siguientes.

- Reconocer a las organizaciones de la economía popular y solidaria como motor del desarrollo del país;
- Promover los principios de la cooperación, democracia, reciprocidad y solidaridad en las actividades económicas que realizan las organizaciones de la EPS;
- Velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las organizaciones de la EPS;
- Establecer mecanismos de rendición de cuentas de los directivos hacia los socios y miembros de las organizaciones de la economía popular y solidaria;
- Impulsar la participación activa de los socios y miembros en el control y toma de decisiones dentro de sus organizaciones, a diferencia de las actividades económicas privadas;
- Identificar nuevos desafíos para el diseño de políticas públicas que beneficien, fortalezcan y consoliden al sector económico popular y solidario.
- Fortalecer la gestión de las organizaciones en beneficio de sus integrantes y la comunidad.

Formas de organización de la economía popular y solidaria

El artículo N° - 8 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria LOEPS, indica las formas de organización que se clasifican en Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.

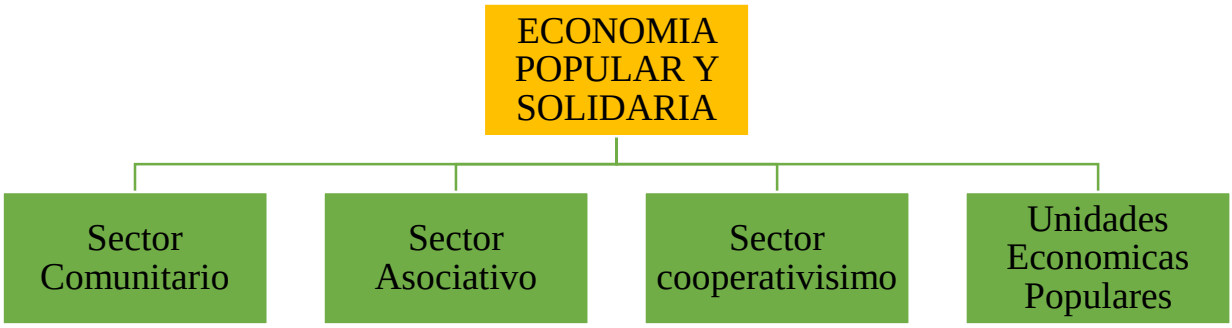

Figura Nro.6 *Forma de Organización de la Economía Popular y Solidaria*
Fuente: *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*

El sector cooperativo.

El sector cooperativo es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

El cooperativismo en el Ecuador

El cooperativismo ecuatoriano está fundamentado en tres etapas que señalan el inicio, esta etapa inicio en la última década del siglo XIX cuando crean algunas organizaciones en Quito y Guayaquil, la siguiente comienza en el año 1937 donde se inicia la Ley de Cooperativismo con la finalidad de garantizar los movimientos de los clientes, la última etapa inicia en los años 70, y se da la marcha a la Ley de la Reforma Agraria y la nueva Ley de Cooperativas (Ros, 2007)

El origen del cooperativismo en el Ecuador se viene a dar como parte de la sociedad humana, ya que siempre ha existido el cooperativismo como una práctica en el desarrollo, que en si está relacionado con un comportamiento totalmente coordinado e organizado con la finalidad de conseguir un objetivo o meta común

Los principios cooperativos que se establecieron en el ámbito de la cooperativa de Rochdale se pueden sintetizar en las siguientes normas: venta al contado, venta a precio de mercado, distribución a prorrata del volumen de operaciones, administración democrática, número ilimitado de socios, distribución de los excedentes, selección de los miembros, neutralidad política y religiosa, realización de obras sociales.

Igualmente, los cooperados crearon instituciones de seguros, colaboraron con los desocupados, mantuvieron una casa de socorro, concedieron créditos hipotecarios para la solución de problemas habitacionales y lograron disponer de su propia empresa constructora.

Para 1995, los principios del cooperativismo se actualizaron, por parte de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), aunque antes ya se desarrollaron algunas reuniones internacionales para la discusión de los principios, en los siguiente términos: adhesión voluntaria y abierta, gestión democrática por parte de los socios, participación económica de los socios, autonomía e independencia, educación, formación e información, cooperación entre cooperativas, interés por la comunidad

Actualmente las cooperativas de ahorro y crédito son controladas y reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, las cooperativas permiten crear asociaciones de individuos para satisfacer necesidades comunes. Las cooperativas de ahorro y crédito tienen como finalidad ayudar a todos los sectores que tengan menos recursos financieros otorgando préstamos con las tasas más bajas para que puedan tener una mejor calidad de vida para sus familias.

Desde los inicios de la civilización el hombre sintió la necesidad de unirse en grupos para alcanzar fines comunes ya sean estos sociales o vitales; en la prehistoria existían individuos unidos en tribus nómadas para defenderse contra otras, luego con el avance de la civilización los fines cambiaron, ahora se puede encontrar la unión de varias personas con fines financieros comunes.

La legislación cooperativa ecuatoriana data de 1937, pero fue en la década del cincuenta al sesenta que cobró verdadera presencia en el ámbito nacional cuando se da la creación de la mayor parte de las organizaciones cooperativas, en esto intervino directa o indirectamente agentes ajenos a los sectores involucrados, es decir, instituciones públicas, privadas y promotores; entre estos últimos se puede señalar a religiosos, voluntarios extranjeros y algunos profesionales, a título personal o encargados por alguna organización de carácter político o social. El 7 de septiembre de 1966 en la presidencia interina de Clemente Yerovi Indaburu, se promulgó la Ley de Cooperativas, y el 17 de enero de 1968 se dicta el reglamento respectivo. (Ros, 2007)

Cooperativas de ahorro y crédito

Son varios los fines para los que se organizan las cooperativas de ahorro y crédito. Estas entidades reciben los ahorros de sus socios en forma de acciones o depósitos. También pueden recibir depósitos de personas no socios y hacen préstamos para sus necesidades personas y para sus negocios.(González, 2013)

En Ecuador las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.(SEPS, 2018)

Son generadoras de empleo, sirven como captadoras de ahorro y otorgación de créditos, y su aporte a la producción nacional es determinante al redistribuir el patrimonio económico del país.

El cooperativismo se ha ido convirtiendo progresivamente en un modelo en diferentes contextos socioeconómicos y ha sido determinante para el desarrollo de los países

De acuerdo a como lo establece la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria las cooperativas deben tener una Asamblea Constitutiva como lo es el Gerente, Consejos de Administración y de Vigilancia, con sus respectivos presidentes y secretarios, realizar el acta

Constitutiva de acuerdo con el art 3 de la ley, así mismo realizar un estudio técnico, económico y financiero que demuestre la viabilidad de constitución de la cooperativa y plan de trabajo.

De la misma manera para la correcta constitución deben cumplir con el número de socios que por lo general es un mínimo de 50 socios y el capital social que lo regula la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.(SEPS, 2018), de esta forma cumpliendo a cabalidad el resto de documentos pertinentes para la constitución de dichas instituciones financieras se realizara un trámite de aprobación emitido por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

De ahí que las Cooperativas de Ahorro y Crédito, como instituciones conformadas por la acción colectiva en el Ecuador, las mismas que promueven el Capital Social ya que estas tienen como objetivo ayudar a las diferentes localidades, mediante servicios financieros que permiten buscar el bienestar y satisfacer las necesidades.

Segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito.

En la sección de las cooperativas de ahorro y crédito del Código Orgánico Monetario y Financiero hace referencia al capital social y la Segmentación donde indica:

El segmento con mayores activos del sector financiero popular y solidario se define como segmento 1 e incluirá las entidades con un nivel de activos superior a USD 80´000.000,00 (ochenta millones de dólares de los Estados Unidos de América).

Este sector en Ecuador se encuentra dividido en los siguientes segmentos:(SEPS, 2018)

- Segmento 1: Tiene activos (USD) mayor a 80’000.000,00
- Segmento 2 : Tiene activos (USD) Mayor a 20’000.000,00 hasta 80’000.000,00
- Segmento 3: Tiene activos (USD) Mayor a 5’000.000,00 hasta 20’000.000,00
- Segmento 4: Mayor a 1’000.000,00 hasta 5’000.000,00
- Segmento 5: Hasta 1’000.000,’’ y Cajas de ahorro, cajas comunales y bancos comunales

La segmentación se basa en los activos que posee la institución, esta comenzó a aplicarse en los estados financieros desde año 2015. Y es una clasificación establecida por los entes de Control, cada institución cooperativista es autónoma en la toma de sus decisiones, plantean sus normas internas, que sirven de guía en la administración así como en la identificación institucional a la que corresponden y estás les indican hasta donde pueden llegar. El ente regulador interno de éstas es la Asamblea General, que es la encargada de tomar las decisiones, así como velar el cumplimiento de las mismas, con el apoyo de los directivos, socios y administradores, según el artículo 28 del Reglamento de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.(SEPS, 2018)

e. MATERIALES Y MÉTODOS.

Materiales

En la realización del trabajo de tesis se utilizaron materiales que sirvieron de apoyo, tales como computadora, impresoras, resmas de papel bond, copias e impresiones.

Según los datos empleados en el desarrollo de la presente tesis, se considera que es un trabajo de investigación cuantitativo y cualitativo debido a que se hizo un estudio y análisis de los estilos de liderazgo utilizando la herramienta multifactorial la cual permitió medir el estilo que predomina y a su vez determinar la influencia en el desempeño financiero.

Para dar cumplimiento a los objetivos establecidos, se utilizó el **método analítico**, el cual sirvió en el análisis de la información financiera y obtener el resultado del estilo de liderazgo y el desempeño financiero a través de los indicadores financieros de las cooperativas de ahorro y crédito.

A su vez se utilizó el **método estadístico,** permitiendo ordenar, tabular y representar los datos obtenidos en la investigación a través de la utilización del programa estadístico SPSS.

El **método inductivo** se utilizó para la realización de las conclusiones tomando en cuenta los hallazgos encontrados.

Técnicas

Recolección bibliográfica

Se utilizó con el fin de sustentar la información recopilada para la aplicación en el trabajo de tesis, así mismo como libros en digital y en físico, documentos de artículos científicos, la nota técnica de los indicadores financieros de las cooperativas de ahorro y crédito que se encuentran en la página de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Encuesta

La encuesta se aplicó en base a la herramienta multifactorial seleccionada para la medición del estilo de liderazgo que tienen los diferentes gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja, permitiendo obtener la información necesaria para el desarrollo de los objetivos.

La herramienta utilizada para la determinación del tipo de liderazgo que tienen los 18 gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito participantes, es el **CUESTIONARIO MULTIFACORIAL DE LIDERAZGO** *(Multifactor leadership questionnaire),* la cual consiste en los tres tipos de liderazgo como son: Transaccional, Transformacional y Laissez Faire, dicha herramienta consta de dos partes, en la primera se encuentran los datos demográficos como: género, edad, nivel académico y datos relacionados con la institución que laboran, y la segunda parte están las 21 preguntas del cuestionario, que tienen una escala de 1 a 5 en la que ellos se califican. (**ANEXO 1)**

Muestra

A diciembre de 2018 existen 25 cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Loja, como consta en la tabla 3, de las cuales 18 fueron partícipes de esta investigación.

Finalmente se determina que es un tipo de muestreo no probabilístico y por conveniencia, esto se refiere a los métodos de obtención de muestras en que los individuos se seleccionan tomando en cuenta los criterios del investigador, la ubicación geográfica y la disponibilidad de la población, entre otros.

Tabla 3

Cooperativas existentes en la ciudad de Loja

Cooperativas De Ahorro y Crédito		
N°	**Segmento 1**	**Localidad**
1	Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina Manuel Estaban Godoy Ortega Ltda.	Local
2	Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista Ltda.	Nacional
3	Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 De Octubre Ltda.	Nacional
4	Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.	Nacional
5	Cooperativa de Ahorro y Crédito Construcción Comercio y Producción Ltda.	Nacional
	Segmento 2	
6	Cooperativa de Ahorro y Crédito Padre Julián Lorente Ltda.	Local
7	Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Loja Ltda.	Local
8	Cooperativa de Ahorro y Crédito De La Pequeña Empresa Cacpe Loja Ltda.	Local
9	Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced Ltda.	Nacional
	Segmento 3	
10	Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey	Local
11	Cooperativa de Ahorro y Crédito De La Microempresa La Fortuna	Local
12	Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediamigo	Local
13	Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina Coopac.	Nacional
	Segmento 4	
14	Cooperativa de Ahorro y Crédito Obras Publicas Fiscales de Loja Y Zamora	Local
15	Cooperativa de Ahorro y Crédito Servidores Municipales de Loja	Local
16	Cooperativa de Ahorro y Crédito Vilcabamba Cacvil	Local
17	Cooperativa de Ahorro y Crédito Semillas Del Progreso Ltda.	Local
18	Cooperativa de Ahorro y Crédito Sindicato Choferes de Loja	Local
19	Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidaria Ltda.	Local
	Segmento 5	
20	Cooperativa de Ahorro y Crédito Hospital Militar	Nacional
21	Cooperativa de Ahorro y Crédito Del Instituto Daniel Álvarez Burneo	Local
22	Cooperativa de Ahorro y Crédito Para El Desarrollo De La Región Sur Cacdesur	Local
23	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Sebastián	Local
24	Cooperativa de Ahorro y Crédito 27 De Diciembre	Local
25	Cooperativa de Ahorro y Crédito Unipro Ltda.	Local

***Fuente**: Boletín Geográfico de la SEPS*

f. RESULTADOS

DATOS DEMOGRÁFICOS

Tabla 4

Género y edad

VARIABLE	SEGMENTO 1		SEGMENTO 2		SEGMENTO 3		SEGMENTO 4		SEGMENTO 5		Encuestados	%
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
Género												
Masculino	1	50%	2	67%	2	50%	3	75%	3	60%	11	61%
Femenino	1	50%	1	33%	2	50%	1	25%	2	40%	7	39%
TOTAL	**2**	**100%**	**3**	**100%**	**4**	**100%**	**4**	**100%**	**5**	**100%**	**18**	**100%**
Edad												
(28-38)	1	50%			1	25%			1	20%	3	17%
(39-49)			2	67%	1	25%	3	75%			6	33%
(50-60)	1	50%	1	33%	1	25%	1	25%	2	40%	6	33%
(61-71)					1	25%			2	40%	3	17%
TOTAL	**2**	**100%**	**3**	**100%**	**4**	**100%**	**4**	**100%**	**5**	**100%**	**18**	**100%**

***Fuente**: Encuesta a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito*

Interpretación

La tabla 4 muestra los resultados obtenidos acerca del género y la edad, indicando que el género masculino predomina en el área gerencial con un 61%, mientras que el género femenino tiene una participación de 39%. Pese a que estamos en el siglo XXI no existe equidad de género; sin embargo las mujeres cuentan con la experiencia y formación académica necesaria para asumir este rol.

De acuerdo con la edad de los gerentes, el 17% oscilan de 28 a 38 años siendo la población más joven, de 39 a 60 años con una representación del 66% en ella están incluidos todos aquellos que pertenecen a una edad intermedia en la parte gerencial, evidenciando que las personas jóvenes no tienen una mayor participación. Es conveniente dar paso a las nuevas generaciones brindándoles oportunidades, siempre y cuando tengan la preparación académica adecuada, y de esta manera obtendrán la experiencia necesaria para asumir este tipo de cargos y puedan crecer personal y profesionalmente.

Tabla 5
Estado civil y nivel académico

VARIABLE	SEGMENTO 1		SEGMENTO 2		SEGMENTO 3		SEGMENTO 4		SEGMENTO 5		N°	%
Estado civil	**N°**	**%**	**N°**	**%**	**N°**	**%**	**N°**	**%**	**N°**	**%**	**N°**	**%**
Casado	1	50%	2	67%	4	100%	4	100%	5	100%	16	89%
Divorciado			1	33%							1	6%
Unión Libre	1	50%									1	6%
TOTAL	**2**	**100**	**3**	**100%**	4	**100%**	**4**	**100%**	**5**	**100%**	**18**	100%
					Nivel académico							
Primaria												
Secundaria												
Pregrado	2	100%	1	33%	1	25%	2	50%	3	60%	7	39%
Postgrado			2	67%	3	75%	2	50%	2	40%	11	61%
TOTAL	**2**	**100%**	**3**	**100%**	**4**	**100%**	**4**	**100%**	**5**	**100%**	**18**	100%

***Fuente**: Encuesta a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito.*

Interpretación:

Los resultados de la tabla 5 representan el estado civil de los gerentes y su nivel académico; el cual se evidencia con un 89% son personas casadas, cabe indicar que esto no afecta en ninguna circunstancia en su labor. A su vez cuentan con una preparación académica adecuada teniendo en su totalidad títulos de cuarto nivel con un 61% y de tercer nivel consta con 39%. En la actualidad es imprescindible tener una buena preparación, debido que para ocupar algún cargo en las diferentes instituciones solicitan el título de tercer nivel y si tienen una maestría es mejor.

Tabla 6
Características de la institución

Sector de la institución	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Segmento 1	2	100%									2	11%
Segmento 2			3	100%							3	17%
Segmento 3					4	100%					4	22%
Segmento 4							4	100%			4	22%
Segmento 5									5	100%	5	28%
TOTAL	**2**	**100%**	**3**	**100%**	**4**	**100%**	**4**	**100%**	**5**	**100%**	**18**	**100%**

***Fuente:** Encuesta a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito*

Interpretación:

La tabla 6 se aprecia información sobre las instituciones financieras en las que se indica que se encuentran conformadas de acuerdo con la Ley de Economía, Popular y Solidaria, teniendo así una participación del 11% del segmento 1; del segmento 2 y 3 un 17%; mientras que el 28% están conformadas las cooperativas del segmento 4 y 5.

Tabla 7
Antigüedad de la institución

VARIABLE	SEGMENTO 1		SEGMENTO 2		SEGMENTO 3		SEGMENTO 4		SEGMENTO 5		N°	%
Antigüedad de la institución	**N°**	**%**	**N°**	**%**	**N°**	**%**	**N°**	**%**	**N°**	**%**		
(5-10 Años)					1	25%	2	50%	2	40%	5	28%
(11-21 Años)					2	50%			1	20%	3	17%
(22-32 Años)			1	33%	1	25%			1	20%	3	17%
(33-43 Años)	2	100%					1	25%	1	20%	4	22%
(44-54 Años)			2	67%			1	25%			3	17%
TOTAL	**2**	**100%**	**3**	**100%**	**4**	**100%**	**4**	**100%**	**5**	**100%**	**18**	**100**

Fuente: *Encuesta dirigida a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito*

De acuerdo con la antigüedad de la institución financiera con un 28% oscilan de (5-10 años), considerándose aquí las cooperativas de menor tiempo. Mientras con el 22% se encuentran las que tienen una trayectoria de (33 a 43), como se evidencia en la tabla 7 son los datos más significativos; se puede decir que entre mayor antigüedad tenga la institución resulta más beneficioso, debido a que cumplen con las expectativas de los usuarios.

Tabla 8
Tiempo que lleva en el cargo.

TIEMPO EN LA INSTITUCION		
Variable	**N°**	**%**
(1-3Años)	5	28%
(4-7Años)	5	28%
(8-11Años)	4	22%
(12-15Años)	2	11%
(16-19Años)	1	6%
(20-23Años)	1	6%
TOTAL	18	100%

***Fuente**: Encuesta dirigida a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito*

La tabla 8 muestra el tiempo que tienen los gerentes asumiendo su rol en las instituciones financieras estudiadas, teniendo un 28% oscilan de (1 a 3 años) y de (4 a 7), demostrando que están comenzando asumir el cargo gerencial, lo cual es favorable ya que les permite asumir nuevos retos para obtener mayor experiencia en su vida profesional.

Tabla 9

Experiencia Laboral

Variable	**N°**	**%**
(6-10Años)	3	17%
(11-15Años)	1	6%
(16-20Años)	4	22%
(21-25Años)	3	17%
(26-30Años)	2	11%
(31-35Años)	2	11%
(36-40Años)	3	17%
TOTAL	18	100%

***Fuente**: Encuesta dirigida a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito*

La tabla 9 permite visualizar la experiencia laboral de cada uno de los entrevistados, donde se puede observar que el 22% oscilan de 16 a 20 años siendo un tiempo determinado; permitiéndoles prepararse cada día y asumir sus funciones propuestas, al igual de 6 a 10 años se encuentra con un porcentaje del 17%, se puede decir que cada uno de los gerentes cuenta con la experiencia laboral oportuna para asumir su laboral profesional.

Cuestionario MLQ

Tabla 10

SEGMENTOS	**SEG. 1**					**SEG.2**					**SEG.3**					**SEG.4**					**SEG.5**					**Total**	**N° y %**										**%**
VARIABLE	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**		**1**	**%**	**2**	**%**	**3**	**%**	**4**	**%**	**5**	**%**	
1. Hago sentir bien a las personas que me rodean.					2				1	2		1		1	2					4				3	2	18	0	**0**	1	**6%**	0	**0**	5	**28%**	12	**67%**	**100%**
2. Expreso claramente lo que podemos hacer y lo que debemos hacer					2				1	2					4			1	1	2				1	4	18	0	**0**	0	**0**	1	**6%**	3	**17%**	14	**78%**	**100%**
3. Analizo con las personas que me rodean problemas del pasado con la finalidad de obtener nuevas perspectivas de solución.					2				1	2			1	1	2			1	1	2				2	3	18	0	**0**	0	**0**	2	**11%**	5	**28%**	11	**61%**	**100%**
4. Ayudo a otros a desarrollarse.					2				1	2				1	3				1	3				2	3	18	0	**0**	0	**0**	0	**0**	5	**28%**	13	**72%**	**100%**
5. Digo a las personas que me rodean que pueden hacer si quieren ser reconocidos por su trabajo.					2				2	1			1		3					4			1	1	3	18	0	**0**	0	**0**	2	**11%**	3	**17%**	13	**72%**	**100%**
6. Me siento satisfecho cuando las personas que me rodean alcanzan los estándares propuestos.					2					3				1	3					4				1	4	18	0	**0**	0	**0**		**0**	2	**11%**	16	**89%**	**100%**
7. Me siento contento al dejar que las personas que me rodean realicen su trabajo de la misma manera en que siempre lo han hecho			2					1		2			2		2			1	1	2			2		3	18	0	**0**	0	**0**	8	**44%**	1	**6%**	9	**50%**	**100%**
8. Las personas que me rodean confían plenamente en mi					2				2	1				1	3				3	1		1		2	2	18	0	**0**	1	**6%**	0	**0**	8	**44%**	9	**50%**	**100%**
9. Proporciono formas innovadoras sobre lo que podemos hacer.					2				1	2					4				1	3				2	3	18	0	**0**	0	**0**	0	**0**	4	**22%**	14	**78%**	**100%**
10. Facilito a las personas que me rodean nuevas maneras de ver situaciones desconcertantes o preocupantes.			1		1					3				2	2			1	2	1				2	3	18	0	**0**	0	**0**	2	**11%**	6	**33%**	10	**56%**	**100%**
11. Hago saber a las personas que me rodean como están haciendo su trabajo					2					3					4					4				2	3	18	0	**0**	0	**0**	0	**0**	2	**11%**	16	**89%**	**100%**
12. Reconozco y/o recompenso a las personas que me rodean cuando logran sus objetivos.					2					3					4				1	3			1	1	3	18	0	**0**	0	**0**	1	**6%**	2	**11%**	15	**83%**	**100%**

CONTINUA

13. En cuanto las cosas están yendo bien, trato de no cambiar nada					2					3			1		3			1	1	2		1		2	2	18	0	**0**	1	**6%**	2	**11%**	3	**17%**	12	**67%**	**100%**
14. Lo que quieran hacer las personas que me rodean está bien para mí.		1	1					2	1				2	1	1			2	2			1	2		2	18	0	**0**	2	**11%**	9	**50%**	4	**22%**	3	**17%**	**100%**
15. Las personas que me rodean se sienten orgullosas que se las asocie o vincule conmigo.					2				1	2			2	2				1	1	2			1	1	3	18	0	**0**	0	**0**	4	**22%**	5	**28%**	9	**50%**	**100%**
16. Ayudo a las personas que me rodean a darle significado a su trabajo.					2				1	2					4					4				1	4	18	0	**0**	0	**0**	0	**0**	2	**11%**	16	**89%**	**100%**
17. Hago que las personas que me rodean piensen ideas que nunca se cuestionaron anteriormente.			1		1				1	2			1	1	2				2	2			1	2	2	18	0	**0**	0	**0**	3	**17%**	6	**33%**	9	**50%**	**100%**
18. Doy atención personalizada a las personas que al parecer se sienten relegadas.				1	1				1	2				1	3					4			1		4	18	0	**0**	0	**0**	1	**6%**	3	**17%**	14	**78%**	**100%**
19. Felicito sobre los logros que alcanzan las personas que me rodean.				1	1				1	2				1	3					4				1	4	18	0	**0**	0	**0**	0	**0**	4	**22%**	14	**78%**	**100%**
20. Digo a las personas que me rodean sobre los estándares que deben alcanzar para poder cumplir su trabajo.				1	1				1	2			1		3				1	3				1	4	18	0	**0**	0	**0**	1	**6%**	4	**22%**	13	**72%**	**100%**
21. No les pido a las personas que me rodean más de lo absolutamente esencial.		1	1				1		1	1			2		2				1	3	1			1	3	18	**1%**	**6%**	2	**11%**	3	**17%**	3	**17%**	9	**50%**	**100%**

***Nota**

Valoraciones del cuestionario MLQ

0 = Nunca

1 = De vez en cuando

2 = A veces

3 = Bastante

4 = Casi siempre

Tabla 11
Interpretación de resultados del cuestionario MLQ

VARIABLE	INTERPRETACIÓN : En base a los datos mostrados por la tabla 6, se obtiene los siguientes resultados por cada pregunta respondida por los gerentes de las diferentes cooperativas de ahorro y crédito de los cinco segmentos
1. Hago sentir bien a las personas que me rodean.	Con un 67% los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito respondieron que casi siempre hacen sentir bien a las personas que los rodean, indicado que esto es fundamental para el buen funcionamiento del ambiente laboral, y así el personal pueda realizar correctamente sus funciones.
2. Expreso claramente lo que podemos hacer y lo que debemos hacer	En la tabla N°10 se evidencia con un 78%, casi siempre se expresan con claridad, pues dicen que es fundamental expresarse de forma correcta y precisa cumpliendo con los objetivos que se plantean.
3. Analizo con las personas que me rodean problemas del pasado con la finalidad de obtener nuevas perspectivas de solución.	Los gerentes respondieron en un 61%, casi siempre, indicando que es fundamental reunirse y analizar las falencias que hayan ocurrido en el pasado y evitar que en el presente ocurra lo mismo y así tener varias alternativas para solucionarlas.
4. Ayudo a otros a desarrollarse.	De acuerdo con la tabla N°10 con un 72% respondieron casi siempre, los gerentes entrevistados consideran que es primordial que como gerentes ayuden a sus trabajadores y cada uno se pueda ir superando poco en el ámbito personas y profesional.
5. Digo a las personas que me rodean que pueden hacer si quieren ser reconocidos por su trabajo.	Se puede apreciar que un 72% indicaron que *casi siempre* hacen esto, pues es una forma de incentivar a sus trabajadores, aconsejándolos y que en su mayoría sus logros sean reconocidos para beneficio de ellos mismo.
6. Me siento satisfecho cuando las personas que me rodean alcanzan los estándares propuestos.	En su mayoría los gerentes indicaron que sienten felicidad cuando sus trabajadores o las personas que lo rodean, logren los objetivos planteados ya que resulta beneficioso tanto para la entidad financiera en la que trabajan y en su desarrollo personal.

7. Me siento contento al dejar que las personas que me rodean realicen su trabajo de la misma manera en que siempre lo han hecho	En esta pregunta existieron diversos criterios por parte de los gerentes, indicando que si las personas están realizando mal su labor no pueden permitir que sigan trabajando de la misma manera y que se deben tomar ciertas acciones para cambiar esto, mientras que si realizan su trabajo de forma adecuado, ofreciendo buenos resultados prefieren mantenerse tal y como están.
8. Las personas que me rodean confían plenamente en mi	Cada gerente respondió desde su perspectiva, indicando en un 50% que casi siempre sus trabajadores o las personas que lo rodean confían en él, ya que lo han demostrado dentro del ambiente laboral, y esto es fundamental en una entidad, la confianza en el gerente.
9. Proporciono formas innovadoras sobre lo que podemos hacer.	Como se puede observar, con 78 % en casi siempre, los gerentes consideran relevante que dentro de la institución financiera generen ideas innovadoras sobre lo que pueden y deben ejecutar, con la única finalidad de que todo mejore y les permita seguir creciendo.
10. Facilito a las personas que me rodean nuevas maneras de ver situaciones desconcertantes o preocupantes.	Con un 56 % en casi siempre, indicaron que es conveniente que conozcan este tipo de situación con la única finalidad que se mantengan atentos en situaciones que no sean favorable y de esta forma puedan obtener soluciones factibles ante estos acontecimientos.
11. Hago saber a las personas que me rodean como están haciendo su trabajo	De acuerdo con la tabla N°10, se puede evidenciar que en su mayoría los gerentes hacen conocer a las personas como están realizando su trabajo, en alguno de los casos indicaron que una vez a la semana suelen reunirse con cada uno de ellos para dialogar sobre su desempeño laboral y si existe algo en que deben mejorar, y a su vez los aconsejan e incentivan a seguir con sus labores diarias.
12. Reconozco y/o recompenso a las personas que me rodean cuando logran sus objetivos.	En esta pregunta en su totalidad respondieron que hacen esto ya que es una forma de incentivar y premiar a sus trabajadores cuando cumplen con los objetivos propuestos y así conseguir que trabajen con más emoción y con amor a su trabajo.
13. En cuanto las cosas están yendo bien, trato de no cambiar nada	En este caso varios de los gerentes supieron manifestar que es bueno los cambios y que no deben conformarse con lo que está hecho, ya que resulta favorable ir cambiando y obtener mejores resultados, indicaron que cuando las cosas están bien dentro de la institución buscan nuevas alternativas para seguir mejorando.
14. Lo que quieran hacer las personas que me rodean está bien para mí.	En la tabla N°10, se evidencia que la respuesta de la mayoría de los gerentes es a veces con un 50%, indicando que no siempre van a estar de acuerdo con lo que hagan los demás, puesto que si están realizando mal su trabajo deben hacerles conocer y que corrijan las falencias, mientras que si todo está de forma correcta no necesitan ningún llamado de atención.

15. Las personas que me rodean se sienten orgullosas que se las asocie o vincule conmigo.	Esta pregunta los gerentes de cierta forma respondieron por intuición y de acuerdo con la relación que tienen con las personas que lo rodean, indicando que algunos si les ha manifestado que le gusta que se los asocie con ellos, teniendo un porcentaje de 50% casi siempre.
16. Ayudo a las personas que me rodean a darle significado a su trabajo.	Con un 89% los gerentes respondieron que casi siempre, indicando que muchas de las veces existen trabajadores que quizás por el estrés o cansancio no disfrutan de su jornada laboral y resulta transcendente ayudarles e incentivarles que le tenga más motivación a su trabajo, y es considerables que ellos brinden ayuda.
17. Hago que las personas que me rodean piensen ideas que nunca se cuestionaron anteriormente.	Supieron responder que algunas de las veces tratan de ayudar a que sus trabajadores tengan nuevas ideas innovadoras en su vida profesional, considerando que no todos son accesibles en el momento de proponerles nuevas ideas, ellos como gerentes establecen lo mejor y así exista un buen ambiente laboral, teniendo un 50% que respondieron casi siempre.
18. Doy atención personalizada a las personas que al parecer se sienten relegadas.	Respecto a esta pregunta resulta conveniente, ya que en toda institución existen personas que se sienten relegadas o excluidas o se consideran que no tienen las mismas habilidades, haciéndose sentir ellos mismo inferiores, los gerentes respondieron con un 78% que casi siempre hacen esto debido a que la persona que no se siente bien en su lugar de trabajo no rinde al 100% como lo es de esperarse.
19. Felicito sobre los logros que alcanzan las personas que me rodean.	En su mayoría los gerentes respondieron que siempre hacen esto, pues es primordial felicitar a los demás por los logros obtenidos y de esta forma se sientan motivados, y sigan progresando para un futuro mejor, respondiendo as con un 78% casi siempre.
20. Digo a las personas que me rodean sobre los estándares que deben alcanzar para poder cumplir su trabajo.	En esta pregunta indicaron que siempre tratan de hacerles conocer a los demás lo que deben realizar para mejor su trabajo y obtener los resultados esperados, con un 72% respondieron casi siempre.
21. No les pido a las personas que me rodean más de lo absolutamente esencial.	Existieron varias opiniones en esta pregunta, siendo así con un 50% respondieron que casi siempre les piden más cosas y que no sean conformistas.

Tabla 12

Estilos de liderazgo

		SEG.1					SEG.2					SEG.3					SEG.4					SEG.5					TOTAL				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
N°	**PREGUNTA**																														
	TRANSFORMACIONAL																														
4	Ayudo a otros a desarrollarse.					2				1	2				1	3				1	3				2	3				5	13
5	Digo a las personas que me rodean que pueden hacer si quieren ser reconocidos por su trabajo.					2				2	1			1		3					4				1	1	3			3	13
9	Proporciono formas innovadoras sobre lo que podemos hacer.					2				1	2					4				1	3				2	3				4	14
10	Facilito a las personas que me rodean nuevas maneras de ver situaciones desconcertantes o preocupantes.			1		1					3				2	2			1	2	1				2	3			2	6	10
11	Hago saber a las personas que me rodean como están haciendo su trabajo					2					3					4					4				2	3				2	16
16	Ayudo a las personas que me rodean a darle significado a su trabajo.					2				1	2					4					4				1	4				2	16
17	Hago que las personas que me rodean piensen ideas que nunca se cuestionaron anteriormente.			1		1				1	2			1	1	2				2	2			1	2	2			3	6	9
20	Digo a las personas que me rodean sobre los estándares que deben alcanzar para poder cumplir su trabajo.				1	1				1	2			1		3				1	3				1	4				4	13
	TRANSACCIONAL																														
6	Me siento satisfecho cuando las personas que me rodean alcanzan los estándares propuestos.					2					3				1	3					4	4			1	4				2	16
8	Las personas que me rodean confían plenamente en mi					2				2	1				1	3				3	2		1		2	2		1		8	10
15	Las personas que me rodean se sienten orgullosas que se las asocie o vincule conmigo.					2				1	2			2	2				1	1	2			1	1	3			4	5	9
19	Felicito sobre los logros que alcanzan las personas que me rodean.				1	1				1	2				1	3					4				1	4				4	14
	LAISSEZ-FAIRE																														
7	Me siento contento al dejar que las personas que me rodean realicen su			2				1		2				2		2			1	1	2			2		3			8	1	9

	trabajo de la misma manera en que siempre lo han hecho																														
13	En cuanto las cosas están yendo bien, trato de no cambiar nada			2				3			1			3			1	1	2			1			2	2			2	3	12
14	Lo que quieran hacer las personas que me rodean está bien para mí.		1			2		1			2		1	1			2	2				1		2			2			9	4	3
21	No les pido a las personas que me rodean más de lo absolutamente esencial.		1					1		1	2			2				1		3		1			1		3			3	3	9

***Fuente**: Encuestas realizadas a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito*

En la tabla 12 se muestran las preguntas que corresponden a los tres estilos de liderazgo estudiados cada uno detallado con el número de pregunta que corresponde así como el Liderazgo **Transformacional** con las preguntas (4,5,8,10,11,16,17 y 20); El liderazgo **Transaccional** (6,9,15 y 19) ; y al **Laissez Faire** (7,13 ,14 y 21), por lo tanto las 16 preguntas del cuestionario Multifactorial son las que se cuentan para la determinación de los estilos de liderazgo que tienen cada uno de los gerentes de las 18 cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja.

CONFIABILIDAD DE LA HERRAMIENTA MULTIFACTORIAL (MLQ)

La confiabilidad de una medición o de un instrumento, según el propósito de la primera y ciertas características del segundo, puede tomar varias formas o expresiones al ser medida o estimada.

En el caso específico del coeficiente de confiabilidad vinculado a la homogeneidad o consistencia interna, se dispone del coeficiente α (Alpha), propuesto por Lee Cronbach en el año de 1951. Para determinar el coeficiente de Cronbach se calcula la correlación de cada reactivo o ítem con cada uno de los otros, resultando una gran cantidad de coeficiente de correlación. El coeficiente de Cronbach puede considerarse como la medida de todas las correlaciones de división por mitades posibles.(Cohen et al., 2006)

Alpha es por tanto un coeficiente de correlación al cuadrado que, a grandes rasgos mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos ls items para ver que efectivamente se parece, su fórmula es: (Valbuena, 2017)

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left[1 - \frac{\sum Si^2}{St^2}\right]$$

Donde:

α = Coeficiente de Alpha de Cronbach

K= Es el número de items

$\sum Si^2$= Sumatoria de la varianza de cada ítem

St^2= Varianza de la suma de items

De esta forma se utilizó el Alpha de Cronbach a través del programa estadístico SPSS para verificar la validez de todas las 21 preguntas del cuestionario, que pertenecen a cada estilo siendo un total de 16 items, como se detalla en la tabla 12 los resultados del cuestionario completo.

Tabla 13

Coeficiente de Cronbach

Coeficiente Alfa	Interpretación
Alfa >0,9	Excelente
Alfa >0,8	Bueno
Alfa >0,7	Aceptable
Alfa >0,6	Cuestionable
Alfa >0,5	Pobre
Alfa <0,5	Inaceptable

Fuente:*(Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach ,Virla, 2010)*

Tabla 14

Estadística de fiabilidad MLQ

Estadística de fiabilidad del cuestionario MLQ	
Alfa de Cronbach	**Número de Items**
0,917	21

Fuente: *Elaboración en el SPSS*

De esta manera se realizó la prueba de confiabilidad del cuestionario multifactorial teniendo como resultado el valor de **(Alfa;>.917),** el cual es un instrumento altamente confiable.

CONFIABILIDAD DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Tabla 15 Preguntas del estilo Transformacional

.

TRANSFORMACIONAL	
N°	**PREGUNTA**
4	Ayudo a otros a desarrollarse.
5	Digo a las personas que me rodean que pueden hacer si quieren ser reconocidos por su trabajo.
9	Proporciono formas innovadoras sobre lo que podemos hacer.
10	Facilito a las personas que me rodean nuevas maneras de ver situaciones desconcertantes o preocupantes.
11	Hago saber a las personas que me rodean como están haciendo su trabajo
16	Ayudo a las personas que me rodean a darle significado a su trabajo.
17	Hago que las personas que me rodean piensen ideas que nunca se cuestionaron anteriormente.
20	Digo a las personas que me rodean sobre los estándares que deben alcanzar para poder cumplir su trabajo.

Fuente: *Cuestionario Multifactorial*

Tabla 16 Estadística de fiabilidad liderazgo Transformacional

Estadística de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	**Número de Items**
0,779	8

Fuente: *Elaboración en el SPSS*

El mismo procedimiento se realizó para las preguntas de los tres estilos de liderazgo, como se muestra en la tabla 16 del liderazgo **Transformacional,** las 8 preguntas (4,5,9,10,11,16,17,20) muestran un grado de confiabilidad de (**0,779)** validando su uso para la recolección de datos demostrando que se encuentra en un grado confiabilidad aceptable de acuerdo a la ponderación establecida de Cronbach, es decir arrojan resultados reales y son aptas para que los gerentes puedan responder.

LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Tabla 17
Preguntas del estilo Transaccional

	TRANSACCIONAL
6	Me siento satisfecho cuando las personas que me rodean alcanzan los estándares propuestos.
8	Las personas que me rodean confían plenamente en mi
15	Las personas que me rodean se sienten orgullosas que se las asocie o vincule conmigo.
19	Felicito sobre los logros que alcanzan las personas que me rodean.

Fuente: *Cuestionario Multifactorial.*

Tabla 18 Estadística de fiabilidad del liderazgo Transaccional.

Estadística de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	**Número de Items**
0,718	4

Fuente: *Elaboración en el SPSS*

El Alfa de Cronbach determinado para las cuatro preguntas (6,8,15,19) del liderazgo **Transaccional** indica que es un valor aceptable teniendo **(Alfa>0,718),** son preguntas que los gerentes pueden responder sin ningún inconveniente.

LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE

Tabla 19 Preguntas del estilo Laissez Faire

	LAISSEZ-FAIRE
7	Me siento contento al dejar que las personas que me rodean realicen su trabajo de la misma manera en que siempre lo han hecho
13	En cuanto las cosas están yendo bien, trato de no cambiar nada
14	Lo que quieran hacer las personas que me rodean está bien para mí.
21	No les pido a las personas que me rodean más de lo absolutamente esencial.

Fuente: *Cuestionario Multifactorial.*

Tabla 20
Estadística de fiabilidad del estilo Laissez-Faire

Estadística de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	**Número de Items**
0,746	4

Fuente: *Elaboración en el SPSS*

Los resultados obtenidos para el liderazgo **Laissez-Faire** a través del Alfa de Cronbach indican que son valores aceptables de **(Alfa>0,746).**

Los datos ingresados fueron realizados mediante el programa SPSS, permitiendo obtener los datos estadísticos con la utilización del alfa de Cronbach para la fiabilidad de cada pregunta de los tres estilos de liderazgo, demostrando que las preguntas son aceptables de acuerdo con la puntuación que lo establece Cronbach, es decir el liderazgo **Transaccional** tiene un valor de (**0,779)** , el **Transformacion**al tiene un valor de (**0,718)** y el **Laissez Faire** con un valor de **(0,746)**, considerándose buenos valores.

CORRELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Tabla 21 Correlación estilos de liderazgo

CORRELACION					
			Transformacional	Transaccional	Laissez-faire
Spearman	Transformacional	Coeficiente	1,000	,800**	,686**
		Sig. (2-tailed)		,000	,002
		N	18	18	18
	Transaccional	Coeficiente	,800**	1,000	,709**
		Sig. (2-tailed)	,000		,001
		N	18	18	18
	Laissez-faire	Coeficiente	,686**	,709**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002	,001	
		N	18	18	18

Nota: (**) La correlación es significativa a 0.01.

Las correlación entre los tres estilos de liderazgo son significativas, la confianza del instrumento mantiene cierto equilibrio entré las variables, ubicándose dentro de las puntuación de Spearman

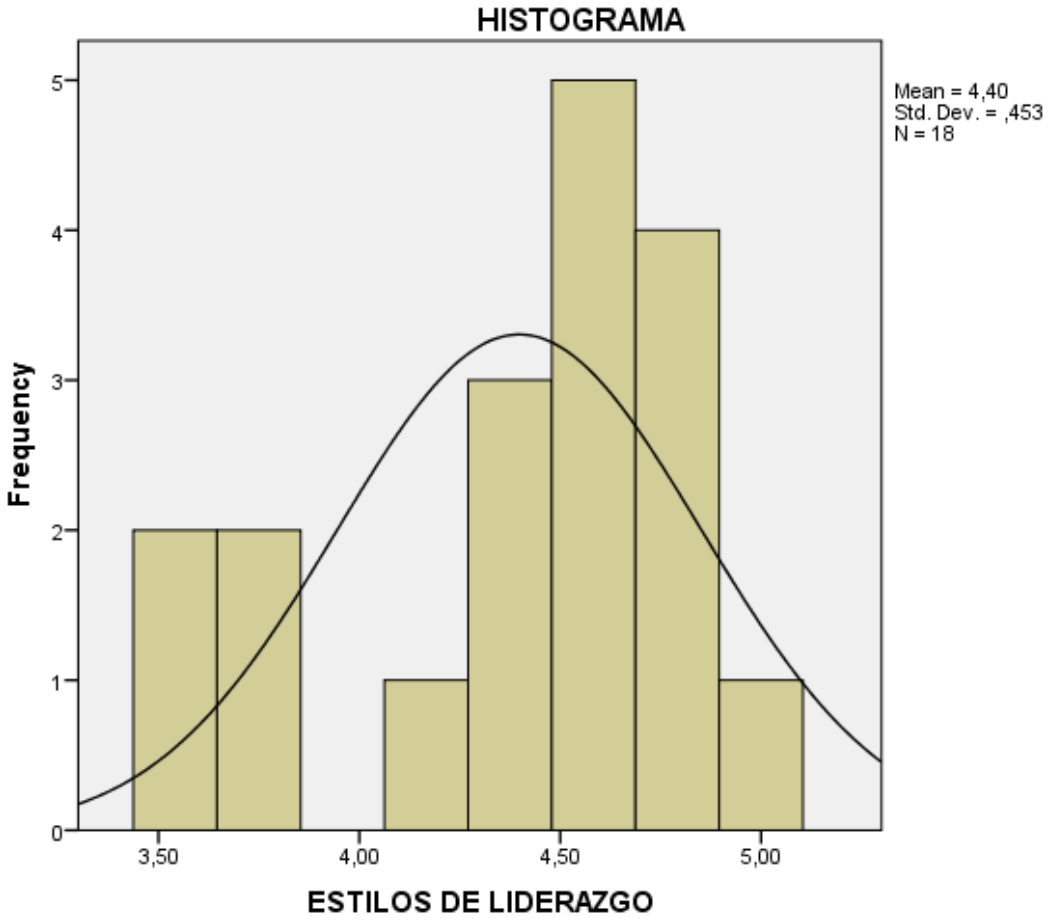

Figura Nro.7: *Histograma de los estilos de liderazgo*
Fuente: *Programa SPSS*

La figura 7 representa el histograma sobre la distribución de los tres estilos de liderazgo de los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito.

La curva que representa el histograma tiene una distribución normal, con una asimetría ligeramente positiva, con una media de **4,40** con una desviación estándar de **0,453** y con el número total de casos que son 18 gerentes de las cooperativas participantes, ubicándose el liderazgo transformacional como el predominante.

Determinación del estilo de liderazgo en las cooperativas de ahorro y crédito

Para la determinación del estilo de liderazgo que tiene los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito se hizo el cálculo de la media aritmética de las respuestas obtenidas e ingresadas al programa SPSS

Media aritmética

La media aritmética, también llamada promedio o media de un conjunto finito de números es el valor característico de una serie de datos cuantitativos, objeto de estudio que parte del principio de la esperanza matemática o valor esperado, se obtiene a partir de la suma de todos sus valores dividida entre el número de sumandos. (Ramayo, 2011)

Formula:

$$\bar{x} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} x_i = \frac{x_1 + x_2 + \cdots + x_n}{n}$$

Tabla 22

Liderazgo por Género

	Masculino	Femenino	Total
Transformacional	4,56	**4,55**	**4,55**
Transaccional	**4,64**	4,36	4,53
Laissez-Faire	4,16	4,04	4,11

Fuente: *Elaboración propia.*

En la tabla 22, a través de la muestra obtenida para el trabajo de investigación se puede evidenciar que en el **género femenino** prevalece el liderazgo **Transformacional** con un valor de **4,55** sin embargo el **Transaccional** se encuentra en el **género masculino** con una puntuación de **4,64.**

De la misma manera se determinó el estilo predominante a nivel general de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja, teniendo los siguientes resultados:

Tabla 23

Liderazgo predominante

	Transformacional	Transaccional	Laissez - Faire
N	18	18	18
Media	**4,56**	4,53	4,11
Suma	82,00	81,50	74,00

Fuente: *Elaboración en el SPSS*

De acuerdo con las preguntas que confieren a cada tipo de liderazgo se tiene los siguientes resultados evidenciando que el liderazgo predominante en la ciudad de Loja de los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito, es el estilo **Transformacional** con un valor de **(4,56)** ya que este estilo de liderazgo se encuentra reflejado en aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización. Una de la características principales del liderazgo **Transformacional** es un estilo motivacional y transformador, está relacionado con las necesidades humanas, con la autorrealización, la autoestima y el crecimiento personal, producen cambios de visión, impulsan a las personas a dejar a un lado los interés personales para buscar el bien colectivo, otra de las características de este estilo prestan atención a los seguidores de manera individual y se muestran disponibles para escucharlos con el fin de promover su desarrollo y su crecimiento.

El estilo de liderazgo Transformacional cuenta con algunas ventajas tales como:

- Fomenta el aprendizaje colaborativo.
- Aumento de la autoestima de los trabajadores, con el consiguiente incremento del nivel de productividad.
- Reducción de la rotación de empleados.
- El líder se sitúa como un ejemplo a seguir.
- Mayor generación de ideas por parte de los trabajadores dentro de un entorno cómodo y abierto.

Sin embargo, como ocurre con cada modelo de dirección también conlleva los siguientes inconvenientes:

- Los resultados son visibles a largo plazo
- No todos los jefes pueden asumir este liderazgo transformacional
- Se presupone que el trabajador está siempre motivado

El liderazgo **Transformacional** implica incrementar la capacidad que tienen los miembros de una organización para resolver los problemas de manera individual o colectiva, quiere decir que representa la cultura del cambio

El estilo que le sigue es el liderazgo **Transaccional,** no es mucha la diferencia teniendo un valor de **(4,53)** y por último el **Laissez-Faire** con un valor de **(4,11).**

Determinación del liderazgo pos cada segmento de las cooperativas de ahorro y crédito

Al igual que se hizo de forma general sobre estilo de liderazgo que tienen cada uno de los gerentes de las cooperativas, se realizó la determinación del liderazgo por cada segmento obteniendo los siguientes resultados:

Liderazgo Transformacional

Tabla 24

Liderazgo del Segmento1

SEGMENTO 1				
		Transformacional	**Transaccional**	**Laisse-Faire**
N	Valida	2	2	2
	Media	**3,87**	3,75	3,00

Fuente: *Elaboración en el SPSS*

Tabla 25

Liderazgo del Segmento 2

		SEGMENTO 2		
		Transformacional	Transaccional	Laissez-Faire
N	Valida	3	3	3
	Media	**4,13**	4,00	3,50

Fuente: *Elaboración en el SPSS*

Tabla 26

Liderazgo Segmento 4

		Segmento 4		
		Transformacional	**Transaccional**	**Laissez-Faire**
N	Valida	4	4	4
	Media	**4,87**	4,75	4,37

Fuente: *Elaboración en el SPSS*

Se puede evidenciar que el estilo de liderazgo que predomina en estos segmentos son el **Transformacional** de acuerdo con las preguntas que se encuentran encaminadas para la determinación de este.

Se concluyó que los líderes **Transformacionales** cuentan con los conocimientos y habilidades necesarias para dirigir la entidad financiera de manera eficaz, guiar a su equipo de trabajo y promover el cambio dentro de la organización para adaptarse a los nuevos requerimientos.

Liderazgo Transaccional

Tabla 27

Liderazgo del Segmento 3

Segmento 3				
		Transformacional	**Transaccional**	**Laissez-faire**
N	Valida	4	4	4
	Media	4,50	**4,62**	4,00

Fuente: *Elaboración en el SPSS*

Tabla 28

Liderazgo Segmento 5

Segmento 5				
		Transformacional	Transaccional	Laissez-faire
N	Valida	**5**	**5**	5
	Media	4,87	**5**	4,50

Fuente: *Elaboración en el SPSS*

En los segmentos 3 y 5 se evidencia que el tipo de liderazgo que predomina es el **Transaccional,** este tipo de liderazgo está basado en los modelos tradicionales.

Este tipo de líder utiliza el poder, recompensando o sancionando a los trabajadores en función de su rendimiento; no va más allá de las tareas y se limita a mantener el flujo normal de las operaciones en la organización, sin tendencia a desarrollo estratégico.

Esto sucede dentro de este segmento en relación al análisis de las preguntas y de cierta forma se puede ocasionar debido al tamaño del segmento, ya que se encuentra dentro de la segmentación emitida por la SEPS conformándose como el segmento más pequeño que hay.

El liderazgo **Transaccional** tiene un beneficio mutuo entre líder y subordinado, el trabajo que realiza el subordinado es valorado por el líder, ambas parte consiguen su objetivo, así como

tiene sus ventajas también cuenta con desventajas, tales como tienen poco alcance, no existe una lealtad permanente.

Se dice que si se emplea solo este estilo de liderazgo se pierde la posibilidad generar mayor efectividad en la entidad financiera.

A continuación se detalla el tipo de liderazgo que tiene cada uno de los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito en estudio.

Tabla 29

Liderazgo en las cooperativas del segmento 1

		Transformacional	Transaccional	Laissez-Faire
Seg.1	Coac. 29 de Octubre	**3,88**	3,75	3,00
	Coac.Policía Nacional	**3,88**	3,75	3,00

Fuente: *Elaboración en el Spss*

En la tabla 29 se puede evidenciar que las dos cooperativas pertenecientes al segmento 1 tienen un liderazgo **Transformacional** con una media promedia de **3,88** en ambas.

Tabla 30

Liderazgo en las cooperativas del segmento 2

	Transformacional	Transaccional	Laissez-Faire
Coac. Padre Julián Lorente	3,88	**4,00**	3,50
Coac. Educadores de Loja	**4,38**	3,50	3,50
Coac. Cacpe de Loja	4,13	**4,50**	4,00

Fuente: *Elaboración en el Spss*

Dentro del segmento 2, hay 3 cooperativas en estudio de las cuales, el gerente de la **Coac. Padre Julián Lorente** tiene un liderazgo **Transaccional,** con un valor de **4,00,** al igual que la **Cacpe de Loja** con **4,50;** a diferencia de la cooperativa de ahorro y crédito **Educadores** de Loja, tiene el estilo **Transformacional** con una media de **4,38.**

Tabla 31

Liderazgo en las cooperativas del segmento 3

		Transformacional	Transaccional	Laissez-Faire
Seg. 3	Coac. Cristo Rey	4,13	**4,75**	4.00
	Coac. La Fortuna	**4,50**	**4,50**	4.00
	Coac. Campesina	**4,50**	4,25	4,50
	Coac. Crediamigo	**5,00**	**5,00**	4.00

Fuente: *Elaboración en el Spss*

Dentro del segmento 3, se visualiza que la cooperativa de ahorro y crédito **Cristo Rey** tiene un liderazgo **Transaccional** con un valor de **4,75,** mientras que la **Campesina** cuenta con el estilo **Transformacional** con **4,50;** sin embargo la **Fortuna** cuenta con los dos estilos el **Transformacional y el Transaccional** con valores de **4,50** cada uno, y **Crediamigo** tiene **5,00** en ambos.

Tabla 32

Liderazgo en las cooperativas del segmento 4

	Transformacional	Transaccional	Laissez-Faire
Coac. Servidores Municipales de Loja	**4,75**	**4,75**	4,00
Coac. Obras Publicas fiscales de Loja y Zamora	**5,00**	**5,00**	4,50
Coac. Sindicado de Choferes de Loja	**4,88**	4,50	4,50
Coac. Solidaria	**4,88**	4,75	4,25

Fuente: *Elaboración en el Spss*

En la tabla 32 se evidencia que las cooperativas de ahorro y crédito **Servidores Municipales de Loja y Obras Publicas Fiscales de Loja y Zamora** tienen el estilo de liderazgo **Transformacional** y **Transaccional** con valor de **4,75 y 5,00;** mientras que la de **Sindicato de Choferes de Loja** tienen una forma de liderar **Transformacional** con **4,88** para ambas.

Tabla 33

Liderazgo en las cooperativas del segmento 5

Cooperativa	Transformacional	Transaccional	Laissez-Faire
Coac. Para el desarrollo de la Región Sur (**Cacdesur)**	**4,88**	4,75	4,50
Coac. Unipro Loja	4,75	**5,00**	**5.00**
Coac. San Sebastián	**4,75**	**4,75**	4,50
Coac. Daniel Álvarez Burneo	**5,00**	**5,00**	4,50
Coac. Del Hospital Militar de Loja	4,88	**5,00**	4,75

Fuente: *Elaboración en el Spss*

La cooperativa **Para el Desarrollo de la Región Sur** tiene un liderazgo de tipo **Transformacional** con un valor de **4,88,** a diferencia de las coacs. **Unipro** y **Hospital Militar de Loja** predomina el liderazgo **Transaccional;** sin embargo en las cooperativas **San Sebastián y Daniel Álvarez Burneo** tienen ambos estilos de liderazgo con valores de **4,75 y 5,00** para cada uno.

Tabla 34

Indicadores Financieros del Segmento 1

Cooperativa		Indicador	VALOR
29 de Octubre	**Liquidez**	Fondos disponibles/Total depósitos a corto plazo	**16,83%**
	Solvencia	Patrimonio técnico constituido/Activos ponderados por riesgo	**15,85%**
	Morosidad	Cartera improductiva/ Cartera bruta	**3,60%**
	Rentabilidad	Resultado del ejercicio/ Patrimonio promedio	**10,60%**
		Resultado del ejercicio/Activo promedio	**1,26%**
Policía Nacional	**Liquidez**	Fondos disponibles/Total depósitos a corto plazo	**26,04%**
	Solvencia	Patrimonio técnico constituido/Activos ponderados por riesgo	**20,39%**
	Morosidad	Cartera improductiva/ Cartera bruta	**2,65%**
	Rentabilidad	Resultado del ejercicio/ Patrimonio promedio	**5,42%**
		Resultado del ejercicio/Activo promedio	**0,92%**

Fuente: Boletines Financieros SEPS

Cabe recalcar que dentro del segmento 1 en la ciudad de Loja son en total 5 cooperativas de ahorro y crédito, de las cuales dieron la apertura para realizar el presente trabajo de investigación; la cooperativa 29 de Octubre y la Policía Nacional, los resultados de sus

indicadores se puede evidenciar que ambas cooperativas se encuentran en condiciones favorables para continuar con sus actividades.

Sin embargo existe una pequeña diferencia respecto a sus valores, en la cual la coac.de la Policía Nacional tiene una mayor **liquidez** en comparación de la 29 de Octubre al igual que sus valores en **solvencia** son diferenciados, según la nota técnica de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria entre más altos sean los valores de estos indicadores es mejor; pese a que la Policía Nacional cuenta con una liquidez y solvencia mayores en cambio los valores, del **ROE** y **ROA** son menores a la 29 de Octubre , en esta cooperativa el **ROA** genera más ingresos el cual permite fortalecer su patrimonio con un valor de **1,26%,** y la Policía Nacional con un valor de **0,92%.**

Por más que una entidad financiera tenga una liquidez y solvencia alta, si sus valores en rentabilidad son otros, influye mucho puesto que si no tiene rentabilidad no puede continuar con sus operaciones

Tabla 35

Indicadores financieros Segmento 2

Cooperativas		Indicador	Valor
Padre Julián Lorente	**Liquidez**	Fondos disponibles/Total depósitos a corto plazo	**35,32%**
	Solvencia	Patrimonio técnico constituido/Activos ponderados por riesgo	**26,41%**
	Morosidad	Cartera improductiva/ Cartera bruta	**0.98%**
	Rentabilidad	Resultado del ejercicio/ Patrimonio promedio	**4,58%**
		Resultado del ejercicio/Activo promedio	**0,71%**
Educadores de Loja	**Liquidez**	Fondos disponibles/Total depósitos a corto plazo	**25,36%**
	Solvencia	Patrimonio técnico constituido/Activos ponderados por riesgo	**26,23%**
	Morosidad	Cartera improductiva/ Cartera bruta	**2,22%**
	Rentabilidad	Resultado del ejercicio/ Patrimonio promedio	**6,68%**
		Resultado del ejercicio/Activo promedio	**1,52%**
Cacpe de Loja	**Liquidez**	Fondos disponibles/Total depósitos a corto plazo	**21,24%**
	Solvencia	Patrimonio técnico constituido/Activos ponderados por riesgo	**21,82%**
	Morosidad	Cartera improductiva/ Cartera bruta	**1,00%**
	Rentabilidad	Resultado del ejercicio/ Patrimonio promedio	**5,27%**
		Resultado del ejercicio/Activo promedio	**0,99%**

***Fuente**: Boletín Financiero SEPS*

En el segmento 2, tres cooperativas de ahorro y crédito brindaron la oportunidad de realizar el trabajo de investigación y de la misma manera los datos fueron obtenidos de los boletines financieros que se encuentran en la página virtual de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La institución que se encuentran con resultados altos son: La Padre Julián Lorente tanto en **liquidez** como **solvencia,** sin embargo dentro de la **rentabilidad,** existe una notable diferencia en el **ROE** con un valor de **4,58%** y **ROA** con **0,71%,** en comparación con la Educadores de Loja que tienen un **ROE** de **6,6%** y **ROA** de **1,52%,** mientras que la Cacpe de Loja cuentan con una rentabilidad sobre el patrimonio de **5,27%** y sobre el activo promedio con un valor de **0,99%**.

La cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Loja, evidencia mejores resultados en el **ROA** generando los ingresos necesarios para fortalecer su patrimonio.

Estas entidades se encuentran estables con sus indicadores financieros y son capaces de hacer frente a sus obligaciones.

A su vez, se puede evidenciar que no presentan problemas con su índice de morosidad y se encuentra en el estándar establecido, como ya se había mencionado antes entre menor sea el índice es mejor para la cooperativa.

Tabla 36

Indicadores Financieros Segmento 3

Cooperativas		Indicador	Valor
Cristo Rey	**Liquidez**	Fondos disponibles/Total depósitos a corto plazo	**8,22%**
	Solvencia	Patrimonio técnico constituido/Activos ponderados por riesgo	**12,30%**
	Morosidad	Cartera improductiva/ Cartera bruta	**8,93%**
	Rentabilidad	Resultado del ejercicio/ Patrimonio promedio	**0,66%**
		Resultado del ejercicio/Activo promedio	**0,19%**
La microempresa la Fortuna	**Liquidez**	Fondos disponibles/Total depósitos a corto plazo	**23,45%**
	Solvencia	Patrimonio técnico constituido/Activos ponderados por riesgo	**24,20%**
	Morosidad	Cartera improductiva/ Cartera bruta	**6,67%**
	Rentabilidad	Resultado del ejercicio/ Patrimonio promedio	**3,32%**
		Resultado del ejercicio/Activo promedio	**0,40%**
Campesina COPAC	**Liquidez**	Fondos disponibles/Total depósitos a corto plazo	**15,84%**
	Solvencia	Patrimonio técnico constituido/Activos ponderados por riesgo	**22,45%**
	Morosidad	Cartera improductiva/ Cartera bruta	**15,68%**
	Rentabilidad	Resultado del ejercicio/ Patrimonio promedio	**-6,54%**
		Resultado del ejercicio/Activo promedio	**-0,88%**
CREDIAMIGO	**Liquidez**	Fondos disponibles/Total depósitos a corto plazo	**18,67%**
	Solvencia	Patrimonio técnico constituido/Activos ponderados por riesgo	**20,10%**
	Morosidad	Cartera improductiva/ Cartera bruta	**5,27%**
	Rentabilidad	Resultado del ejercicio/ Patrimonio promedio	**2,71%**
		Resultado del ejercicio/Activo promedio	**0,25%**

Fuente: Boletín Financiero SEPS

En el segmento 3 se obtuvo la colaboración de todas las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad. A través de los resultados es posible evidenciar que de las cuatro cooperativas estudiadas la que mejor se encuentra es Coac. La Fortuna, la cual posee una buena liquidez y solvencia y esto se ve reflejado en su rentabilidad **ROE** con un valor de **3,32%** y del **ROA** con **0,40** de acuerdo con la nota técnica de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, indica que entre menor sea el resultado de este indicador no cuenta con los recursos suficiente para cubrir sus obligaciones con los accionistas , al igual que a rentabilidad sobre el activo, mientras menor sea el nivel, la entidad muestra que no puede generar los ingresos necesarios para fortalecer el patrimonio.

Esto es lo que se evidencia en el resto de cooperativas pues sus resultados de rentabilidad se encuentran bajos pese a que poseen buena liquidez y solvencia esto se debe que tienen dinero el

cual no hacen circular lo que se le conoce como exceso de liquidez y esto no permite que la rentabilidad crezca.

En el caso de la cooperativa Campesina muestra buenos resultados en **liquidez** y **solvencia** sin embargo en su **rentabilidad** demuestra que no tiene las capacidades necesarias para generar ingresos y fortalecer su patrimonio y se encuentran con valores negativos, esto influye en la **morosidad** ya que tienen problemas para recuperar su cartera de crédito teniendo un valor de **15,68%**.

Tabla 37
Indicadores Financiero 4

Coac.		Indicador	VALOR
Servidores Municipales de Loja	Liquidez	Fondos disponibles/Total depósitos a corto plazo	18,80%
	Solvencia	Patrimonio técnico constituido/Activos ponderados por riesgo	74,02%
	Morosidad	Cartera improductiva/ Cartera bruta	9,32%
	Rentabilidad	Resultado del ejercicio/ Patrimonio promedio	3,33%
		Resultado del ejercicio/Activo promedio	1,11%
Obras Publicas Fiscales de Loja y Zamora (**Copfliz)**	Liquidez	Fondos disponibles/Total depósitos a corto plazo	19,02%
	Solvencia	Patrimonio técnico constituido/Activos ponderados por riesgo	21,00%
	Morosidad	Cartera improductiva/ Cartera bruta	9,32%
	Rentabilidad	Resultado del ejercicio/ Patrimonio promedio	4,50%
		Resultado del ejercicio/Activo promedio	2,30%
Sindicato Profesional de Loja	Liquidez	Fondos disponibles/Total depósitos a corto plazo	20,10%
	Solvencia	Patrimonio técnico constituido/Activos ponderados por riesgo	21,65%
	Morosidad	Cartera improductiva/ Cartera bruta	9,32%
	Rentabilidad	Resultado del ejercicio/ Patrimonio promedio	3,70%
		Resultado del ejercicio/Activo promedio	1,78%
Solidaria	Liquidez	Fondos disponibles/Total depósitos a corto plazo	22,45%
	Solvencia	Patrimonio técnico constituido/Activos ponderados por riesgo	24,03%
	Morosidad	Cartera improductiva/ Cartera bruta	9,32%
	Rentabilidad	Resultado del ejercicio/ Patrimonio promedio	3,90%
		Resultado del ejercicio/Activo promedio	1,69%

Fuente: *Valores* obtenidos por parte de gerencia.

Las cooperativas que se encuentran en este segmento son las más pequeñas del Sistema Financiero, se evidencia que todas poseen una buena liquidez y solvencia según lo establecido para estas cooperativa en **liquidez** el mínimo es de **8%,** mientras que la **solvencia** no debe ser menor a **9%,** todas ellas se encuentran por encima de lo establecido y resulta beneficio.

El indicador de **rentabilidad** muestra que cada una de las cooperativas se encuentran en una buena situación, para el **ROA** señala que al tener un valor >2 y en el **ROE** >5 son buenos resultados, la **Coac. Del Sindicato Choferes de Loja** tiene un **2,30** en el **ROA,** lo que quiere decir que tiene ingresos favorables para sostener su patrimonio, sin embargo en el **ROE** tiene un valor de **4,50%,** el cual es una rentabilidad pequeña pero favorable, cuenta con los ingresos necesarios para hacer frente a sus socios. Al igual que la **Solidaria** cuenta con los valores intermedios pero el cual les permite continuar con sus actividades, son datos con rentabilidad pequeña pero favorable.

En lo que respecta a **morosidad** el parámetro establecido para estas cooperativas es de menor o igual a 10, y lo cual demuestra que las entidades financieras de este segmento se encuentran por debajo a lo establecido indicando que tienen una buena recuperación sobre los créditos otorgados, aunque para este indicador entre menor sea el valor es mejor.

Tabla 38
Indicadores financieros seg.5

Coac.	Indicador		VALOR
Cacdesur	Liquidez	Fondos disponibles/Total depósitos a corto plazo	19,35%
	Solvencia	Patrimonio técnico constituido/Activos ponderados por riesgo	21,10%
	Morosidad	Cartera improductiva/ Cartera bruta	14,13%
	Rentabilidad	Resultado del ejercicio/ Patrimonio promedio	**8,65%**
		Resultado del ejercicio/Activo promedio	**1,75%**
Unipro	Liquidez	Fondos disponibles/Total depósitos a corto plazo	18,00%
	Solvencia	Patrimonio técnico constituido/Activos ponderados por riesgo	26,35%
	Morosidad	Cartera improductiva/ Cartera bruta	14,13%
	Rentabilidad	Resultado del ejercicio/ Patrimonio promedio	9,36%
		Resultado del ejercicio/Activo promedio	**2,35%**
San Sebastián	Liquidez	Fondos disponibles/Total depósitos a corto plazo	21,00%
	Solvencia	Patrimonio técnico constituido/Activos ponderados por riesgo	24,65%
	Morosidad	Cartera improductiva/ Cartera bruta	14,13%
	Rentabilidad	Resultado del ejercicio/ Patrimonio promedio	**3,15%**
		Resultado del ejercicio/Activo promedio	**1,15%**
Daniel Álvarez Burneo	Liquidez	Fondos disponibles/Total depósitos a corto plazo	28.11%
	Solvencia	Patrimonio técnico constituido/Activos ponderados por riesgo	31,18%
	Morosidad	Cartera improductiva/ Cartera bruta	14,13%
	Rentabilidad	Resultado del ejercicio/ Patrimonio promedio	**4,50%**
		Resultado del ejercicio/Activo promedio	**3,26%**
Hospital Militar de Loja	Liquidez	Fondos disponibles/Total depósitos a corto plazo	25,32%
	Solvencia	Patrimonio técnico constituido/Activos ponderados por riesgo	28,30%
	Morosidad	Cartera improductiva/ Cartera bruta	14,13%
	Rentabilidad	Resultado del ejercicio/ Patrimonio promedio	**8,05%**
		Resultado del ejercicio/Activo promedio	**1,48%**

Fuente: *Valores* obtenidos por parte de gerencia.

Al igual que las cooperativas del segmento 4 los datos de los indicadores financieros fueron dado de forma oral por cada uno de ellos ya que dentro de los boletines financieros de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se encuentran de forma consolida.

La actividad económica de estas cooperativas se diferencia entre ellas por su rentabilidad como se menciona anteriormente el **ROE** con valor de **>5** y el **ROA** con **>2.**Según los resultados dados las que se encuentran con una mejor rentabilidad son la **Coac. Para el Desarrollo de la Región Sur** teniendo un **ROE** de **8,65%** el cual se encuentra por encima de lo establecido significando que tienen los recursos suficientes para cubrir la remuneración de los socios que tienen invertido el dinero en depósitos a plazo fijo; el **ROA** posee una valor **1,75%** se encuentra por debajo de lo establecido pero no es mucha la diferencia lo que quiere decir que es una rentabilidad con un valor pequeño pero favorable por sus ingresos; la **Coac. Unipro** también se encuentran con valores favorables y por encima de lo establecido teniendo así un valor de **9,36%** en el **ROE** mientras que en el **ROA** tiene un valor de **2,35%.**

Los índices de morosidad son elevados y se encuentra por encima de lo establecido, esto se debe a que el ser cooperativa pequeñas resulta más difícil recuperar su cartera y existe un mayor porcentaje de morosidad sobre los créditos que no han sido cancelados por sus socios y tendrían que establecer nuevas políticas que resulten beneficiosas y les permita disminuir su porcentaje.

ANALISI DEL LIDERAZGO Y DESEMPEÑO FINANCIERO

Se utiliza el modelo de regresión lineal múltiple, la cual permite evidenciar la relación existente entre ambas variables, el liderazgo y el desempeño financiero el cual se utilizó los indicadores financieros de cada entidad, con la siguiente formula :

$$\mathbf{Y} = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \cdots + \beta_k X_k$$

Donde:

Y = Liderazgo

B = Representa cada uno de los indicadores financieros.

De esta manera, la relación expresa que el índice de liderazgo este en función del desempeño financiero, como primera instancia se determina los estadísticos descriptivos para cada variable para tomar como referencia en las correlación del liderazgo, calculando su media, y desviación estándar.

Tabla 39
Regresión lineal múltiple

	Media	Desviación Estándar	N
ESTILOS DE LIDERAZGO	4,3981	0,45267	18
Fondos Disponibles / Total Depósitos a corto plazo	21,4894	5,94998	18
Patrimonio Técnico Constituido/Activos ponderados por riesgo	25,8739	12,90863	18
Cartera Improductiva/Cartera Bruta	8,6856	4,95499	18
Resultado del ejercicio / Patrimonio Promedio	4,5467	3,77475	18
Resultado del ejercicio / Activo Promedio	1,235	0,94183	18

Fuente: *Elaboración propia SPSS*

En base a la tabla 38 de correlación lineal se procede a realizar la correlación del liderazgo con los indicadores financiero para determinar la relación existente entre ambas variables como se detalla en la tabla 39 de las correlaciones.

Tabla 40
Correlaciones

			Estilos de liderazgo	Liquidez	Solvencia	Morosidad	Roe	Roa
Spearman's	**Estilos de liderazgo**	Correlación	1,000	-,054	,323	,764**	,006	,567*
		N	18	18	18	18	18	18
	Liquidez	Correlación	-,054	1,000	,523*	-,259	,287	,201
		N	18	18	18	18	18	18
	Solvencia	Correlación	,323	,523*	1,000	,265	,114	,278
		N	18	18	18	18	18	18
	Morosidad	Correlación	,764**	-,259	,265	1,000	-,163	,337
		N	18	18	18	18	18	18
	Roe	Correlación	,006	,287	,114	-,163	1,000	,554*
		N	18	18	18	18	18	18
	Roa	Correlación	,567*	,201	,278	,337	,554*	1,000
		N	18	18	18	18	18	18

**. La correlación es significativa a nivel de 0.01
*. La correlación es significativa a nivel de 0.05 (2-tailed).

Fuente: *Elaboración propia SPSS*

Como se puede observar en tabla 39, el indicador de **morosidad** con un valor de (**0,764**)** y el indicador de **rentabilidad ROA** con (**0,567*)** tienen una correlación directa con la variable de liderazgo, lo que significa que a excepción de estos indicadores, los demás indicadores demuestran que al liderazgo no se lo puede medir con estas ya que sus resultados no tienen correlación directa.

CORRELACIÓN EXISTENTE ENTRE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO FINANCIERO

Para determinar la relación que hay entre Liderazgo y desempeño financiero utilizando los indicadores financieros que se representa en la tabla 34, se aplicó la correlación de **Spearman**, ya que siendo variables ordinales es preferible utilizar este tipo de correlación obteniendo los siguientes resultados para verificar la relación que hay entre dos variables.

Correlación de Spearman

El coeficiente de correlación de Spearman (***Rho)*** es una prueba no paramétrica que mide la asociación o interdependencia entre dos variables discretas medidas, al menos una de ellas en escala ordinal. Los rangos de Spearman puntúa desde **-1.0** hasta **+1.0,** y se interpreta así: los valores cercanos a **+1.0,** indican que existe una fuerte asociación entre las clasificaciones, o sea que a medida que aumenta un rango el otro también aumenta; los valores cercanos a **-1.0** señalan que hay una fuerte asociación negativa entre las clasificaciones, es decir que, al aumentar un rango, el otro decrece, cuando el valor es **0.0,** no hay correlación. (Rodríguez M, Álvarez S, & Bravo E, 2001)

El coeficiente de correlación mide el grado de asociación entre dos cantidades, pero no mira el nivel de acuerdo o concordancia. Si los instrumentos de medida miden sistemáticamente cantidades diferentes uno del otro, la correlación puede ser 1 y su concordancia ser nula.

Este coeficiente es una medida de asociación lineal que utiliza los rangos, números de orden, de cada grupo de sujetos y compara dichos rangos. Existen dos métodos para calcular el coeficiente

de correlación de los rangos: uno, señalado por Spearman y otro, por Kendall. El r de Spearman llamado también rho de Spearman es más fácil de calcular (Marques Dos Santos M., 2017)
Su fórmula es:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_d 2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

r_s = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

d= Diferencia entre los rangos

n= Numero de datos

VALORES DE SPEARMAN

Oscila entre 0 y 1

Entre 0,00 a 0,19 es muy baja la correlación

Entre 0,20 a 0,39 es baja la correlación

Entre 0,40 a 0,59 es moderada la correlación

Entre 0,60 a 0,79 es buena la correlación

Y de 0,80 a 100 es muy buena la correlación

Tabla 41

Correlación de Spearman

			Transformacional	Transaccional	Laissez-faire
Rentabilidad	Resultado del ejercicio / Patrimonio Promedio	Coeficiente de correlación	-,249	-,248	,051
		Sig.	,319	,322	,842
		N	18	18	18
	Resultado del ejercicio / Activo Promedio	Coeficiente de correlación	**,540***	,347	**,597****
		Sig.	,021	,159	,009
		N	18	18	18
Liquidez	Fondos Disponibles / Total Depósitos a corto plazo	Coeficiente de correlación	-,076	-,239	-,057
		Sig.	,763	,340	,822
		N	18	18	18
Solvencia	Patrimonio Técnico Constituido/Activos ponderados por riesgo	Coeficiente de correlación	,155	,185	,326
		Sig.	,540	,463	,187
		N	18	18	18
Morosidad	Cartera Improductiva/Cartera Bruta	Coeficiente de correlación	**,581***	,581**	**,875****
		Sig.	,012	,011	,000
		N	18	18	18

Fuente: *Elaboración en el SPSS*

NOTA:

* La correlación es significativa en el nivel de 0,05

**.La correlación es significativa en el nivel 0.01

En la tabla 38 se evidencia los resultados entre los tres estilos de liderazgo y el indicador financiero.

En el estilo **Transformacional** se tiene un valor de **(-0,249),** estableciéndose que es una correlación negativa, es decir inversa, así mismo la correlación existente entre el estilo **Transaccional** y la **rentabilidad sobre patrimonio (ROE)** es una correlación minina teniendo un valor negativo de **(-0,248),** los dos estilos de liderazgo se encuentran con una correlación lineal baja, ya que se encuentran más aproximado a cero que a uno, indicando que este indicador no tiene correlación directa con los tres tipos de liderazgo.

Continuando con el indicador **rentabilidad sobre el activo (ROA),** se evidencia resultados positivos con una mayor correlación siendo una correlación lineal moderada entre los estilos de liderazgo y el **ROA**, teniendo un valor en el liderazgo **Transformacional** de **(0.540)** que dentro de la tabla se encuentra con asterisco por encima del número (*) demostrando que la correlación es significativa o moderada a nivel de **0,05**, lo que significa que entre ambas variables existe mayor relación indicado que la forma de liderar de este estilo de liderazgo influye en el resultado del indicador.

No obstante con el liderazgo **Transaccional** existe una correlación baja entre estas variables teniendo un valor de **(0.347)** que según la ponderación es un dato que demuestra la poca correlación existente.

Con el indicador de **liquidez** se puede evidenciar que en los tres estilos de liderazgo no existe mayor correlación teniendo valores negativos en el **Transformacional** y **Laissez-Faire** y con valores por debajo de la ponderación establecida, lo que quiere decir que no existe relación alguna en función de ellas, en el estilo **Transaccional** tiene un valor negativo de **(-0,239)** siendo una correlación inversa y de baja relación. Mientras tanto con el indicador de **solvencia** se puede evidenciar que los resultados están poco correlacionados con el liderazgo y este indicador, concluyendo que no existe relación entre este indicador financiero y los estilos de liderazgo.

El indicador de **morosidad**, refleja una mayor correlación con los tipos de liderazgo que se han estudiado teniendo una correlación directa positiva ya que su valor ponderado se encuentra más cercano a 1 que a 0 lo que refleja la relación directa, quiere decir que la forma de gestionar de los gerentes y se ve influenciado en el momento de la recuperación de la cartera de créditos.

Sin embargo dentro del liderazgo **Laissez-Faire** muestra un resultado más significado con un valor positivo de (**0,597**), evidenciando una correlación significativa, se puede deducir que existe una correlación directa entre este tipo de liderazgo y el indicador, pese a que este es un estilo que no se encuentra en la parte gerencial de las cooperativas de Loja.

Este estilo de liderazgo es uno de los más importantes y estudiados junto con el **Transformacional, Transaccional**, ya que se conoce como un estilo de liderar libre, no presiona a sus subordinados y deja que realicen su trabajo de la forma que ellos puedan hacerlo, quiere decir que la ausencia de liderazgo se obtienen mejores resultados, esto se debe a que en cada institución existen diferentes áreas de trabajo y en cada una de esas áreas se encuentra una persona a cargo que toma las decisiones desde su criterio, sin la necesidad de tener que tomarlo en cuenta al gerente general.

g. DISCUSIÓN

El trabajo de tesis titulado **Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño financiero de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja,** promueve el estudio sobre el liderazgo y los estilos de liderazgo más predominantes dentro de la ciudad. Siendo así fuente de investigación de diversos autores y la búsqueda de herramientas que permitió determinar que estilo de liderazgo tienen los gerentes en el sector de las cooperativas.

Para la determinación de esto, se utilizó una herramienta muy conocida como lo es el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (**MLQ),** la misma que fue creada por Bruce Avolio y Bernard Bass en el año 1992, con la intención de investigar el comportamiento de los líderes en las diferentes organizaciones, desde la fecha de su creación han existido diversas formas del cuestionario modificándolas a cada entorno necesario para su aplicación, ofreciendo los resultados esperados por el investigador.

A nivel internacional algunos investigadores interesados en el tema sobre el liderazgo o la cultura organizacional han desarrollado diversos estudios utilizando esta herramienta y adaptándola a su entorno.

Ecuador también ha sido participe de estos estudios, teniendo como ejemplo la Escuela Politécnica Nacional en Quito, estudiantes de dicha Universidad realizaron una investigación sobre el liderazgo utilizando el cuestionario multifactorial, esta investigación consistió en la validación del cuestionario para el ámbito ecuatoriano, ofreciendo resultados favorables. (Suarez, 2017)

Asi mismo existe una investigación utilizando la herramienta Multifactorial, para determinar el estilo de liderazgo en empresas de la provincia de Pichincha y el clima laboral existente.(Torres, Aguilar, Trujillo, Caraguay, & Lorenzo, 2017)

En la Universidad de las Fuerzas Armadas, se realizó un investigación sobre el tipo de liderazgo en las empresas más grandes de Ecuador, utilizando la misma herramienta, y en la cual se evidencian que los gerentes de estas empresas tienen un estilo **Transaccional**, es interesante indagar el por qué las empresas multinacionales tienen este tipo de liderazgo mientras que las cooperativas posen el tipo **Transformacional**, si por lo general se considera que un buen estilo de liderazgo debe predominar en los altos cargos gerenciales como lo es el Transformacional, esto puede variar de acuerdos a los estudios que se realicen,

Siguiendo con la investigación se realizó un análisis estadístico, verificando la confiabilidad del cuestionario para determinar que los resultados obtenidos sean reales y apto, determinando de esta forma los tres estilos de liderazgo que son esenciales en este cuestionario como lo es el **Liderazgo Transformacional, Transaccional** y por último **Laissez-Faire.**

De los resultados obtenidos de la correlación entre desempeño financiero y liderazgo se evidencia que no existe una relación directa con el tipo de líder que hay dentro de la institución. Varios autores mencionan que influye demasiado la forma de liderar con los resultados, pero dentro de esta investigación se puede notar que no tienen mayor relación. Pese a que el liderazgo **Laissez-Faire** no se encuentra en la parte gerencial de las cooperativas estudiadas tienen una correlación un poco más alta, este liderazgo no tienen ningún tipo de mando por parte de los gerentes lo que quiere decir que es preferible dejar que los subordinado trabajen a su ritmo y obtener mejores resultados.

h. CONCLUSIONES

Se concluye lo siguiente:

- Se tomó en consideración propuestas teóricas como la de Bass y Avolio y diferentes teorías de liderazgo, centrados en los tres estilos fundamentales para la parte gerencial y aplicando una herramienta multifactorial como la encuesta **MLQ.**

- Se determinó el estilo de liderazgo predominante en las instituciones financieras en estudio donde se pudo observar que el **Transformacional** es el predominante, este estilo responde de manera directa en los nuevos enfoques administrativos**,** la innovación organizacional, la necesidad de cambios organizacionales, la planeación estratégica creativa y la orientación hacia los procesos organizacionales**.** Asi mismo se llegó a determinar que en segundo término está el estilo **Transaccional,** en él se observa un liderazgo más coercitivo, donde ordena y castiga recompensa por las actividades realizadas de sus subordinados.

- Se comprobó la relación existente entre liderazgo y desempeño financiero, para esto se tomó en consideración cuatro indicadores; la **morosidad** demuestra que la forma de liderar influye en el momento de recuperar la cartera, teniendo una correlación lineal positiva de **(0,581)** en el estilo **Transformacional y Transaccional,** de acuerdo a los valores establecidos por Spearman los datos se encuentran más cerca de **+1,** mientras que los otros indicadores su correlación es negativa.

- Al finalizar las correlaciones correspondiente se concluye que el liderazgo **Laissez-Faire** tiene cierta relación con los indicadores financieros utilizados en el desempeño financiero, indicando que pese a que este estilo se caracteriza por ser un liderazgo ausente y que deja que sus trabajadores realicen su trabajo sin necesidad de exigir ni presionar, obtiene buenos resultados, varios estudios recomiendan que el mejor líder tiene un estilo **Transformacional,** sin embargo en esta investigación se evidencia que no existe mayor correlación con las variables estudiadas.

i. RECOMENDACIONES

- Una vez desarrollado el trabajo investigativo se propone que continúen con los estudios relacionados al liderazgo y estilos, debido las condiciones son cambiantes en las instituciones financieras.

- Se recomienda continuar con la investigación poniendo a consideración el incluir nuevas variables como incluir más indicadores financieros y aumentar el tamaño de la muestra que permita mejorar de manera significativa el nivel de confianza del modelo estadístico y los resultado demuestren la correlación existente.

- A las entidades financieras se recomienda aplicar estos tipos de modelos multifactorial constantemente con la finalidad de determinar los estilos y niveles de liderazgo para los nuevos gerentes.

- En lo académico seria relevante que la Universidad Nacional de Loja, dentro de la malla curricular amplíen materias acerca del liderazgo, resulta importante que las nuevas generaciones se vayan formando y amplíen sus conocimientos en este campo, que les servirá en la vida personal y profesional de cada uno, según estudios ***un líder no nace, se hace.***

- A su vez que realicen convenios mayores con las entidades financieras, y evitar que los estudiantes tengan dificultades en la hora de acceder a la información requerida para el trabajo de titulación

j. BIBLIOGRAFÍA

- Barberá, E., Martínez Benlloch, I., & Bonilla Campos, A. (2011). *Psicología y género*. Madrid [etc.: Pearson Prentice Hall.
- Beltrán, J. (1995). *Psicología de la educación*. Marcombo.
- Benjamín E. (2007). *Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio*. Pearson Educación.
- Choque, A. Y. P., Mejía, W. E., Vásquez, A. P., & Machaca, P. C. (2014). Liderazgo laissez faire. *Revista de Investigación Valor Agregado*, *1*(1). Recuperado de https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/849
- Cohen, R. J., Swerdlik, M. E., Izquierdo Castañeda, M. de los A., Sánchez Pérez Gabriel, Montenegro Nuñez, M. del C., & Murguía Diáz Muñoz, E. G. (2006). *Pruebas y evaluación psicológicas: introducción a las pruebas y a la medición*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cuadra A, & Velosio C. (2008). *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones*. *2*(22). Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65027764004
- Dalton, M., Hoyle, D. G., & Watts, M. W. (2006). *Relaciones humanas*. Cengage Learning Editores.
- Drucker, P. F. (2007). *De líder a líder/ From Leader to Leader: Selección De Artículos De La Revista de la Fundación Drucker*. Ediciones Granica S.A.
- Estrada S. (2007). *Predominio del estilo de liderazgo en la evolución de la administración*. 7.
- Gioya, P., & Rivera, J. (2008). *Menos líderes, más liderazgo*. LID Editorial.
- Godoy, J. A. R., & Acero, D. R. (s. f.). *Análisis del desempeño financiero de empresas innovadoras del Sector Alimentos y Bebidas en Colombia*. 28.
- Gómez C. (2013). *Liderazgo: Conceptos, Teorías y Hallazgos relevantes*. *2*(2), 61-77.
- Gómez, J. M., Herrera, T. J. F., & Granadillo, E. J. D. L. H. (2012). Análisis de los indicadores financieros en las sociedades portuarias de Colombia. *Entramado*, *8*(1), 14-26.
- González, M. R. (2008). *Para qué sirve un lider?: Lecciones de liderazgo aplicadas a la empresa, la política y la vida*. Ediciones Díaz de Santos.
- González, P. N. (2013). *Las Empresas Cooperativas Y El Arte Empresarial*. Lulu.com.

- Gonzalo, B. R. (2007). *Operaciones bancarias en Venezuela: teoría y práctica*. Universidad Católica Andrés.
- Guerra I, L. (2007). *Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas Para La Medición y Mejora del Desempeño*. AuthorHouse.
- Hax, A. C. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Ediciones Granica S.A.
- Hogg, M. A., Vaughan, G. M., & Morando, M. H. (2010). *Psicología social / Social Psychology*. Ed. Médica Panamericana.
- Hughes R, Ginnett R, & Curphy G. (2007). *Liderazgo, Como aprovechar las lecciones de la experiencia*.
- Ibáñez, R. E. A. (2004). *Liderazgo y Compromiso Social*. BUAP.
- *Junta de política regulación monetaria y financiera*. , Pub. L. No. Resolución No.131-2015-F, 6.
- López, M. A. R. (2011). *Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir*. Universitat de València.
- Lussier R, & Achua C. (2002). *Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México: Thomson.
- Marques Dos Santos M. (2017). *Estadística Básica Un enfoque no paramétrico*. UNAM.
- Martín, A. D. (2010). *Introducción al liderazgo organizacional.: Teoría y metodología*. Librería-Editorial Dykinson.
- Martínez, L. C. (2000). *Pensar, tarea esencial de lideres y gerentes / Think, which was Critical of Leaders and Managers: Aplicación Del Pensamiento Multimodal a La Toma De Decisiones Y La Solución De Problemas Organizacionales*. Panorama Editorial.
- Martínez R., Tuya Leonel, Martínez M, Pérez A., & Cánovas A. (2009). EL COEFICIENTE DE CORRELACION DE LOS RANGOS DE SPEARMAN CARACTERIZACION. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, *8*(2), 0-0.
- Monteagudo, I. G. (2007). *El líder que llevamos dentro: liderazgo desde el sentido común*. FC Editorial.
- Ortiz A, Mendoza I, & Parker H. (2006). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *2007*, *7*(27). Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/342/34202702.pdf

- Pérez, J. L. A. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. José Luis Ayoub Pérez.
- Ramayo, C. M. C. (2011). *Propuesta Didáctic: Media Aritmética, Mediana Y Su Representatividad*. Editorial Académica Española.
- Ramírez Hugo. (2012). *Indicadores Financieros* (Primera). Ediciones Umbral.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*. Pearson Educación.
- Rodríguez M, Álvarez S, & Bravo E. (2001). *Coeficientes de asociación*. Recuperado de http://site.ebrary.com/id/10862477
- Ros, G. D. (2007). El movimiento cooperativo en el Ecuador. Visión histórica, situación actual y perspectivas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (57), 249-284.
- Santa-Bárbara, E. S., & Fernández, A. R. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, *42*(1), 25-39.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Pearson Educación.
- SEPS. (2017). *Ficha Metodológica de Indicadores Financieros* [Nota Tecnica]. Recuperado de SEPS website: http://www.seps.gob.ec/documents/20181/594508/NOTA+TE%CC%81CNICA+PARA+PUBLICAR+-FICHA+METODOLOGICAS+DE+INDICADORES.pdf/a71e5ed1-7fae-4013-a78d-425243db4cfa
- SEPS. (2018). *Reglamento a Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria*. 38.
- Suarez, P. (2017). *Estudio del Liderazgo en Ecuador a partir de la Validacion del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo*. Escuela Politécnica Nacional.
- Thieme, C. (2006). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria. El caso de Chile* (Ph.D. Tesis, Universidad Autónoma de Barcelona). Recuperado de http://www.tdx.cat/handle/10803/3958
- Torres, S. P. G., Aguilar, J. del C. G., Trujillo, L. B., Caraguay, V. E. C., & Lorenzo, A. F. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, *5*(1), 19-31.

- UNID, E. D., & Novelo, J. O. (2016). *Análisis de estados financieros*. Editorial Digital UNID.
- Vadillo, M. T. P. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC Editorial.
- VALBUENA, R. (2017). *CIENCIA PURA: LA LÓGICA DE PROCEDIMIENTOS Y RAZONAMIENTOS CIENTÍFICOS*. ROIMAN VALBUENA.
- Vargas José. (2014). *Liderazgo un enfoque moderno* (primera, Vol. 1). Vargas Melendez editores.
- Vázquez L. (2005). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: Su aplicación en la gestión de grupos de trabajo*. Ideaspropias Editorial S.L.
- Virla, M. Q. (2010). *Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach*. 6.
- Yukl, G. A. (2010). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson.

k. ANEXOS

ANEXO 1

1. Tema

INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA CIUDAD DE LOJA

2. Problemática

> Decir que el liderazgo es tanto una ciencia como un arte resalta la función de liderazgo como un campo de investigación, el buen liderazgo es más que un cálculo y planeación o seguir una lista de verificación, aun cuando el análisis racional puede fortalecer el buen liderazgo, el cual incluye tocar los sentimientos de otros; las emociones también desempeñan una función importante en el liderazgo. (Hughes R, Ginnett R, & Curphy G, 2007, p. 6)

En Ecuador, al igual que en la mayoría de países latinoamericanos, las empresas se enfrentan a retos cada día más grandes, con alto grado de competitividad del mercado, cambios circunstanciales en la política y la economía, perfiles y competencias del talento humano cada vez más complejas y especializadas, donde el rol de sus directivos está jugando un papel predominante en la adaptación de éstas a los nuevos escenarios laborales.

Cabe destacar que en el Ecuador se han realizado pocos estudios sobre temas relacionados con el liderazgo o los tipos de liderazgo, dichos estudios han sido ejecutados en diferentes empresas del ecuador.

La ciudad de Loja cuenta con varias cooperativas de ahorro y crédito que brindan sus servicios financieros a la ciudadanía en general, estas entidades financieras se encuentran agrupadas por cinco segmentos dependiendo de sus activos totales, sin embargo en los últimos tiempos la ciudad se ha visto afectada por el cierre inesperado

de éstas, sorprendiendo a la ciudadanía y afectando directamente a los socios y clientes que han confiado plenamente generando así la desconfianza total en las entidades financieras.

Pese a que las cooperativas de ahorro y crédito tienen un ente regulador como lo es La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) quien se encarga de establecer diferentes causales que deben cumplir a cabalidad las cooperativas, toda organización, desde la más antigua y rigurosa, hasta la más moderna y flexible, tienen en común la presencia de un grupo de personas que planifican, lideran, comunican y controlan las actividades de la misma. Se puede decir que el éxito depende en gran medida del esfuerzo, conocimiento, capacidades y cualidades de sus directivos.

De esta forma el cierre de las cooperativas tiene que ver con lo que se mencionó anteriormente que el éxito depende de las capacidades y cualidades de sus directivos, puesto que si no existe una buena dirigencia por parte de ellos y no se vean resultados favorables provoca que no se cumplan con las causales que les establece su ente regulador provocando así el cierre de dichas cooperativas y ocasionado disgusto a la ciudadanía sobre las entidades financieras.

Llegando así a establecer el principal problema de la investigación **¿De qué forma los estilos de liderazgo influyen en el desempeño financieros de las cooperativas de ahorro y crédito de la Ciudad de Loja?**

3. Justificación

Justificación Académica

El tema de tesis a realizar, será de gran contribución de acuerdo a las líneas de investigación de la carrera de Banca y Finanzas, donde permitirá poner en práctica los conocimientos ya adquiridos y a su vez optar el título de grado de Ingeniera en

Banca y Finanzas conforme lo establecido en el reglamento de la Universidad Nacional de Loja.

Justificación Económica

El presente tema de tesis tiene la finalidad de analizar y conocer los tipos de liderazgo y su desempeño financiero que predominan en las diferentes cooperativas de la ciudad de Loja, partiendo de la parte gerencial puesto que es la autoridad encargada de supervisar y ayudar con el funcionamiento y mejoramiento de la cooperativa, ya que teniendo un desempeño económico rentable y favorable, la cooperativa podrá crecer económicamente teniendo la captación de más clientes.

Justificación Social

La ciudad de Loja no cuenta con un estudio previo que relacione los estilos de liderazgo y el desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito, por lo que el estudio a realizarse contribuirá directamente al gerente de estas entidades financiera para hacerles conocer su forma de liderar y a su vez ayudar a mejorar sus capacidades para poder contribuir a la cooperativa y de esta forma los socios y accionistas y la ciudadanía en general tenga la confianza plena en las entidades financieras de la ciudad de Loja.

4. Objetivos

Objetivo General

Analizar la influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Loja.

Objetivos Específicos

- Investigar las propuestas teóricas sobre los tipos de liderazgo más frecuentes en los niveles gerenciales.
- Identificar los estilos de liderazgo en las cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Loja.
- Analizar la relación existente entre los tipos de liderazgo y los resultados alcanzados por las cooperativas de ahorro y crédito.

5. Marco Teórico.

Liderazgo

> Según, Donnelly, Gibson & Ivancevich (1996) citado por (Gómez C, 2007, p. 63) indica que algunos autores han dado la impresión de que el liderazgo es sinónimo de dirección, sin embargo, esto no es correcto; no solo los líderes se encuentran en la jerarquía de la gerencia, sino también en los grupos informales de trabajo. La diferencia entre liderazgo y dirección se ha establecido de la siguiente manera: el liderazgo es una parte de la dirección, pero no es toda ella. El liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos. Es el factor humano el que une a un grupo y lo motiva hacia los objetivos. Las actividades de la dirección como la planificación, la organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder estimula el poder de la motivación en las personas y las dirige hacia los objetivos.

Definición

> El liderazgo es la habilidad directiva que, dentro del ámbito empresarial, se considera hoy por hoy como las más importantes. Todos somos conscientes de la importancia y la función del líder dentro de un grupo, cualquiera que sea la finalidad para la que este se haya construido. (Vázquez L, 2005, p. 122)

El liderazgo el proceso que tiene una persona de influir en un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas. Se dice que el liderazgo es tanto una ciencia como un arte destaca la función de liderazgo como un campo de investigación, un buen liderazgo es

más que cálculo y planeación o como seguir una lista de verificación. Aun así cuando el análisis racional puede mejorar el liderazgo, dentro de estas mejoras incluye el tocar los sentimientos de otros; las emociones también desempeñan una función importante en el liderazgo, al combinaras ambos sentimientos se obtienen mejores resultados (Hughes R, Ginnnett R, & Curphy G, 2007).

Líder

El líder tiene ciertas habilidades para poder influir sobre otras personas, se puede decir que el líder inspira tanto a hombres como a mujeres para que puedan lograr sus metas u objetivos establecidos, incentivándolos a que no se rinda y ofreciéndoles el mayor entusiasmo para poder lograr lo que se proponen.

Un buen líder hace todo lo posible para que en el entorno que se encuentre trabajando sea lo más ameno posible, creando un buen vínculo laboral, apoyando, motivando a sus subordinados

Tracy B. (2015) afirma. : "Dedicarse a una misión le da significado y propósito al trabajo. Como seres humanos necesitamos comida, agua y aire. Necesitamos una sensación de importancia y los líderes son esas personas que nos hacen sentir importantes" (pág. 10).

El líder como función principal debe encargarse del perfecto funcionamiento de la empresa que se encuentre al mando y de esta forma obtener éxito total, así mismo los líderes se caracterizan por la capacidad para la buena toma de decisiones que incurran sobre él ya que son de gran responsabilidad, una de las principales características de un líder debe ser carismático a la hora de dirigirse hacia sus empleados para que ellos desempeñen al máximo en cada uno de sus cargos y de esta forma la empresa pueda funcionar correctamente. Un verdadero líder toma algo complejo y lo vuelve simple, tan simple como se pueda.

Dentro de las figuras de líderes se pueden destacar Jesucristo, Nelson Mandela o Martin Luther King ponen a pensar acerca de si los líderes nacen o se hacen, de si sus procesos psicológicos son aprendidos o heredados y de como un líder efectivo conduce la conducta de un grupo (Amaya citado por Gómez).

¿Los líderes nacen o se hacen?

Los líderes eficaces no solo nacen con cierta capacidad de liderazgo, sino que además la cultivan. Los investigadores señalan que muchas habilidades cognoscitivas y rasgos de personalidad son innatos, al menos en parte. Así cierta habilidad natural puede presentar ciertas ventajas o desventajas a un líder.

> Los líderes no nacen, se forman con esfuerzo y trabajo arduo. Todos somos líderes y todos poseemos capacidades potenciales para ello. Cualquiera que sea la condición de su habilidad de liderazgo natural en este momento, usted puede decidir invertir en el desarrollo de sus destrezas o dejar que permanezcan como están. (Lussier R & Achua C, 2002, p. 9)

Existen diversas creencias en las personas acerca de los líderes ya que algunos opinan que ser líder se encuentra en los genes, mientras que otros consideran que son las experiencias de la vida el que forman al individuo que nadie nace siendo líder. De cierta forma, los dos y ninguno. Ambos puntos de vista son correctos en el sentido de que factores innatos y las experiencias formativas influyen en muchos tipos de comportamiento, incluyendo el liderazgo (Hughes R et al., 2007).

Evolución Histórica

A través de la historia, el concepto de liderazgo ha ido variando de acuerdo con los cambios del desarrollo del ser humano. Se dice que en sus inicios, el líder era un enviado de los dioses, quienes regían su conducta de guía. Este semidiós era el encargado de revelar verdades y transmitir a su grupo estos parámetros. La figura del líder conocida

desde hace milenios llama la atención por su fuerza y la gran influencia sobre la historia de los pueblos humanos.

Según Culligan M, (1988) históricamente han existido cinco edades del liderazgo:

6. **Edad del liderazgo de conquista**: durante este periodo, la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba al jefe omnipotente, el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

7. **Edad de liderazgo comercial:** a comienzos de la edad industrial, la seguridad ya no era función principal del liderazgo. La gente comenzaba a buscar a aquellos que pudieran indicarles como levantar su nivel de vida.

8. **Edad de liderazgo de organización**: durante este periodo se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar; la gente empezó a buscar un sitio donde pertenecer. El significado del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

9. **Edad del liderazgo de innovación:** a medida que se incrementaba la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. La edad de la organización había creado un vínculo que estaba fuera de control. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podrán manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolencia.

10. **Edad del liderazgo de la información:** a medida que la tecnología avanzaba cada vez más rápido, había una angustia más acentuada a quedarse a la zaga del amanecer electrónico. Por lo tanto, se hizo evidente que ninguna compañía podría sobrevivir sin líderes que entendieran como debía manejarse la información. El

> líder moderno de la información es entonces aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa. En el tiempo actual se considera que está emergiendo un nuevo tipo de liderazgo

Tipos de Liderazgo

Como se ha venido mencionando anteriormente el liderazgo ha sido considerado por varios autores como un factor de suma importancia ya que gracias a esto se puede llegar a solucionar algunos problemas existentes en diversas organizaciones, empresas etc…y que esto va a depender del tipo de líder que se encuentre al mando.

Debido a esto, a lo largo del tiempo se ha venido estudiando diversos tipos de liderazgo para que cada líder pueda sentirse identificado variando desde la perspectiva, el carácter y las capacidades pero en especial existen tres tipo de liderazgo considerados así los tipo de liderazgo más importante como lo es el liderazgo transaccional, transformacional y el tipo de liderazgo ausente o como lo dice su nombre en francés *Laissez Faire.*

Liderazgo Transaccional

Bass (como se citó en Lussier R & Achua C, 2002) afirmó que "El liderazgo transaccional busca mantener la estabilidad en lugar de promover el cambio en una organización, mediante intercambios económicos y sociales regulares con los que se consiguen objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores"(p.365).

El liderazgo transaccional se refiere a la relación de intercambio entre el líder y sus seguidores con el propósito de que sus intereses coincidan.

> Esto puede tomar la forma de una recompensa contingente, en la que el líder clarifica, junto con el seguidor, lo que éste necesita realizar para ser recompensado por su esfuerzo. Por otro lado, puede tomar la forma de una administración por excepción activa, en la que el

líder monitorea la ejecución de los seguidores y toma acciones correctivas, si los seguidores fracasan al alcanzar los estándares. (Ortiz A, Mendoza I, & Parker H, 2006, p. 34).

Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional tiene la finalidad que sus seguidores se sientan inspirados para que de esta forma crezcan sus intereses personales por el bien de la empresa u organización en la que se encuentre laborando.

Se dice que el liderazgo Transformacional se construye en base al liderazgo Transaccional, ya que incita un esfuerzo y desempeño mayor que va más allá de lo que hubiera ocurrido con el planteamiento transaccional.

"El líder transformacional tratara de impulsar en sus seguidores la capacidad de cuestionar no solo las opiniones establecidas, sino incluso las que estableció el mismo" (Robbins, 2004, p. 349).

El liderazgo transformacional eleva la moral, la motivación en sus seguidores, el liderazgo transaccional provoca en ellos el auto interés inmediato. El líder transformacional enfatiza lo que tú puedes hacer por tu país; el líder transaccional se centra en lo que tu país puede hacer por ti. Actualmente existe un número considerable de estudios empíricos que apoyan la utilidad de esta distinción. Los cambios en el mercado y el lugar de trabajo, en las dos décadas, dan como resultado la necesidad de líderes que lleguen a ser más transformacionales y menos transaccionales si buscan mantener la efectividad.(Ortiz A et al., 2006)

Laissez Faire o Dejar hacer

Es reconocido por ser muy liberal por ello su denominación como liderazgo laissez faire, que es una expresión de origen francés y cuya traducción significa "dejar hacer".

En este tipo de liderazgo es muy diferente al transaccional y transformacional, puesto que en el estilo Laissez Faire o como también algunos autores lo citan como ausencia de liderazgo, se le dice así porque en este caso los subordinados son quienes toman las decisiones, se encargan de la planificación organización y ejecución del trabajo, mientras que el líder no participa en absoluto en la toma de decisiones, como quien se dice se mantiene totalmente al margen de lo que ocurre a su alrededor.

Dentro de este contexto las versiones más novedosas de la teoría también incluyen el liderazgo de laissez faire como una tercera meta-categoría "Este tipo de líder muestra una indiferencia pasiva sobre la tarea y los subordinados. Se describe mejor como una ausencia de liderazgo efectivo, más que como un ejemplo de liderazgo transaccional" (Yukl, 2010, p. 85).

Teorías del Liderazgo.

Cuando apareció el liderazgo en sus inicios no se analizó toda su importancia y repercusión en el comportamiento de los que están bajo la autoridad del líder. En los últimos cincuenta años por el contrario ha sido objeto de estudio permanente ya que diversos autores han realizado teorías que reflejan el contenido del liderazgo y de esta manera darse cuenta que influye en la administración de toda organización (Vadillo, 2010). Las teorías sobre el liderazgo presentan diversos enfoques entre ellos tenemos los siguientes.

Liderazgo como rasgo de personalidad

El líder nace por tanto una persona tendrá o no conjunto de cualidades que le permiten ser líder en cualquier situación. De esta manera una persona debería ser líder en todos los grupos que participa.

Los distintos estudios realizados han concentrado una serie de cualidades que habitualmente se dan entre los líderes de distinto grupo, estas son buen nivel de inteligencia, extroversión alta, seguridad en sí misma, ajuste y buena empatía.

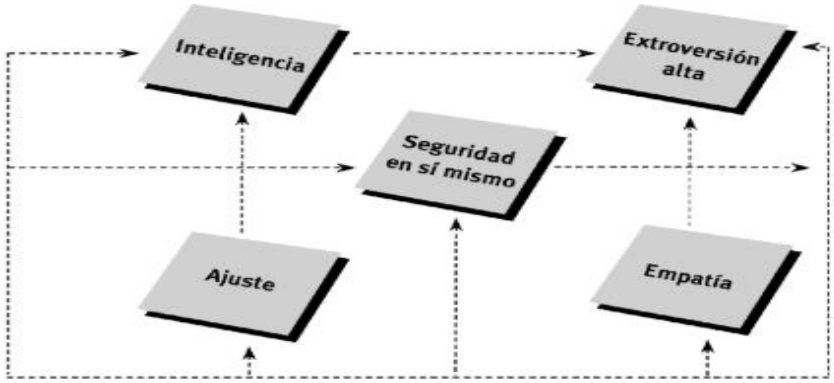

Figura 1 Cualidades de los Líderes

Fuente: *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC Editorial.*

Históricamente, este fue el primer enfoque que adoptaron las teorías sobre el liderazgo.

Sin embargo en la práctica, los resultados empíricos, llegan a la conclusión de que no existe el conjunto de rasgos ya que una persona será un líder en función de la situación en que se encuentre el grupo

El liderazgo como conducta

Desde estas teorías se busca establecer una correspondencia entre lo que hace el líder y la forma como se desempeña el grupo.

En este caso el líder se define en función de lo que se quiere hacer, líder será aquel que se comporta como tal. Dentro de este enfoque son importantes los estudios de las siguientes universidades. (Vadillo, 2010)

Dentro del liderazgo como conducta tenemos algunos estudios destacados realizados en algunas universidades importantes y que han resultado de suma importancia para el desarrollo sobre temas referentes al liderazgo como lo menciona a continuación.

Estudio de la Universidad de Ohio

Los investigadores de esta Universidad Hemphill, Fleishman, Stodgill, Shartle, Pepinsky, Coons, y otros intentaron descubrir las dimensiones que caracterizan el comportamiento de los líderes. Inicialmente, determinaron cuatro factores: consideración, énfasis en la producción, sensibilidad e iniciación a la estructura, pero, posteriormente, elaboraron una aproximación con solo dos dimensiones que permitió categorizar gran parte del comportamiento del líder.

Cuestionario Descriptivo de la conducta del líder (LBDQ): Elaborado por Hemphill y Coons en el año de 1957.Este cuestionario fue adaptado al ámbito militar y educacional y empresarial, que planteaba con 150 ejemplos de los principales comportamientos de los líderes.

Cuestionario de Opinión del Líder (LOQ) de Fleishman: Dirigido a mandos, a lo que se les pedía que se autodefiniesen.

Estudio de la Universidad Estatal de Iowa

Durante los años treinta,(Hughes R et al., 2007) indica que Kurt Lewin y sus colaboradores realizaron estudios en la Universidad Estatal de Iowa enfocados al estilo de liderazgo de los administradores e identificándose en dos básicos.

Estilo de liderazgo autocrático: El líder autocrático toma decisiones, informa a los empleados en los que debe hacer y los supervisa muy de cerca.

Estilo de liderazgo democrático: El líder democrático alienta la participación en las decisiones, trabaja en los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa a los empleados estrechamente.

Estudio de la Universidad de Michigan

En la universidad de Ohio y de Michigan se realizaron investigaciones sobre el liderazgo casi al mismo tiempo, entre los años cuarenta y cincuenta.(Lussier R & Achua C, 2002) afirma. "Dichos estudios no se basaron en estudios anteriores de los estilos de liderazgo autocrático y democrático, sino que buscaron determinar el comportamiento de los líderes eficaces" (p.68).

La malla gerencial de Blake & Mouton – Teoría de la Rejilla

La teoría conductual del liderazgo no termino a mediados de los cincuenta con los estudios de las universidades de Michigan y Ohio. Robert Blake y Jane Mouton concibieron la rejilla gerencias, una técnica para mejorar la eficiencia de los ejecutivos, que se convirtió en la rejilla del liderazgo.

La rejilla de liderazgo se basa en los estudios de la Universidad de Ohio y en las dos dimensiones de Blake y Mouton, amabas dimensiones se miden mediante la realización de un cuestionarios con una escala puntual del uno al nueve, por tanto, la rejilla ofrece con 81 posibles combinaciones de interés por la producción y la gente. No obstante la rejilla identifica cinco estilos de liderazgo dentro de ella. (Lussier R & Achua C, 2002, pp. 72-73)

Aproximación Humanista de McGregor-Teoría X y Y

Esta teoría pretende ofrecer una explicación sobre el origen de la dualidad autocrático-democrático como parte integral del dilema de la naturaleza humana para Bass (citado por Pérez, 2011) afirma :

> La dicotomía entre buenas y malas conductas ya era considerada en China del siglo XI para clasificar la burocracia, sobre el supuesto de que el tipo de conducta afecta a la administración. La buena conducta se considera variable objetiva para construir tipologías del comportamiento donde los virtuosos son leales al Estado, cordiales y, los indignos, el polo opuesto y en busca del interés personal. (p. 65)

La teoría X Corresponde al punto de vista tradicional de dirección y parte de los supuestos que el ser humano siente repugnancia por el trabajo y prefiere ser dirigido, tiene poca ambición y busca sobre todo seguridad.

> Como consecuencia de esta forma de pensar, el directivo X, considera que las personas tienen que ser obligadas a trabajar, por lo que deberán ser dirigidas, controladas y amenazadas con castigos. Por lo tanto para conseguir buenos resultados deberá usar medidas duras. (Vadillo, 2010, p. 32)

La teoría Y en contra del enfoque anterior McGregor parte del supuesto de que es preciso integrar los intereses individuales y lo subjetivos de la organización. Considera que las personas trabajaran y asumirán responsabilidades si tienen la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales al tiempo que consiguen los objetivos organizacionales.

Teoría Situacional del Liderazgo.

Hersey y Blanchard (1996) manifestaron que el nombre de su teoría se inspiró en algo un poco más básico como en la necesidad de los padres para cambiar sus estilos de "liderazgo" en la crianza y enseñanza de sus hijos conforme avanzan desde la infancia a la adolescencia y a la edad adulta. A su vez diseñaron su aplicación al contexto de la educación escolar en la que los profesores se encuentran con sus alumnos en diferentes

niveles educativos. Consideraron que la misma lógica podría aplicarse a la persona que dirige a trabajadores recién incorporados y a otros más experimentados. Los creadores de esta teoría la denominaron también "ciclo vital" del liderazgo sugiere un estilo básico para diferentes niveles de madurez con el fin de ajustarse a contingencias específicas.

En los casos anteriores, la edad puede ser un factor importante, pero no está directamente relacionada con la madurez en la Teoría del Ciclo Vital. (Bárbara & Fernández, 2010).

De acuerdo a esta teoría el liderazgo se fundamenta en que diferentes patrones de acción pueden ser efectivos en diferentes situaciones, se incluyen en esta corriente los factores de incidencia que tienen.

Teoría de Contingencia

La teoría de la contingencia de Fiedler en el año 1964, asume la segunda línea de investigación del liderazgo, concentrándose en la eficacia del grupo en la adecuada combinación entre los estilos de liderazgo y la favorabilidad situacional, en la teoría contingente, el estilo de liderazgo es un rasgo estable de la personalidad por lo que el líder será eficaz solo en las situaciones que sea más favorable o tenga mayor control situacional (Pérez, 2011).

Teoría Camino-Meta

La teoría del camino-meta tiene que ver con las expectativas, un enfoque conocedor para comprender la motivación en donde las personas calculan las posibilidades que existen de realizar un esfuerzo para tener un desempeño determinado y que de esta forma sea satisfactorio logrando alcanzar lo propuesto. (Hughes R et al., 2007)

Personalidad de líderes triunfadores -Teoría de motivación de logro

La teoría de la motivación del logro trata de expresar y predecir el comportamiento y el desempeño en base a las necesidades de la persona, del logro, el poder y la afiliación.

David McClelland originalmente estableció la teoría de la motivación del logro en los años cuarenta, consideraba que tenemos necesidades y que estas nos mueven a satisfacerlas, en consecuencia con esto nos dice que nuestro comportamiento está motivado por nuestras necesidades. (Lussier R & Achua C, 2002)

Teoría sobre el perfil de motivación del líder

Esta teoría explica y a su vez predice el éxito en el liderazgo en base a la necesidad del logro, poder y afiliación., McClelland en esta teoría indica que los lideres muestra el mismo nivel de motivación en todas las circunstancias que se le presenten y a su vez que el PML (perfil de motivación del líder) es un indicador confiable y eficaz en el liderazgo.

El perfil de motivación comprende una resaltada necesidad de poder, que se socializa, lo cual significa que es mayor que su necesidad de afiliación, y que la necesidad de logro es moderada. (Lussier R & Achua C, 2002)

Teorías del contenido de la Motivación.

Las teorías del contenido de la motivación buscan explicar y predecir el comportamiento con base en las necesidades de las personas.

Teoría de la jerarquía de las necesidades

Abraham Maslow concibió la teoría de la jerarquía de las necesidades en los años cuarenta, que se funda en cuatro premisas fundamentales: 1- Solo motivan las necesidades no satisfechas; 2- Las necesidades de la gente se distribuyen de acuerdo con un orden de importancia que va desde las necesidades básicas hasta las más complejas; 3- La gente no se

> sentirá motivada a satisfacer una necesidad de orden superior a menos que se hayan satisfecho mínimamente las necesidades de orden inferior; 4- Maslow supuso que pude clasificarse a la gente en cinco funciones. (Lussier R & Achua C, 2002, p. 78)

Esta teoría propone que la gente se sienta motivada en función de niveles de necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización.

Teoría Bifactorial

En los años sesenta, Federick Herzberg público su teoría Bifactorial, este investigador combino las necesidades de orden inferior en una clasificación que denomino higiene o mantenimiento y las necesidades de orden superior que llamo motivadores, esta teoría propone que la gente se motiva a merced a los motivadores y no por medio de factores de mantenimiento. (Lussier R & Achua C, 2002)

Teorías del proceso de motivación

Esta teoría se enfocan para entender los comportamientos que elige la gente para satisfacer sus necesidades, estos planteamiento son más complejos que las teorías del contenido de la motivación, las cuales se orientan a identificar y a su vez a entender las necesidades que tiene cada persona.

Asi nos dice que las teorías de la motivación pretenden entender por qué los individuos tienen diferentes necesidades, el por qué la gente trata de satisfacer sus necesidades de cierta manera.

Teoría de la Equidad

La teoría de la equidad se basa en la teoría de la motivación propuesta por J.Stacy Adams en la que afirma : “ La gente se siente motivada al identificar la equidad social en las recompensas que recibe (producto) por su desempeño (insumo)” (Lussier R & Achua

C, 2002, p. 84).Esta teoría propone que los empleados se motivan cuando perciben que es equitativo el insumo con el producto.

Teoría de las Expectativas

La teoría de las expectativas se basa en la fórmula de Víctor Vroom que es: ***Motivación = expectativa x instrumentalidad x valencia***. En la teoría de las expectativas se dice que los individuos se sienten motivados cuando consideran que pueden cumplir las tareas que se les asignado y de las cual obtendrán algún tipo de recompensa.

La teoría se funda en las premisas siguientes: tantos los factores (necesidades) internos como externos (ambiente) influyen en el comportamiento. (Lussier R & Achua C, 2002)

Teoría del Establecimiento de objetivos.

Esta teoría fue llevada a cabo por Edwin Locke en el año de 1968, que también se la conoce como la teoría del establecimiento de metas dicha teoría propone objetivos difíciles, pero a su vez factibles de alcanzar y sirve de motivación para las personas.

Una meta es cualquier cosa que una persona se encuentre capaz de alcanzar, en igualdad de las demás condiciones como capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas, disponibilidad de recurso, esto quiere decir que un trabajador que tenga claro lo que quiere en la vida tendrá un mejor desempeño a diferencia de alguien que aún se encuentre dudoso con sus aspiraciones y a pesar de eso realiza la actividad no tendrá un resultado favorable ya que no existirá el mismo animo de hacerlo (Benjamín E, 2007).

Teoría del Reforzamiento

Skinner (como se citó en Lussier R & Achua C, 2002) afirmó :"Para motivar a los empleados no es necesario identificar ni entender las necesidades ,ni tampoco las razones por que los empleados eligen satisfacer determinados comportamientos"(p. 88).

Este enfoque denominado modificación de la conducta o reforzamiento positivo, afirma que es posible motivar a las personas mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio de su desempeño, por el contrario, el castigo por un desempeño deficiente produce resultados negativos.

Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire)*

El cuestionario MLQ con sus siglas en inglés (*Multifactor Leadership Questionnaire)* es una herramienta ampliamente aceptada en el ámbito empresarial, fue creada por Bass y Avolio en 1990 con la finalidad de medir el tipo de liderazgo de los líderes, teniendo en cuenta el liderazgo transformacional, transaccional y lo restante la ausencia de liderazgo que puedan existir dentro de las organizaciones.

Una primera propuesta Heter y Bass citados por (Suárez, 2017), determinaron la existencia de siete factores que se encontraban divididos en cuatro: Liderazgo Transformacional(carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada), dos de Liderazgo Transaccional (recompensa contingente y dirección por excepción) y uno que muestra ausencia de liderazgo *Laissez Faire.*

Funciones Administrativas del Liderazgo

> "La palabra administración sugiere términos como eficiencia, planeación, papeleo, procedimiento, regulaciones, control y congruencia"(Hughes R et al., 2007, p. 38)

Henry Mintzberg citado por (Lussier R & Achua C, 2002) definio funcion como "El conjunto de comportamientos que se espera de una persona al realizar una labor e

identifico las funciones que los lideres realizan para lograr los objetivos en las organizaciones"

Tambien agrupo estas funciones en tres categorias , las categorias de las funciones administrativas son actividades de naturaleza interpersonal , informativa y decisional.

Desempeño Financiero

El desempeño financiero se atribuía a la gestión financiera que estaba a cargo de un administrador de fondo que era alguien del departamento financiero, sin embargo, en la actualidad, este concepto se amplía a la inclusión de actividades significativas que aporten al éxito de la empresa. Mediante el análisis de aspectos financieros dentro de las decisiones que se tomaron con anterioridad, creación e implementación de estrategias financieras, interpretación de información y evaluación de inversiones. Todos estos aspectos físico parte del desempeño financiero de las organizaciones, siendo este muy importante dentro de las mismas pues podría decirse que el desarrollo y continuidad de estas dependen en gran parte de la manera en la que se maneja y administran los fondos (Nava Rosillón, 2009)

Avolio citado por Vega,C & Zabala,G, (2004) señala "que en la actualidad para que las empresas sean sustentables, son necesarios los cambios que generen impactos o sean significativos dentro de los procesos de las organizaciones" (p.25). Siendo estas las que faciliten el desarrollo de los recursos humanos, para lo cual se buscan personas que además de estar calificadas para el cargo, se capaciten constantemente, sean innovadora y por ende puedan tomar decisiones oportunas.

Rodríguez, Pedraja & Araneda (2013), afirman que "Las decisiones son un punto fundamental al momento de crear ventas competitivas ya que a través de estas es posible

mantener una adecuada gestión de conocimiento en áreas que son importantes en el desarrollo y progreso de las organizaciones" (p.27).

Dentro del desempeño financiero atribuyen a la eficacia organizativa la capacidad de cumplir con los objetivos de la organización desatancándose por la rapidez y calidad de sus decisiones. Es importante recalcar que es posible la medición del desempeño financiero mediante el uso de información financiera de libre acceso como los indicadores financieros que para la presente investigación se toman de los sitios web de los organismos de control.

Indicadores Financieros

Los indicadores financieros conforman una de las mejores herramientas de uso y aplicación para el análisis del comportamiento de las organizaciones a través del tiempo. Por lo que es posible mantener información actualizada y continuar sobre la tendencia que manejan las ventas, activos y utilidades de las organizaciones.

Pueden ser utilizados para medir el desempeño financiero de una empresa basados en la información contable, para Rivera y Ruiz (2011) los más aplicados en el medio económico son los de Crecimiento de ventas, utilidad y activos, para medir la eficacia de la empresa se suelen utilizar indicadores como Margen Bruto, operacional, neto y la relación Ebitda/ventas y en cuanto a la productividad existe el Rendimiento del Activo y el rendimiento del patrimonio.

Es posible atribuir el análisis de indicadores financieros, como un método propicio para medir el desempeño financiero organizacional. Los mismos que se encuentran agrupados en indicadores de liquidez, gestión, endeudamiento y rentabilidad.

Indicadores de Liquidez

Determinan la capacidad monetaria que tienen las empresa para cumplir con los compromisos que involucran la salida de efectivo a corto plazo, muestran la pericia con las

que las organizaciones generan efectivo mediante sus activos corrientes para cumplir con sus pasivos corrientes , siendo estos la Liquidez Corriente y Prueba Acida. (Ortiz A et al., 2006, p. 65)

Indicadores de Endeudamiento

La razón de ser de estos indicadores radica en la determinación del grado y la forma de participación que adquieren los acreedores dentro del giro de la organización en relación a su nivel de endeudamiento, siendo estos el endeudamiento del Activo, Patrimonial, Activo Fijo y Apalancamiento. (Ortiz A et al., 2006, p. 65)

Indicadores de Rentabilidad

Miden el grado de efectividad con el que la Administración de la organización controla los costos y gastos, con el fin de generar mayores utilidades, en este grupo se encuentra la rentabilidad neta del activo, margen bruto, operacional, rentabilidad del patrimonio y financiera. (Ortiz A et al., 2006, p. 66)

Suárez como se citó en (Ordoñez & Villavicencio, 2017) afirma. Las prácticas de alta implicación o rendimiento son un grupo de prácticas de gestión de recursos humanos que actúan sinérgicamente y mejoran la eficiencia organizativa al crear condiciones laborales que incrementan la satisfacción del trabajador, le incentivan a vincularse con la organización y a desempeñar mejor sus tareas.

A partir de esto, varios investigadores se han planteado la cuestión de si existe relación entre la aplicación de estas prácticas y el rendimiento empresarial, para lo cual el autor ha realizado la revisión de varias investigaciones que generan respuesta.

Varios investigadores han desarrollado temas relacionados con las prácticas de gestión de recursos humanos y el rendimiento empresarial, que ponen en manifiesto el estrecho vínculo que existe entre ambas.

11. Metodología

El presente trabajo de tesis se considera una **investigación conceptual, y descriptiva;** la investigación conceptual permitirá recolectar la información teórica de los diferentes textos y la descriptiva ayudará a determinar los diferentes análisis que sea realizaran para la identificación de los estilos de liderazgo.

Para el desarrollo del proyecto de tesis se aplicara el siguiente proceso metodológico. Se utilizará el **método bibliográfico** permitiendo la recopilación de información para enunciar las teorías que sustenten él estudió tomando como referencias libros de diversos autores, sitios web académicos, revistas, artículos científicas, tesis entre otros, que permita la elaboración necesaria para el desarrollo del tema de estudio.

Por otro lado, para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos; se establecerá los estilos de liderazgo en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Loja utilizando el **método analítico** que permitirá analizar los estilos predominantes dentro de las entidades financieras seleccionadas.

Concluyendo con los objetivos se llevará a cabo mediante la utilización del **método estadístico**, este método permitirá ordenar, tabular y representar los datos obtenidos en la investigación para poder tener una mejor comprensión de los datos obtenidos.

Al final del documento se destacaran las conclusiones y recomendaciones por parte de la autora, tomando en cuenta los hallazgos del proceso de investigación.

Técnicas

Luego de revisar el material bibliográfico y evidencias previas se utilizará la aplicación de entrevistas y encuestas personales dirigidas a los gerentes de la ciudad de Loja, ya que permite el dialogo directo con el sujeto en su puesto de trabajo.

Población y muestra

La población que se tomará en cuenta son los gerentes de todas las cooperativas de ahorro y crédito que se encuentran ubicadas en la ciudad de Loja siendo un total de 46 entidades financieras y a las cuales se les aplicará el cuestionario seleccionado.

12. Cronograma

	2018										2019																																							
	OCTUBRE			NOVIEMBRE				DICIEMBRE			ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pertinencia del tema del proyecto																																																		
Petición de Director de Tesis																																																		
Desarrollo de revisión de literatura																																																		
Levantamiento de información																																																		
Construcción del marco teórico																																																		
Revisión de literatura, metodología y métodos.																																																		
Aplicación del cuestionario MLQ dirigida a los gerentes y tabulación resultados																																																		
Recolección de información																																																		
Redacción del informe de tesis																																																		
Construcción de la introducción y resumen de tesis																																																		
Elaboración de la discusión,recomendación y conclusiones del trabajo.																																																		
Presentación final del trabajo de titulación																																																		
Procesó de aptitud legal y Presentación del informe de tesis																																																		
Petición de jurado para el tribunal																																																		
Audiencia privada																																																		
Corrección borrado de tesis																																																		
Audiencia publica																																																		

13. Presupuesto y Financiamiento

RUBRO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Internet	**12**	**$30,00**	**$360,00**
Impresora	**1**	**$250,00**	**$250,00**
Paquete de hojas de papel bond A4	**4 resmas**	**$3,00**	**$12,00**
Cartuchos de tinta	**5**	**$27,00**	**$140,00**
Empastados	**3**	**$8,00**	**$24,00**
Anillados	**4**	**$2,50**	**$10,00**
Remuneración del Investigador	**12**	**$60,00**	**$720,00**
Otros gastos	**1**	**$200,00**	**$200,00**
Total			**$1.716,00**

Para la ejecución del trabajo de tesis titulado "Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño financiero de las cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Loja" se necesitará $1.716,00 el cual será financiado exclusivamente por la autora.

14. Bibliografía

Alecoy, T. J. (2010). *Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo y cambio social*. Tirso José Alecoy.

Benjamín E. (2007). *Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio*. Pearson Educación.

Birch, P. (2001). *Liderazgo al instante* (Primera edicion .). Mexico: Ediciones Granica S.A. Recuperado el 15 de Octubre de 2018, de https://books.google.com.ec/books?id=eHURhRXA6LwC&printsec=frontcover&dq=liderazgo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj_kKu49NjeAhVSn-AKHV7qAV44ChDoAQhRMAg#v=onepage&q=liderazgo&f=false

Blanchard, K. (2007). *Liderazgo Al Mas Alto Nivel/ Leading at a Higher Level*. Editorial Norma.

Cooper, R. K. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Editorial Norma.

Choque, A. Y. P., Mejía, W. E., Vásquez, A. P., & Machaca, P. C. (2014). Liderazgo laissez faire. *Revista de Investigación Valor Agregado*, *1*(1). Recuperado de https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/849

Estallo, M. de los Á. G. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa: conceptos e instrumentos*. ESIC Editorial.

Estrada S. (2007). Predominio del estilo de liderazgo en la evolución de la administración, 7.

Gómez C. (s. f.). Liderazgo: Conceptos, Teorías y Hallazgos relevantes, *2*(2), 61-77.

Guillén, M. del C. M. (2013). *Liderazgo: La gestión empresarial*. Ediciones Díaz de Santos.

Gutmann, D., & Iarussi, O. (2004). *La transformación: deseo y liderazgo en la vida y en las instituciones*. Icaria Editorial.

Hughes R, Ginnett R, & Curphy G. (2007). *Liderazgo , Como aprovechar las lecciones de la experiencia*.

Kinicki, A., Kreitner, R., & Blanco, J. L. (2003). *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. México: McGraw-Hill.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *El Taller El Desafió Del Liderazgo*. John Wiley & Sons.

Lussier R, & Achua C. (2002). *Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México: Thomson.

Maxwell, J. C. (2007). *El ABC del liderazgo*. Vergara & Riba Editoras.

Nora, S. S. M., & José, G. P., Javier. (s. f.). *Liderazgo transformacional, empoderamiento y aprendizaje: un estudio en Ciclos Formativos de Grado Superior: Transformational leadership, empowerment and learning: a study in advanced vocational qualification courses*. Ministerio de Educación.

Ordoñez, D., & Villavicencio, S. (2017). *Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño financiero*. Universidad de las Fuerzas Armadas, Ecuador.

Ortiz A, Mendoza I, & Parker H. (2006). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *2007*, *7*(27). Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/342/34202702.pdf

Pérez, J. L. A. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. José Luis Ayoub Pérez.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

Román, J. D., & Fernández, M. (2008). *Liderazgo y coaching*. Libros En Red.

Santa-Bárbara, E. S., & Fernández, A. R. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, *42*(1), 25-39.

Suarez, P. (2017). *Estudio del Liderazgo en Ecuador a partir de la Validación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo*. Escuela Politécnica Nacional.

Sussman, L. (2005). *La historia de cómo un hombre descubrió los secretos del liderazgo donde nunca los había buscado*. EDAF.

Vadillo, M. T. P. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC Editorial.

Vázquez L. (2005). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: Su aplicación en la gestión de grupos de trabajo*. Ideas propias Editorial S.L.

Yukl, G. A. (2010). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson.

ANEXO 2

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

FACULTAD JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

El presente cuestionario sirve para identificar los estilos de liderazgo que tienen los gerentes de las entidades financieras, dando cumplimiento al segundo objetivo del proyecto de tesis denominado **Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño financiero en las cooperativas de ahorra y crédito en la ciudad de Loja.**

Datos Demográficos.

Género: ☐ Masculino ☐ Femenino

Edad: _____

Estado Civil: Soltero ☐ Casado ☐ Divorciado ☐ Otro ☐

Nivel Académico: Primaria ☐ Secundaria ☐ Pregrado ☐ Postgrado ☐

Datos relacionados con el empleo

Profesión: _____

Características de la Institución

Sector de la organización Segmento1 ☐ Segmento2 ☐ Segmento3 ☐ Segmento 4 ☐ Segmento 5 ☐

Antigüedad de la Institución (5-10 Años) ☐ (11-21 Años) ☐ (22-32 Años) ☐ (33-43Años) ☐ (44-54 Años) ☐

¿Cuánto tiempo trabaja como gerente en la entidad financiera? __

¿Experiencia laboral? _____

Este cuestionario sirve para describir su estilo de dirección o liderazgo. Por favor responda los items que se detallan a continuación. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima. A continuación figuran veintiuno items. Indique el grado en que cada frase se ajusta a su manera de dirigir

Nunca 1 **De vez en cuando 2** **A veces 3** **Bastante 4** **Casi siempre 5**

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	Hago sentir bien a las personas que me rodean.					
2	Expreso claramente lo que podemos hacer y lo que debemos hacer					
3	Analizo con las personas que me rodean problemas del pasado con la finalidad de obtener nuevas perspectivas de solución.					
4	Ayudo a otros a desarrollarse.					
5	Digo a las personas que me rodean que pueden hacer si quieren ser reconocidos por su trabajo.					
6	Me siento satisfecho cuando las personas que me rodean alcanzan los estándares propuestos.					
7	Me siento contento al dejar que las personas que me rodean realicen su trabajo de la misma manera en que siempre lo han hecho					
8	Las personas que me rodean confían plenamente en mi					
9	Proporciono formas innovadoras sobre lo que podemos hacer.					
10	Facilito a las personas que me rodean nuevas maneras de ver situaciones desconcertantes o preocupantes.					
11	Hago saber a las personas que me rodean como están haciendo su trabajo					
12	Reconozco y/o recompenso a las personas que me rodean cuando logran sus objetivos.					
13	En cuanto las cosas están yendo bien, trato de no cambiar nada					
14	Lo que quieran hacer las personas que me rodean está bien para mí.					
15	Las personas que me rodean se sienten orgullosas que se las asocie o vincule conmigo.					
16	Ayudo a las personas que me rodean a darle significado a su trabajo.					
17	Hago que las personas que me rodean piensen ideas que nunca se cuestionaron anteriormente.					
18	Doy atención personalizada a las personas que al parecer se sienten relegadas.					
19	Felicito sobre los logros que alcanzan las personas que me rodean.					
20	Digo a las personas que me rodean sobre los estándares que deben alcanzar para poder cumplir su trabajo.					
21	No les pido a las personas que me rodean más de lo absolutamente esencial.					

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN ii

AUTORÍA iii

DEDICATORIA v

AGRADECIMIENTO vi

a. TÍTULO 1

b. RESUMEN 2

ABSTRACT 3

c. INTRODUCCIÓN 4

d. REVISIÓN DE LITERATURA 6

e. MATERIALES Y MÉTODOS. 66

f. RESULTADOS 69

g. DISCUSIÓN 106

h. CONCLUSIONES 108

i. RECOMENDACIONES 109

j. BIBLIOGRAFÍA 110

k. ANEXOS 114

ÍNDICE 145

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ponderacion y cuentas del patrimonio tecnico primario *56*
Tabla 2 Ponderacion y cuentas del patrimonio tecnico secundario *57*
Tabla 3 Cooperativas existentes en la ciudad de Loja *68*
Tabla 4 Género y edad *69*
Tabla 5 Estado civil y nivel académico *70*
Tabla 6 Caracteristicas de la Institucion *70*
Tabla 7 Atiguedad de la Institucion *71*
Tabla 8 Tiempo que lleva en el cargo *72*
Tabla 9 Experiencia Laboral *72*
Tabla 10 Cuestionario MLQ *73*
Tabla 11 Interpretacion de los resultados del cuestionario MLQ *75*
Tabla 12 Estilos de liderazgo *78*
Tabla 13 Coeficiente de Cronbach *81*
Tabla 14 Estadistica de fiabilidad MLQ *81*
Tabla 15 Preguntas del estilo Transformacional *82*
Tabla 16 Estadística de fiabilidad liderazgo Transformacional *82*
Tabla 17 Preguntas del estilo Transaccional *83*
Tabla 18 Estadística de fiabilidad del liderazgo Transaccional *83*
Tabla 19 Preguntas del estilo Laissez Faire *83*
Tabla 20 Estadistica de fiabilidad del liderazgo Transaccional *84*
Tabla 21 Correlación estilos de liderazgo *84*
Tabla 22 Liderazgo por género *86*
Tabla 23 Liderazgo predominante *87*
Tabla 24 Liderazgo del segmento 1 ..... *88*
Tabla 25 Liderazgo del segmento 2 ..... *89*
Tabla 26 Liderazgo del segmento 3 ..... *89*
Tabla 27 Liderazgo del segmento 4 ..... *90*
Tabla 28 Liderazgo del segmento 5 ..... *90*
Tabla 29 Liderazgo de los gerentes de cada cooperativa del segmento 1 ..... *91*

Tabla 30 Liderazgo de los gerentes de cada cooperativa del segmento 2 ..... *91*
Tabla 31 Liderazgo de los gerentes de cada cooperativa del segmento 3 ..... *92*
Tabla 32 Liderazgo de los gerentes de cada cooperativa del segmento 4 ..... *92*
Tabla 33 Liderazgo de los gerentes de cada cooperativa del segmento 5 ..... *93*
Tabla 34 Indicadores financieros del segmento 1 ..... *93*
Tabla 35 Indicadores financieros del segmento 2 ..... *94*
Tabla 36 Indicadores financieros del segmento 3 ..... *96*
Tabla 37 Indicadores financieros del segmento 4 ..... *97*
Tabla 38 Indicadores financieros del segmento 5 ..... *98*
Tabla 39 Regresion Lineal Multiple *100*
Tabla 40 Correlacion de las variables *100*
Tabla 41Correlacion de Spearman *103*

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura Nro.1 : Características del gerente del pasado, presente y futuro *24*
Figura Nro. 2 Cualidades de los líderes *25*
Figura Nro. 3 Estilos de dirección *27*
Figura Nro.4 Estilo X,Y de McGregor *33*
Figura Nro.5 Teoría de la rejilla gerencial *45*
Figura Nro.6 Forma de Organización de la Economía Popular y Solidaria *61*
Figura Nro.8 Histograma de los estilos de liderazgo *85*