



**“EL ROL PREDICTIVO DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO
SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES
DE UNA ENTIDAD FINANCIERA EN EL PERÚ”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

Presentado por:

Srta. Cuba Frisancho, Jackeline Isabel

Sra. Minaya Garro, Nathalie Anny

Sra. Zumarán Echevoyen, Andrea Fiorella

Asesora: Profesora Rachel Gabel Shemueli

2019

Dedicamos esta investigación a nuestras familias por su apoyo incondicional, soporte permanente y comprensión en todo momento. Ellas nos dieron la motivación y ánimos constantes para cumplir con éxito nuestra meta.

Agradecemos a nuestra asesora por su paciencia, acompañamiento y guía permanentes, y por haber despertado en nosotras el amor por la investigación.

Resumen ejecutivo

El presente estudio tuvo como objetivo determinar si los estilos de liderazgo predicen el desempeño laboral de los colaboradores de la banca comercial *retail* de una entidad financiera en el Perú. Para ello, en primer lugar, se utilizó la teoría del rango completo de Bass y Avolio (1995), que representa distintas dimensiones que el líder puede demostrar en diferentes momentos, mediante la aplicación del *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. En segundo lugar, para analizar el desempeño laboral, se aplicó el modelo propuesto por los autores Borman y Motowidlo (1993), que tiene un enfoque en los comportamientos del colaborador y en el logro de los objetivos; con esto, se hace una distinción entre el desempeño de la tarea y el desempeño contextual, que son los criterios de medición para la evaluación del desempeño laboral general del colaborador.

Teniendo como base estas investigaciones, se diseñó un estudio cuantitativo de tipo transversal y alcance predictivo, en el que participaron 450 colaboradores de 121 agencias de Lima Metropolitana que pertenecen a la banca comercial *retail* de una entidad financiera peruana. Los resultados encontrados demuestran que los estilos de liderazgo, principalmente el estilo transformacional, predicen el desempeño laboral global, y los indicadores por competencias y por objetivos del desempeño laboral.

En vista de los resultados, se desarrolla un plan de acción de mejora para llevarlo a cabo en la organización, teniendo como objetivo mantener y optimizar los altos niveles de desempeño laboral, tanto por competencias como por objetivos, preservando y reforzando los altos niveles de consideración individualizada del estilo liderazgo transformacional.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Capítulo I. Introducción	1
1. Antecedentes.....	1
2. Problemática	2
3. Objetivo general.....	3
4. Objetivos específicos	3
5. Pregunta de investigación	3
6. Hipótesis	3
7. Justificación	3
Capítulo II. Marco teórico.....	5
1. Desempeño laboral.....	5
1.1 Definición	5
1.2 Modelos multidimensionales de desempeño laboral	6
1.3 Modelo de Borman y Motowidlo (1993)	8
1.4 Estudios sobre el desempeño laboral en el sector financiero.....	9
1.5 Factores determinantes del desempeño laboral.....	11
2. Estilos de liderazgo	14
2.1 Definición	14
2.2 Evolución de las teorías de liderazgo.....	14
2.3 Teoría del rango completo de Bass y Avolio (1995)	21
2.4 La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral	21
Capítulo III. Metodología.....	24
1. Metodología.....	24
2. Diseño de investigación	24
3. Muestra	24
4. Características de los participantes	24
5. Instrumentos de medición	25
5.1 Evaluación del desempeño laboral.....	25

5.2 Estilos de liderazgo	25
6. Datos sociodemográficos y laborales.....	26
7. Procedimiento de recolección de datos.....	26
8. Análisis estadísticos.....	26
8.1 Análisis preliminares	26
9. Contrastación de hipótesis	27
9.1 Análisis correlacional.....	27
9.2 Análisis explicativo de regresiones múltiples.....	27
Capítulo IV. Resultados.....	28
1. Análisis preliminares	28
1.1 Análisis psicométrico de los instrumentos.....	28
1.2 Resultados de la confiabilidad de los instrumentos y del análisis descriptivo.....	28
1.3 Resultados del análisis correlacional	29
2. Contrastación de hipótesis del estudio.....	30
2.1 Relaciones de efecto directo-predictivo.....	30
Capítulo V. Discusión y conclusiones	34
1. Resultados obtenidos	35
1.1 Resultados a nivel descriptivo	35
1.2 Resultados a nivel predictivo	36
1.3 Variables de control	38
2. Limitaciones y recomendaciones metodológicas para futuras investigaciones	39
2.1 Conceptual	39
2.2 Metodológico.....	40
Capítulo VI. Plan de acción.....	42
1. Antecedentes de la empresa.....	42
1.1 Propósito de la empresa	42
1.2 Prioridades estratégicas de la empresa para 2018.....	42
1.3 Prácticas e iniciativas de la empresa.....	43
2. Objetivos del plan de acción	44
2.1 Objetivo general.....	44
2.2 Objetivos específicos	44
3. Plan de acción	45

Bibliografía	52
Anexos	63
Nota biográfica	67

Índice de tablas

Tabla 1.	Modelos de desempeño laboral y enfoque de sus dimensiones.....	7
Tabla 2.	Principales estudios sobre el desempeño laboral en entidades financieras	10
Tabla 3.	Clasificación de los factores determinantes del desempeño.....	11
Tabla 4.	Teorías del liderazgo y su evolución	15
Tabla 5.	Modelo de rango completo.....	21
Tabla 6.	Análisis descriptivo y confiabilidad de los instrumentos	28
Tabla 7.	Correlaciones entre las variables	29
Tabla 8.	Regresión múltiple jerárquica del efecto de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional sobre el desempeño laboral y sus indicadores	31
Tabla 9.	Regresión múltiple jerárquica del efecto de las subdimensiones de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional sobre el desempeño laboral y sus dos indicadores.....	33
Tabla 10.	Plan de acción, Objetivo 1	46
Tabla 11.	Plan de acción, Objetivo 2.....	48
Tabla 12.	Plan de acción, Objetivo 3.....	50
Tabla 13.	Plan de acción, Objetivo 4.....	51

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Formas en que se presentan las dimensiones del modelo propuesto por Borman y Motowidlo (1993).....	9
Gráfico 2.	Factores determinantes del desempeño laboral	13
Gráfico 3.	Evolución de los estilos de liderazgo	20
Gráfico 4.	Hipótesis H1	23
Gráfico 5.	Resultados por estilos de liderazgo	32
Gráfico 6.	Resultados por las subdimensiones de los estilos de liderazgo	33
Gráfico 7.	Prioridades estratégicas de la empresa	43

Índice de anexos

Anexo 1. Cuestionario MLQ.....	64
--------------------------------	----

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes

Para poder sobrellevar un ambiente altamente competitivo, las organizaciones esperan incrementar la productividad, generar mayores ingresos, maximizar los beneficios, optimizar el potencial de su personal y obtener un alto desempeño laboral (Mohammed *et al.* 2014). Por este motivo, diversos autores han estudiado la forma de predecir el desempeño laboral, por su alta relevancia para las organizaciones y las personas, y coinciden en que mejorar y optimizar el desempeño laboral es uno de los principales retos de las empresas (Salgado y Cabal 2011; Sonnentag *et al.* 2008).

Existen variables determinantes que inciden en el desempeño laboral tales como: (i) variables individuales específicas de la persona: capacidades cognitivas, procesos de aprendizaje, personalidad, motivación, características físicas, habilidades, competencias, actitudes, entre otras; y (ii) variables situacionales u organizacionales: recompensas, retroalimentación, estructura y organización, incentivos, cultura organizacional, satisfacción laboral, contenido del trabajo, estilos de liderazgo, entre otras (Aktar 2015; Campbell y Wiernik 2015; Al-Malki 2016; Sonnentag *et al.* 2008).

En esta línea, varios estudios han demostrado que el modelo de rango completo, que contempla los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire*, se relaciona positiva o negativamente con varios indicadores de desempeño laboral de los empleados (Rowold 2011; Asrar-Ul-Haq y Kuchinke 2016).

En ese sentido, el líder transformacional influye en sus seguidores por medio de una variedad de comportamientos, de manera que sus valores e intereses se transforman y son sensibles a intereses colectivos trascendentes. Por su parte, el líder transaccional es el del estilo más común y tradicional, con el cual se genera el intercambio entre líder y seguidor, se fijan objetivos explícitos, y se motiva a través de la recompensa. Por último, el *laissez-faire* es la falta o ausencia de liderazgo: el líder evita tomar las decisiones, no asume su responsabilidad y no utiliza su autoridad. Por ello, es importante desarrollar capacidades organizativas para aprender a identificar el estilo de liderazgo que impulsa mejor el desempeño laboral (Antonakis *et al.* 2003; Idris y Ali 2008).

En los estudios revisados, se ha encontrado evidencia sobre el impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral en Europa y Asia (Geyery y Steyrer 1998; Idris y Ali 2008). Sin embargo, hasta nuestro conocimiento y alcance, se encontró escasa información sobre investigaciones realizadas acerca de dichas relaciones en empresas peruanas y en el sector financiero en particular. Por este motivo, nuestra investigación se orienta a profundizar el análisis del rol predictor de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez – faire* sobre el desempeño laboral de los empleados de la banca comercial en una entidad financiera en el Perú.

2. Problemática

Estudios han mostrado que el desempeño laboral impulsa la productividad de una empresa (Aktar 2015; Huamaní y Oré 2015). Por ello, la principal preocupación es incrementar los resultados para aumentar la productividad, la rentabilidad y el crecimiento de los ingresos de la empresa (Hussain *et al.* 2012). No obstante, el desempeño laboral de uno de cada seis empleados es deficiente; por lo tanto, las empresas requieren que el personal mejore su desempeño promedio en 20% para llegar a los objetivos, siendo de este modo la gestión del desempeño laboral una prioridad constante (Corporate Executive Board Company [CEB] 2012; Gómez 2012).

Como el desempeño laboral depende de la calidad de la fuerza de trabajo en todos los niveles de la organización, la medición del desempeño es una actividad en curso para todos los gerentes y sus subordinados (Veliu *et al.* 2017). En ese sentido, el deficiente desempeño laboral acarrearía consecuencias negativas en la productividad de la empresa, y afectaría la sostenibilidad y su permanencia en el tiempo.

Esta situación se presentaría, en especial, en el sector bancario, debido al constante incremento de la competencia. Para mantener el crecimiento y lograr los objetivos, la alta gerencia debe comprender los problemas y diseñar estrategias para satisfacer, retener y motivar a los empleados a que realicen esfuerzos adicionales, y una de sus mayores preocupaciones es identificar los estilos de liderazgo que incrementan el desempeño laboral (Asrar-ul-Haq y Kuchinke 2016).

En este contexto, es importante identificar los factores que dificultan o facilitan el desempeño laboral para mitigar los efectos negativos o potenciar las prácticas que favorecen el trabajo (Centro de Estudios PWC Chile y Sociedad Nacional de Minería [Sonami] 2016). Por ello, a través de este estudio, se abordará el análisis para identificar uno de los principales factores que

inciden en el desempeño laboral: el estilo de liderazgo, aportando de esta manera mayor información que contribuya a la práctica y a futuros estudios.

3. Objetivo general

Identificar el impacto de los diferentes estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores en una entidad financiera en el Perú.

4. Objetivos específicos

- Identificar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la entidad financiera.
- Identificar si los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire* predicen positiva o negativamente el desempeño laboral en la entidad financiera.
- Identificar si las variables de control, género, edad, puesto de trabajo y antigüedad en el puesto, ejercen impacto en el desempeño laboral.

5. Pregunta de investigación

¿Cuál es el impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores en una entidad financiera en el Perú?

6. Hipótesis

Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional predicen positivamente el desempeño laboral de los colaboradores de la entidad financiera, mientras que el estilo de liderazgo *laissez-faire* lo predice negativamente.

7. Justificación

El sistema financiero en el Perú está compuesto por 54 empresas que realizan operaciones múltiples, de las cuales 16 conforman la banca múltiple, 11 son empresas financieras, y 27 son cajas y entidades de desarrollo de la pequeña empresa (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] 2018).

Con el crecimiento de la economía peruana, se estima que el ritmo de las colocaciones financieras seguirá activando la economía luego de tres años consecutivos de desaceleración; en ese sentido, los bancos continúan preparando diversas estrategias para maximizar su desempeño financiero (Ledgard 2018). Para uno de los principales bancos del Perú, la mejor manera de enfrentar la desaceleración económica es centrarse en qué se quiere ganar, agregando recursos, equipo y foco en resultados (Rojas 2016).

En el caso de los bancos de Latinoamérica, el direccionamiento estratégico, la ejecución, el control y el seguimiento al desempeño en el logro de los objetivos son piezas clave del engranaje, y su objetivo central es la prosperidad de la organización. Sin embargo, el dinamismo del entorno global financiero está obligando a que los bancos busquen nuevas estrategias de crecimiento con el objetivo de mejorar sus ratios de rentabilidad, eficiencia, productividad y solvencia. Bajo este escenario, existe una gran necesidad de incorporar en sus estrategias el objetivo de impulsar y desarrollar equipos de alto desempeño en todas sus líneas de negocio (Informe Interno de Plataforma Global 2018). Se ha encontrado que el desempeño laboral forma parte de las estrategias para alcanzar sólidos resultados financieros, a través de objetivos claros y alineados con la estrategia del banco, equipos comprometidos y líderes que promueven continuamente una cultura centrada en el desempeño laboral (Informe Interno de Plataforma Global 2018).

Debido a que en la búsqueda de material para la presente investigación no se ha encontrado mayor información que evidencie un estudio sobre la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral del personal en el sector financiero peruano, se presenta una oportunidad para iniciar la discusión.

Así mismo, esta investigación permitirá a la organización estudiada identificar qué subsistemas de recursos humanos pueden ser capitalizados por ella a fin de tomar acciones y asegurar que los procesos de selección, inducción de personal, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, y remuneraciones y beneficios estén orientados a identificar, fortalecer y estimular los estilos de liderazgo que predigan el desempeño laboral, y que, de esta manera, sean utilizados como una ventaja competitiva dentro del sector financiero.

Capítulo II. Marco teórico

En el presente capítulo, se expone el marco conceptual que ha sido elaborado luego de revisar la bibliografía relevante asociada a la conceptualización y la elaboración de los constructos que sostienen esta tesis. Se ha estructurado en tres subcapítulos, a través de los cuales se definen, desarrollan y justifican los aspectos más importantes para la investigación.

En el primer subcapítulo, se desarrolla el tema de desempeño laboral abordando su definición, modelos explicativos, estudios realizados en el sector financiero y factores que inciden en él. En el segundo subcapítulo, se realiza una aproximación similar sobre el tema de estilos de liderazgo considerando su definición conceptual, los modelos y las teorías que implican estos estilos. Finalmente, el tercer subcapítulo tiene como objetivo describir la relación entre ambos constructos, estilos de liderazgo y desempeño laboral, recogiendo tanto la teoría como las evidencias provenientes de otras investigaciones.

1. Desempeño laboral

1.1 Definición

De manera general, el desempeño laboral es un constructo que ha sido materia de muchas investigaciones en diferentes campos de estudio, como la gestión administrativa, la salud ocupacional, la psicología laboral y la psicología organizacional; debido a ello, se conceptualiza y operacionaliza de diferentes maneras, pero solo recién actualmente se está alcanzando un consenso y el interés de su estudio está en constante crecimiento (Koopmans *et al.* 2011; Motowidlo 2003; Rotundo y Rotman 2002).

Podemos definir el desempeño laboral como toda acción o conjunto de comportamientos, por ejemplo, conductas, competencias y habilidades, que son conscientes y están bajo el control del colaborador. Dichos comportamientos son realizados durante un periodo determinado; son medibles, es decir, observables y escalables; y son relevantes para las metas de la organización, implicando también resultados (Campbell *et al.* 1993; Motowidlo 2003; Motowidlo y Van Scotter 1994; Viswesvaran y Ones 2000).

A menudo, el constructo de desempeño laboral es confundido con otros términos como productividad, efectividad, rendimiento y/o *outputs*, los cuales se refieren a actividades que se

derivan de esos comportamientos y sobre las cuales los colaboradores pueden o no tener control (Poropat 2002; Rotundo y Rotman 2002; Salgado y Cabal 2011; Sonnentag *et al.* 2008).

Por otro lado, según las definiciones de diversos autores, se pueden distinguir dos enfoques de estudio relacionados con el desempeño laboral. El primero hace referencia a los comportamientos en términos de *competencias laborales* que deben contribuir al logro de los objetivos de la organización. El segundo abarca las consecuencias o productos de estos comportamientos que originan *resultados obtenidos* por los colaboradores, y están en función de los resultados esperados por la organización (Campbell *et al.* 1993; Motowidlo 2003; Rotundo y Rotman 2002; Viswesvaran y Ones 2000).

Algunos autores priorizan el enfoque en las competencias indicando que las mediciones basadas en los resultados no son siempre funcionales para la organización y que el desempeño laboral debería medirse en términos de comportamientos para evitar que los colaboradores intenten maximizar sus resultados dejando de lado algunas acciones que añaden valor a la organización. Sin embargo, esta investigación les otorga también gran importancia a los resultados obtenidos, según se revisó en otros estudios, y desarrolla un enfoque mixto basado en la medición cuantitativa tanto de las competencias como de los resultados (Campbell *et al.* 1993; Rotundo y Rotman 2002; Viswesvaran y Ones 2000).

De este modo, la medición del desempeño laboral, al igual que su definición, es en sí compleja por ser cambiante con el tiempo y la situación. Por ello, está compuesta de múltiples dimensiones que permiten generalizar y ser ampliamente aplicables en los diferentes puestos de trabajo tanto a nivel individual y grupal como organizacional (Koopmans *et al.* 2011; Poropat 2002; Rotundo y Rotman 2002; Sonnentag *et al.* 2008).

La presente investigación resalta el carácter multidimensional del desempeño laboral, apoyada en la revisión de los diferentes modelos desarrollados por los autores estudiados que han intentado describir el dominio del desempeño laboral.

1.2 Modelos multidimensionales de desempeño laboral

Los modelos multidimensionales descritos en esta investigación tienen un perfil genérico; es decir, pueden aplicarse a todos los puestos de trabajo y ayudan a medir el desempeño laboral. Así mismo, cada dimensión está relacionada con diferentes aspectos organizacionales y compuesta

por diferentes comportamientos que varían de acuerdo al puesto de trabajo (Campbell *et al.* 1993; Koopmans *et al.* 2011; Rotundo y Rotman 2002; Sonnentag *et al.* 2008). A continuación, en la Tabla 1, se describen los principales modelos multidimensionales revisados en la literatura.

Tabla 1. Modelos de desempeño laboral y enfoque de sus dimensiones

Autor y Año	Descripción del modelo	Enfoque
Murphy, 1989	En el modelo, se propone un esquema de dimensiones derivadas de un conjunto de objetivos organizacionales, desarrolladas para categorizar un gran grupo de puestos de trabajo y facilitar el entendimiento del desempeño laboral. Cada dimensión puede estar relacionada con las entradas y salidas en las unidades organizativas (Viswesvaran y Ones 2000).	En los <i>comportamientos</i> de los colaboradores
Campbell, McHenry y Wise, 1990	El modelo establece dimensiones que describen la estructura latente del desempeño a un nivel general, pero tienen diferentes patrones en cada grupo ocupacional, y varían en contenido y relevancia de acuerdo al puesto de trabajo (Campbell <i>et al.</i> 1993; Koopmans <i>et al.</i> 2011; Poropat 2002; Viswesvaran y Ones 2000).	En las <i>competencias</i> y <i>comportamientos</i> de los colaboradores
Viswesvaran, 1993	Este modelo se deriva del enfoque léxico de que todo el dominio del desempeño laboral se encuentra en la selección de todas las medidas utilizadas en la literatura sobre psicología en el trabajo y gestión de recursos humanos. La investigación se basó en el trabajo independiente de dos evaluadores que identificaron dimensiones mediante un análisis de contenido y agrupamiento conceptual (Poropat 2002; Viswesvaran y Ones 2000).	En las <i>competencias</i> y los <i>comportamientos</i> del colaborador, y en el <i>logro de objetivos</i>
Borman y Motowidlo, 1993	El modelo distingue entre dimensiones que abarcan tanto los comportamientos necesarios para el cumplimiento de las funciones especificadas en un puesto de trabajo como los que contribuyen a la efectividad organizacional a través de efectos sobre el contexto psicológico, social y organizacional. Se indica que todos estos comportamientos pueden tener valor positivo o negativo para la organización (Motowidlo 2003).	En los <i>comportamientos</i> del colaborador y el <i>logro de objetivos</i> dentro y fuera de las tareas encomendadas
Viswesvaran y Ones, 2000	Este modelo se basa en una revisión narrativa de los marcos del desempeño laboral individual tomando en cuenta dos tipos de clasificaciones: (1) dimensiones obtenidas de modelos que desarrollan dimensiones independientes o específicas, o que parten de un conjunto más grande de dimensiones, y (2) separación de los modelos desarrollados para ocupaciones específicas de los que se pueden aplicar a todos los puestos de trabajo (Koopmans <i>et al.</i> 2011; Viswesvaran y Ones 2000).	En los <i>comportamientos</i> del colaborador (positivos y negativos), y en el <i>logro de objetivos</i>
Rotundo y Sackett, 2002	Con el modelo, se busca comprender los aspectos del desempeño de los colaboradores más valorados por los gerentes. Se examinó la importancia relativa de comportamientos generales mediante el uso de un diseño experimental de captura de las ponderaciones que dieron los gerentes / supervisores en diferentes puestos de trabajo, basándose en la lectura de perfiles hipotéticos para describir el desempeño laboral (Rotundo y Sackett 2002).	En los <i>comportamientos</i> del colaborador (positivos y negativos) y en el <i>logro de objetivos</i>
Koopmans <i>et al.</i> , 2011	El modelo fue planteado de las revisiones sistemáticas de marcos conceptuales de desempeño laboral individual en bases de datos médicas, psicológicas y de gestión para formular un marco conceptual heurístico (Koopmans <i>et al.</i> 2011).	En los <i>comportamientos</i> del colaborador (positivos, negativos y de adaptación) y en el <i>logro de objetivos</i>
Campbell, 2012	Este modelo pretende ser una síntesis integradora de las principales dimensiones del desempeño laboral hasta el momento sugeridas. Intenta representar una estructura latente de consenso que utilice términos sencillos de entender y sea invariante a través de los niveles organizacionales, especialidades funcionales, sectores industriales y tipos de organizaciones para convertirse en un modelo de desempeño universal (Campbell y Wiernik 2015).	En los <i>comportamientos</i> y <i>competencias</i> (positivos y negativos) del colaborador y en el <i>logro de objetivos</i> basado en el desempeño tanto técnico como del liderazgo y la gestión

Fuente: Definiciones obtenidas de los autores estudiados.

Elaboración: Propia.

Con la evolución de las dimensiones, se busca abarcar todos los trabajos preliminares y al mismo tiempo vincular los niveles de desempeño individual, grupal y organizacional para llegar a un consenso en la construcción de un modelo único e integrador del desempeño laboral (Campbell y Wiernik 2015; Poropat 2002).

La mayoría de los modelos descritos están enfocados en las competencias y en el logro de los objetivos de los colaboradores. No obstante, el modelo de Borman y Motowidlo (1993) es el que mejor se adapta a la presente investigación, debido a que considera la importancia de los comportamientos tanto dentro como fuera de los roles del colaborador, los cuales tienen diferentes efectos en los resultados esperados por la organización. Así mismo, los componentes de este modelo han despertado una mayor y creciente preocupación al ser cruciales para el logro del desempeño organizacional (Kappagoda 2018; Motowidlo 2003).

1.3 Modelo de Borman y Motowidlo (1993)

Los autores desarrollaron un modelo basado en la distinción de dos tipos de desempeño o dimensiones, denominados desempeño de la tarea y desempeño contextual, por la preocupación de que la investigación y la práctica en el área de selección de empleados se centraba solo en una parte del dominio de desempeño y excluía o minimizaba otra parte que también era importante para la eficacia de la organización (Motowidlo 2003; Poropat 2002).

Por un lado, el desempeño de la tarea, llamado también desempeño técnico, está definido por comportamientos o actividades que contribuyen al núcleo técnico de la organización. Estos describen el grado en que los empleados demuestran competencia en las actividades que son formalmente reconocidas en los roles de trabajo prescritos (Motowidlo 2003; Koopmans *et al.* 2011; Poropat 2002).

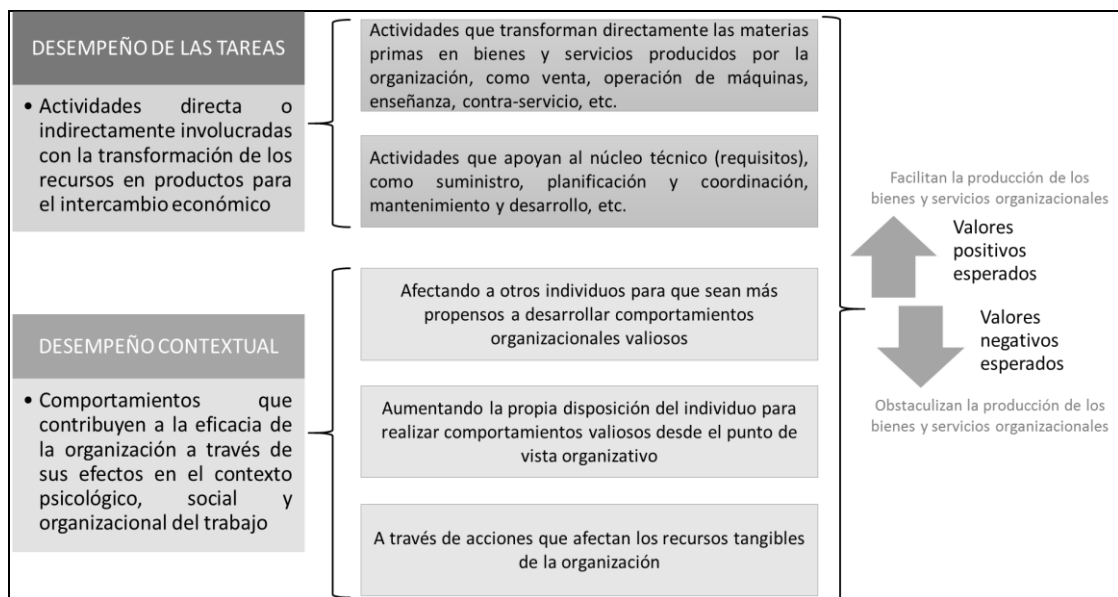
Por otro lado, el desempeño contextual, también llamado comportamiento cívico organizacional, está definido por comportamientos discrecionales y fuera del rol (van más allá de los objetivos de trabajo formalmente prescritos) que promueven el funcionamiento efectivo de la organización, y mantienen el ambiente interpersonal y psicológico que necesita existir para que el núcleo técnico funcione (Motowidlo 2003; Koopmans *et al.* 2011; Poropat 2002).

Mientras que el ejercicio del desempeño de la tarea se ve fuertemente limitado por el aprendizaje, y depende de factores del conocimiento, las habilidades y las capacidades relacionados con las

tareas –por ejemplo, completar las tareas, la cantidad del trabajo, la calidad del trabajo, las habilidades para el trabajo, mantenerse actualizado, el conocimiento del trabajo, planificar y organizar, tomar decisiones, resolver problemas–, el ejercicio del desempeño contextual es voluntario y de naturaleza volitiva y depende de variables motivacionales y predisponentes o de voluntad –por ejemplo, realizar tareas adicionales; demostrar esfuerzo, entusiasmo, motivación, creatividad; ayudar y cooperar; escrupulosidad; iniciativa; manejar relaciones interpersonales; compromiso (Borman y Motowidlo 1993; Koopmans *et al.* 2011; Wang *et al.* 2011).

Cada dimensión se muestra en diferentes formas (a través de comportamientos o actividades) dependiendo de la contribución que realizan los colaboradores, dentro o fuera de las descripciones formales de trabajo. Así mismo, cada comportamiento o actividad tiene un valor esperado positivo o negativo dependiendo del efecto que generen en los objetivos esperados por la organización (Motowidlo 2003; Poropat 2002), como se detalla en el Gráfico 1.

Gráfico 1. Formas en que se presentan las dimensiones del modelo propuesto por Borman y Motowidlo (1993)



Fuente: Koopmans *et al.*, 2011; Motowidlo, 2003; Poropat, 2002.
 Elaboración: Propia.

1.4 Estudios sobre el desempeño laboral en el sector financiero

Durante la investigación, se han encontrado estudios que han tomado en cuenta el desempeño laboral en entidades financieras, relacionado con diferentes factores para demostrar su impacto

positivo o negativo en el desempeño laboral de los colaboradores, quienes requieren ciertas condiciones en su puesto de trabajo para alentarlos a lograr un mejor desempeño (Belonio 2012). Se hace énfasis también en la importancia que presentan los investigadores y profesionales en la actualidad de abarcar los comportamientos tanto dentro como fuera del rol del colaborador para mejorar el desempeño de la organización (Kappagoda 2012).

Tabla 2. Principales estudios sobre el desempeño laboral en entidades financieras

AUTOR	MUESTRA	RESULTADOS
Geyery y Steyrer, 1998	1.456 informes directos de gerentes de 116 sucursales de 20 bancos austriacos diferentes	Apoyaron la hipótesis de que el liderazgo transformacional afecta el desempeño por encima del liderazgo transaccional. Así mismo, se descubrió que las dimensiones centrales del liderazgo transformacional están más fuertemente relacionadas con el desempeño a largo plazo que con el desempeño a corto plazo.
Walumbwa et al., 2008	Seis bancos de dos estados fronterizos en el medio oeste de los Estados Unidos	Se reveló que la identificación de los colaboradores con su unidad de trabajo, la autoeficacia y la eficacia de los medios se relacionaban con el desempeño evaluado por el supervisor. Así mismo, el efecto del liderazgo transformacional en el desempeño fue mediado por la identificación y la eficacia de los medios.
Aktar et al., 2012	180 empleados del Banco Comercial de Bangladesh	Existe una relación positiva entre todos los factores de las recompensas extrínsecas y todos los factores de las recompensas intrínsecas con el desempeño laboral de los empleados. Además, existe una fuerte correlación entre las recompensas intrínsecas y extrínsecas.
Kappagoda, 2012	400 empleados no gerenciales del sector bancario de Sri Lanka	Los resultados del estudio indicaron que la satisfacción laboral tuvo una relación positiva significativa con el desempeño de tareas y el desempeño contextual.
Aftab, 2012	335 gerentes de nivel medio de 19 bancos de Lahore - Pakistán	El análisis mostró que los empleados en las primeras etapas de la carrera están más satisfechos y tienen un mejor desempeño mejor que los empleados más antiguos; por lo tanto, existe una relación positiva entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral.
Belonio, 2012	400 trabajadores del sector bancario en Bangkok	Los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y <i>laissez-faire</i> surten efecto positivo en varias facetas de la satisfacción laboral de los empleados. Así mismo, se consideró que la satisfacción laboral de los empleados tenía un efecto positivo en los diversos aspectos del desempeño laboral.
Abdullah, Omar y Rashid, 2013	Sector bancario de empleados de Pakistán	En el análisis de datos, se encuentra que el compromiso organizacional es un predictor significativo del desempeño contextual y del desempeño de la tarea de los empleados.
Khan et al. 2013	120 empleados de tres bancos (uno público y dos privados) en Pakistán	Los encuestados están de acuerdo en que las recompensas intrínsecas (seguridad, uso de capacidades, servicio social, variedad, valores morales, actividad y autoridad) y las recompensas extrínsecas (reconocimiento, supervisión-relaciones humanas, ascenso y compañeros de trabajo) aumentan la satisfacción laboral general y el desempeño de los colaboradores.

Fuente: Información obtenida de los estudios consignados.

Elaboración: Propia.

En la revisión bibliográfica, no se identificaron estudios sobre el desempeño laboral en entidades financieras peruanas; por tal motivo, se considera relevante esta investigación debido a la importancia que implica para el sector.

1.5 Factores determinantes del desempeño laboral

Los factores determinantes son las categorías distinguibles de lo que se espera que hagan las personas en un puesto de trabajo. Son las variables latentes que pueden influir positiva o negativamente en el desempeño laboral. Comúnmente, se pueden distinguir entre factores específicos de la persona y factores específicos de la situación que caracterizan tanto la situación laboral como el contexto organizacional (Bacharach y Bamberger 1995; Campbell *et al.* 1993; Sonnentag *et al.* 2008). Por lo tanto, se identifican dos tipos de factores determinantes que se desarrollan a continuación en la Tabla 3 y son resumidos en el Gráfico 2.

Tabla 3. Clasificación de los factores determinantes del desempeño

Factores Determinantes Individuales		
Condiciones específicas de las personas. Reflejan aspectos de carácter interno que difieren entre individuos, pero se espera que sean estables dentro de ellos mismos (Sonnentag y Frese 2003; Sonnentag <i>et al.</i> 2008).		
Personalidad	Son todos aquellos rasgos fundamentales o características de la persona que se afianzan con el tiempo y determinan patrones de respuestas consistentes ante las situaciones diarias. Los rasgos de personalidad incluyen factores como la estabilidad emocional, la extroversión, estar abierto a la experiencia, la amabilidad y la consciencia. La mayoría de los autores que estudiaron la personalidad o sus factores individualmente relacionados con el desempeño generalmente demostraron bajas correlaciones. Sin embargo, al combinar medidas de los rasgos de personalidad, como la consciencia, con medidas de capacidades cognitivas, la relación con el desempeño laboral incrementó su validez (Murphy y Shiarella 1997; Sonnentag <i>et al.</i> 2008).	
Datos demográficos	Edad	No existe un consenso en los estudios para demostrar que la edad tiene una relación significativa o positiva con el desempeño laboral. Por un lado, se indica que los colaboradores más jóvenes muestran menor desempeño en comparación con los de más edad. Por otro, se señala que la edad no afecta el desempeño laboral, por lo que este factor demográfico no produciría un impacto positivo, pero sí es potencial para el desempeño laboral (Aktar 2015; Shaffril y Uli 2010).
	Género	No se han encontrado estudios definitivos que demuestren la relación entre el género y el desempeño laboral. Algunos estudios indican que no hay una asociación positiva debido a que tanto hombres como mujeres se esfuerzan por alcanzar los objetivos de la organización. Por el contrario, otros estudios argumentan que las diferencias de género en el desempeño laboral pueden deberse a diferencias situacionales o que son causadas por las diferencias en los roles laborales (Aktar 2015; Shaffril y Uli 2010).
	Educación	Estudios han demostrado que existe una relación entre el nivel de educación y el desempeño laboral. Sin embargo, los diferentes estudios muestran tanto relaciones positivas como negativas. Algunos estudios argumentan que, cuanto menor sea el nivel de educación, es menos probable que las personas tengan un mejor desempeño laboral, pero otros demuestran que las personas de diferentes niveles de educación tienen un nivel similar de desempeño laboral (Aktar 2015; Shaffril y Uli 2010).
	Experiencia laboral	Existe relación positiva entre la experiencia y el desempeño laboral. Estudios demostraron que las personas con mayor experiencia tienen un mejor desempeño laboral debido a su gran cantidad de conocimientos sobre las tareas que deben realizar. Así mismo, aspectos cuantitativos de la experiencia laboral muestran asociaciones con el desempeño de tareas y el desempeño contextual y adaptativo (Aktar 2015; Shaffril y Uli 2010; Sonnentag <i>et al.</i> 2008).
	Antigüedad en el puesto	Se espera que los colaboradores con mayor antigüedad tengan un mejor desempeño, debido al mejor ajuste persona – puesto de trabajo. Así mismo, la experiencia que se adquiere en el tiempo de trabajo es un punto de referencia para el fortalecimiento de los conocimientos y destrezas, lo cual es un factor importante para el desempeño laboral (Aktar 2015; Shaffril y Uli 2010).

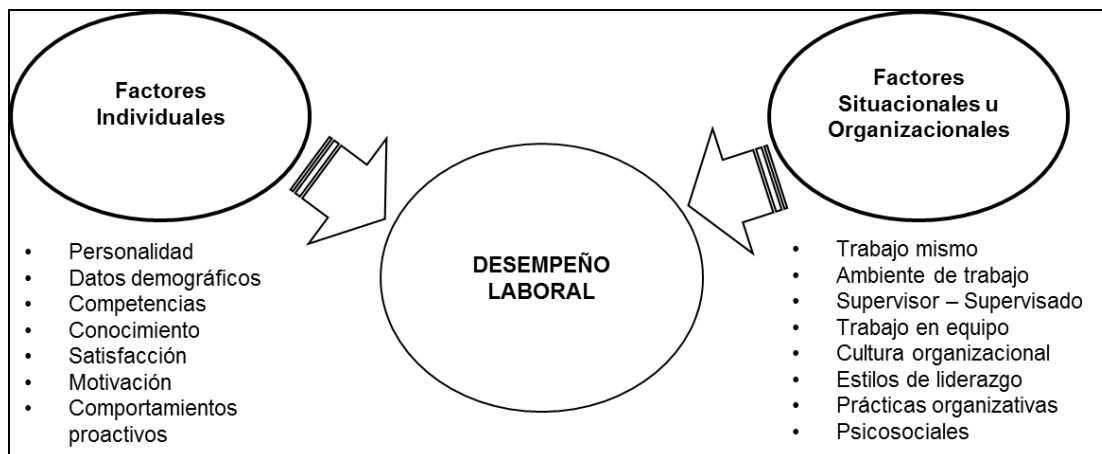
Factores Determinantes Individuales	
Condiciones específicas de las personas. Reflejan aspectos de carácter interno que difieren entre individuos, pero se espera que sean estables dentro de ellos mismos (Sonntag y Frese 2003; Sonntag <i>et al.</i> 2008).	
Competencias	Cualidad humana que integra conocimientos, habilidades, hábitos, destrezas, capacidades, actitudes y valores que son movilizados en un desempeño idóneo. La competencia de una persona se manifiesta por medio de conductas específicas, exitosas para una organización determinada, y son producto de la combinación de los recursos del individuo y del entorno, y guardan una estrecha relación con el desempeño de las tareas (Basoredo 2011; Tejada 2011).
Conocimiento	Capacidades cognitivas Son las calificaciones o la capacidad con respecto a las tareas mentales. Existe evidencia empírica convincente de que las capacidades cognitivas, en especial la capacidad mental general, están sustancialmente relacionadas con todo el desempeño laboral, en general y con el desempeño de las tareas, en particular. Además, contribuyen al desempeño laboral a través de sus efectos en el aprendizaje del conocimiento del trabajo y el dominio de las habilidades requeridas (Sonntag <i>et al.</i> 2008).
	Conocimiento declarativo Es el conocimiento sobre los hechos y las cosas. Representa una comprensión de los requisitos de una tarea determinada, tales como los principios generales para el funcionamiento de un equipo. En general, se argumenta que el conocimiento del trabajo media entre las disposiciones individuales (como capacidad cognitiva o personalidad) y el desempeño laboral (Campbell <i>et al.</i> 1993; Sonntag <i>et al.</i> 2008).
	Conocimiento procedimental El desempeño que no es simplemente un ensayo y error no puede ocurrir a menos que haya algún nivel de habilidad procedimental. Cuanto mayor sea el nivel de habilidad, mayor es la tendencia del desempeño (Campbell <i>et al.</i> 1993).
Satisfacción laboral	Es una respuesta emocional positiva hacia los diversos aspectos del trabajo que resultan de lo que los empleados quieren y valoran de su trabajo, y está estrechamente relacionada con el desempeño laboral (Kappagoda 2012). Así mismo, es el conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los trabajadores perciben su empleo y está en función de que las necesidades (remuneración, afiliación, logro, autorrealización) sean cubiertas; por ello, es considerada un factor determinante del desempeño laboral (Koopmans <i>et al.</i> 2011; Vega <i>et al.</i> 2010).
Motivación	Como determinante directo del desempeño, la motivación se define como un efecto combinado de tres comportamientos de elección: la elección de gastar esfuerzo, la elección del nivel de esfuerzo para gastar, y la elección de persistir en el gasto de ese nivel de esfuerzo (Campbell <i>et al.</i> 1993). Diversos autores han encontrado que la motivación es esencial para el buen desempeño laboral, relacionando la habilidad con altos resultados solo en los colaboradores altamente motivados (Aktar 2015; Sonntag y Frese 2003).
Comportamientos proactivos	Para desempeñarse bien, ya no es suficiente cumplir con los requisitos de trabajo prescritos, sino ir más allá de lo que se solicita formalmente. A este respecto, los comportamientos proactivos como la iniciativa personal se convierten en una parte esencial del desempeño contextual (Sonntag y Frese 2003).
Factores Determinantes Situacionales u Organizacionales	
Caracterizan la situación laboral o el contexto organizacional. Son aquellos factores en el entorno de los individuos que pueden tener efectos facilitadores que lleven al desempeño al máximo nivel (potenciadores o impulsores) o efectos que restrinjan el desempeño al mínimo aceptable (inhibidores o limitantes) (Bacharach y Bamberger 1995; Sonntag y Frese 2003).	
Trabajo mismo	El conocimiento del trabajo es un antecedente relacionado directamente con el desempeño laboral. La ambigüedad y el conflicto de roles se relacionan como estresores que impiden el buen desempeño laboral. Existe una relación pequeña pero positiva entre las características del trabajo y el desempeño laboral (Sonntag y Frese 2003; Sonntag <i>et al.</i> 2008; Viswesvaran y Ones 2000).
Ambiente de trabajo	El confort en el trabajo y el ambiente cooperativo y amistoso ejercen un impacto positivo en el desempeño laboral (Aktar 2015; Iqbal <i>et al.</i> 2015).
Supervisor - supervisado	<i>Feedback</i> El desempeño depende de metas altas, un buen modelo mental, planificación detallada y buenos procesos de retroalimentación. Supervisar la tarea y dar <i>feedback</i> inmediato es la clave para mejorar la productividad y el desempeño laboral. Si un supervisor presenta bajos niveles de estructuración y bajo grado de supervisión, impactará negativamente en el desempeño. De hecho, existe una amplia evidencia de que el <i>feedback</i> mejora el desempeño si está relacionado con las tareas (Jafri <i>et al.</i> 2015; Sonntag y Frese 2003).
	Fijar objetivos La teoría de fijación de objetivos supone que estos afectan el desempeño a través de cuatro mecanismos mediadores: esfuerzo, persistencia, dirección y estrategias de tareas. Se ha demostrado en muchos estudios empíricos que fijar los objetivos tiene beneficios en el desempeño (Sonntag y Frese 2003).

Factores Determinantes Situacionales u Organizacionales	
	Caracterizan la situación laboral o el contexto organizacional. Son aquellos factores en el entorno de los individuos que pueden tener efectos facilitadores que lleven al desempeño al máximo nivel (potenciadores o impulsores) o efectos que restrinjan el desempeño al mínimo aceptable (inhibidores o limitantes) (Bacharach y Bamberger 1995; Sonnentag y Frese 2003).
Trabajo en equipo	El trabajo en equipo tiene impacto significativo en la satisfacción de los empleados y está relacionado con el desempeño laboral. Existen tres factores que pueden contribuir al desempeño de los equipos: experiencia del líder, objetivos claros y recursos adecuados (Aktar 2015).
Cultura organizacional	Cultura organizacional hace referencia a la calidad única y al estilo de organización, y se ha asociado con el desempeño y la efectividad. Las organizaciones tienen la autoridad para decidir el tipo de cultura que tendrán, la cual es compartida por los miembros de la organización y se espera que conduzcan a un mejor desempeño laboral de los colaboradores (Jafri <i>et al.</i> 2015).
Estilos de liderazgo	El papel de los líderes en las organizaciones de hoy ha cambiado y el éxito de cualquier organización depende de los estilos de liderazgo practicados por los líderes. El estilo de liderazgo se percibe como la combinación de rasgos, características, habilidades y comportamientos que usan los líderes cuando interactúan con sus subordinados (Veliu <i>et al.</i> 2017). Identificar el estilo personal predominante de un líder es importante en el desarrollo del liderazgo, es decir, conocer su estilo de liderazgo. Tiene énfasis en el desempeño y en las personas, y puede expresarse en una amplia variedad de formas y en diferentes situaciones (Castro y Lupano 2007; Escandón-Barbosa y Hurtado-Ayala 2016; Jamal 2014).
Prácticas organizativas	La forma como aplican las prácticas organizativas están asociadas al desempeño laboral de los colaboradores. Influyen negativamente la mala comunicación interna, las barreras de la comunicación, las directrices poco claras y la falta de atención a las necesidades del trabajador. Influyen positivamente al desempeño la formación y la capacitación de los empleados (Iqbal <i>et al.</i> 2015).
Psicosociales	Los factores psicosociales son comprendidos como toda condición que experimenta la persona en su relación con el medio organizacional y social, producto de la gestión del trabajo, aspectos organizacionales, ambientales o del individuo, que pueden afectar potencialmente el bienestar y la salud (física, psíquica o social) de los trabajadores; estos factores constituyen un riesgo a nivel emocional, cognoscitivo, comportamental y fisiológico. A nivel organizacional, se evidencian en variables como el ausentismo, la rotación, la accidentalidad y el bajo desempeño laboral (Charria <i>et al.</i> 2011).

Fuente: Definiciones obtenidas de los autores estudiados.

Elaboración: Propia.

Gráfico 2. Factores determinantes del desempeño laboral



Fuente: Información obtenida de los autores consignados en la Tabla 3.

Elaboración: Propia.

La variable a investigar en este estudio es *los estilos de liderazgo*, por ser uno de los factores que influye y produce diferentes consecuencias en las actitudes y comportamientos de los colaboradores, fomentando su participación efectiva e incidiendo en el logro de los objetivos; del mismo modo, puede afectar el desempeño laboral de un individuo (Veliu *et al.* 2017).

2. Estilos de liderazgo

2.1 Definición

Como punto de partida de la investigación sobre los estilos de liderazgo, es necesario considerar la definición de liderazgo en términos generales. A este respecto, el campo de estudio que involucra al liderazgo aborda diferentes disciplinas como la historia, la psicología, las ciencias políticas y la sociología. Por esta razón, la literatura es muy variada e incluye diversas teorías que hasta el momento no han llegado a un consenso ni existe una definición específica o totalmente aceptada. Se pueden encontrar tantas definiciones como personas han intentado definir un concepto (Castro y Lupano 2007; Escandón-Barbosa y Hurtado-Ayala 2016; Nader 2010).

Dicho de este modo, se puede definir el liderazgo como un proceso de influencia social que determina la capacidad de una persona, denominada líder, para movilizar a otra o a un grupo, implicando lograr metas con y a través de estas personas y su interacción. Debido a ello, un líder debe estar preocupado tanto por las tareas como por las relaciones humanas (Escandón-Barbosa y Hurtado-Ayala 2016; Nanjundeswaraswamy y Swamy 2014). En este sentido, es posible distinguir dos perspectivas del liderazgo, la cualidad personal del líder, y su función dentro de una organización, comunidad o sociedad. Por tanto, si no se cuenta con un líder apropiado, será difícil el éxito de la organización (Fierro y Villalva 2017; Noriega 2008).

Identificar el estilo personal predominante de un líder es importante en el desarrollo del liderazgo, es decir, conocer su estilo de liderazgo. Este define las características, la filosofía, y el conjunto de habilidades y capacidades de gestión propias, que describen al líder y el rol que ejerce. Tiene énfasis en el desempeño y en las personas, y puede expresarse en una amplia variedad de formas y en diferentes situaciones (Castro y Lupano 2007; Escandón-Barbosa y Hurtado-Ayala 2016; Jamal 2014).

A partir de estas definiciones, el presente estudio ha encontrado diferentes estilos de liderazgo que se han ido caracterizando a través de teorías, las cuales se detallan a continuación.

2.2 Evolución de las teorías de liderazgo

En la bibliografía referente a la evolución de las teorías del liderazgo, se pueden distinguir diferentes enfoques desarrollados por múltiples investigadores, que originan una gran cantidad de

estilos de liderazgo. Para ello, los autores crearon situaciones experimentales con el propósito de analizar cada estilo de liderazgo, el cual, según se indica, influye en las conductas y comportamientos de los integrantes de una organización, en el clima social y en el logro de resultados (Fierro y Villalva 2017; Guirado *et al.* 2003). A continuación, en la Tabla 4, se detalla cada uno de los estilos de liderazgo que han emergido a lo largo del tiempo. Asimismo, más adelante, en el Gráfico 3, se puede observar la evolución de los estilos de liderazgo.

Tabla 4. Teorías del liderazgo y su evolución

TEORÍAS	AUTORES Y AÑO	DEFINICIÓN	CARACTERÍSTICAS RELEVANTES
I. Características del líder (1920-1940)	Carlyle, 1840; Dowd, 1936; Spencer, 1860; Stogdill, 1974	1.1. El gran hombre: Caracteriza a las personas nacidas con cualidades excepcionales o dotadas de rasgos extraordinarios, destinadas a conducir e influenciar sobre las personas o grupos.	Altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión, persuasión.
	Bingham, 1927; Mayo, 1933; Taylor, 1911; Killbourne, 1935; KohsyIrle, 1920; Barnard, 1926; Maslow, 1948; Page, 1918.	1.2. Escuela de los rasgos: Personas con características permanentes, físicas, intelectuales y de personalidad, que distinguen a los líderes de los que no lo son. El liderazgo es innato: «Se nace líder».	Inteligencia, voluntad, sociabilidad y condiciones de autoridad fueron las más aceptadas. Se identificaron tantos rasgos como estudios realizados.
II. Teorías del comportamiento (1950 - 1960)	Universidad Estatal de Ohio, 1945; Stogdill, 1948	2.1. Conducta adoptada por el líder para obtener éxito y lograr un equilibrio, que requiere la presencia de ambas dimensiones: 1) Estructura: «Centrada en la tarea». Muestra un comportamiento directivo para alinear la relación entre el líder y los miembros del grupo. 2) Consideración: «Centrada en la persona». Muestra un comportamiento centrado en la relación entre el líder y los colaboradores.	1) Establece normas, canales de comunicación y métodos de procedimiento. 2) Amistad, confianza mutua, respeto y cordialidad.
	Universidad de Michigan, 1948	2.2. Dirige su interés a identificar características conductuales de los líderes con el fin de obtener un desempeño eficaz: 1) Centrado en el empleado 2) Centrado en la producción Ambos conceptos se mueven en un continuo: si uno disminuye, el otro aumenta.	1) Enfatiza las relaciones de trabajo, la individualidad y las necesidades personales. 2) Enfatiza la tarea y aspectos técnicos. Los empleados son considerados como instrumentos para el alcance de metas.
	Bales, 1950; Bales y Slater, 1955.	2.3. Investigadores de la universidad de Harvard coinciden con las propuestas de la Universidad de Michigan y la Universidad de Ohio. Distinguen dos tipos de líderes: 1) Líder en la tarea 2) Líder socioemocional	1) Expresan lo que quieren. 2) Facilitan que los demás expresen lo que quieren.

TEORÍAS	AUTORES Y AÑO	DEFINICIÓN	CARACTERÍSTICAS RELEVANTES
II. Teorías del comportamiento (1950 - 1960)	McGregor, 1967	<p>2.4. Teorías X & Y de McGregor: El estilo de liderazgo está influenciado por las suposiciones de la persona sobre la naturaleza humana. Señala dos estilos de dirección: estilo autoritario y estilo participativo, dos extremos de personalidad absolutamente separadas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) La teoría X 2) La teoría Y 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Líderes X: (estilo autocrático) controlan y dirigen para alcanzar los objetivos de la organización. 2) Líderes Y: (estilo participativo) delegan responsabilidad y confían en la capacidad de sus colaboradores, considerando que estos no requieren control.
	Blake y Mouton, 1964	<p>2.5. Teoría de la malla gerencial: Investigadores de la Universidad de Texas hacen referencia a los estudios de las Universidades de Michigan y Ohio. Desarrollaron un modelo conocido con el nombre de "La malla o rejilla gerencial", conformado por dos ejes: el eje vertical, centrado en el interés de las personas, y el eje horizontal, centrado en el interés por los resultados.</p>	<p>Dos dimensiones del comportamiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Enfocada en las personas: orientada al equipo o relaciones con los colaboradores. 2) Enfocada en la tarea: denominada como producción, resultados o estructura.
	Tannenbaum y Schmidt, 1958	<p>2.6. Teoría del liderazgo continuo: Desarrollaron un rango de posibles comportamientos de liderazgo que cambian en función de determinadas fuerzas que influyen en su decisión:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Fuerzas relacionadas con la personalidad 2) Fuerzas relacionadas con los subordinados 3) Fuerzas relacionadas con la organización 4) Fuerza de la presión del tiempo 5) Fuerzas ambientales externas 	<p>El liderazgo se mueve en dos continuos, desde el grado de control hasta la delegación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Altamente centrado en el jefe 2) Altamente centrado en el subordinado
III. Teorías de poder e influencia (1960 - 1980)	Likert, 1967; Yukl, 1971	<p>3.1. Liderazgo participativo: Implica los esfuerzos del líder para promover y facilitar la participación de los demás en la toma de decisiones importantes. El alto grado de influencia genera un impacto positivo en sus seguidores y en el desempeño de estos.</p>	<p>La participación se realiza en cuatro expresiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Decisión autocrática 2) Consulta 3) Decisión conjunta 4) Delegación
	Sherman, 1966; Webber, 1981	<p>3.2. Estilo de delegación: Involucra la asignación de nuevas responsabilidades a los subordinados y mayor autoridad, dentro de las limitaciones especificadas para llevarlas a cabo. Comprende el «cómo y cuándo utilizar la delegación efectiva».</p>	<p>Otorga poder o grado de autoridad según sea pertinente, mejora la calidad de la decisión, e incrementa el compromiso</p>
	Likert, 1967; Yukl, 1971	<p>3.3. Estilo de empoderamiento: Genera una percepción en los subordinados frente a las oportunidades de ser empoderados: esto guarda relación con sus propias necesidades y valores.</p>	<p>Delega autoridad, incentiva la responsabilidad y necesidad de logro, descentraliza el trabajo, y fomenta iniciativas y autodeterminación.</p>

TEORÍAS	AUTORES Y AÑO	DEFINICIÓN	CARACTERÍSTICAS RELEVANTES
<p>IV. Teorías contingenciales o situacionales (1970 – 1980)</p> <p>Los rasgos y la conducta del líder se presentan según la situación y dependen de factores como la naturaleza de los seguidores, la tarea, la organización y las variables del entorno.</p>	Fiedler, 1964; Fiedler, 1967	<p>4.1. Modelo de contingencia de Fiedler: Enfatiza la importancia de que el líder sea estimado por sus colaboradores y que la eficacia depende de la situación. Posteriormente, esta teoría fue complementada por Fiedler y García (1987) con algunos rasgos del líder y otros factores como el estrés, el apoyo grupal y la complejidad de las tareas.</p>	<p>Tres elementos influyen en el logro de un liderazgo efectivo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Relaciones con los miembros del líder 2) Estructura de la tarea 3) Poder de la posición
	Evans, 1970; House, 1971	<p>4.2. Teoría del camino – meta: Importancia del líder en apoyar a los colaboradores, a través de su dirección, motivándolos para alcanzar sus metas y que estas sean compatibles con los objetivos de la organización.</p>	La función del líder se orienta a ser claro con las metas y allanar el camino para alcanzarlas. No se centra en el logro de resultados.
	Vroom y Yetton, 1973	<p>4.3. Teoría del proceso de participación en la toma de decisiones: Toman como base diversas situaciones en las que se aplican y determinan diferentes grados de toma de decisión participativa. Identifican cinco procedimientos de toma de decisiones y proponen cinco estilos de liderazgo.</p>	El líder debe seguir reglas para determinar la forma y cantidad de participación en los procesos de acuerdo a la situación.
	Dansereau, Graen y Haga, 1975	<p>4.4. Teoría de intercambio - líder y seguidor: Estilo motivado por la relación; se centra en relaciones efectivas y de alta calidad entre un líder y sus seguidores, basadas en la confianza, el respeto y el compromiso mutuo.</p>	Construye relaciones personales individuales con altos niveles de lealtad, confianza, apoyo y compromiso compartido.
	Hersey y Blanchard, 1969, 1972, 1977, 1988.	<p>4.5. Liderazgo situacional: Los líderes deben adaptarse a los elementos de la situación y el grado de madurez de los seguidores; por ello, no hay modelo único de liderazgo, sino que se aplica según la situación.</p>	Los estilos de liderazgo que adopta el líder son «Dirigiendo», «Persuadiendo», «Participando», hasta llegar a un seguidor con alto nivel de madurez, y «Delegando».
<p>V. Teorías integrativas & con el líder (1980 a la actualidad)</p> <p>Explican comportamientos o conductas de los líderes en entornos cambiantes, con una visión integradora para apartarse y centrarse en el interés colectivo.</p>	Conger y Kanungo, 1998	<p>5.1. Liderazgo carismático: Atribución basada en las percepciones del seguidor sobre la conducta de su líder. Se relaciona positivamente con el sentido de identidad colectiva, el rendimiento del grupo y la sensación de empoderamiento de los seguidores.</p>	Capacidad para formular y articular una visión inspiradora, cualidades extraordinarias para influenciar y construir confianza.
	House y Howell, 1992	<p>5.2. Liderazgo carismático y neocarismático: El líder posee cualidades carismáticas que generan atracción y fascinación hacia los seguidores. Este estilo tiene algunas características similares al estilo transformacional.</p>	Influye e inspira, ejerce el liderazgo a través del ejemplo, fomenta la motivación intrínseca, y apela a las emociones y al seguimiento irracional.

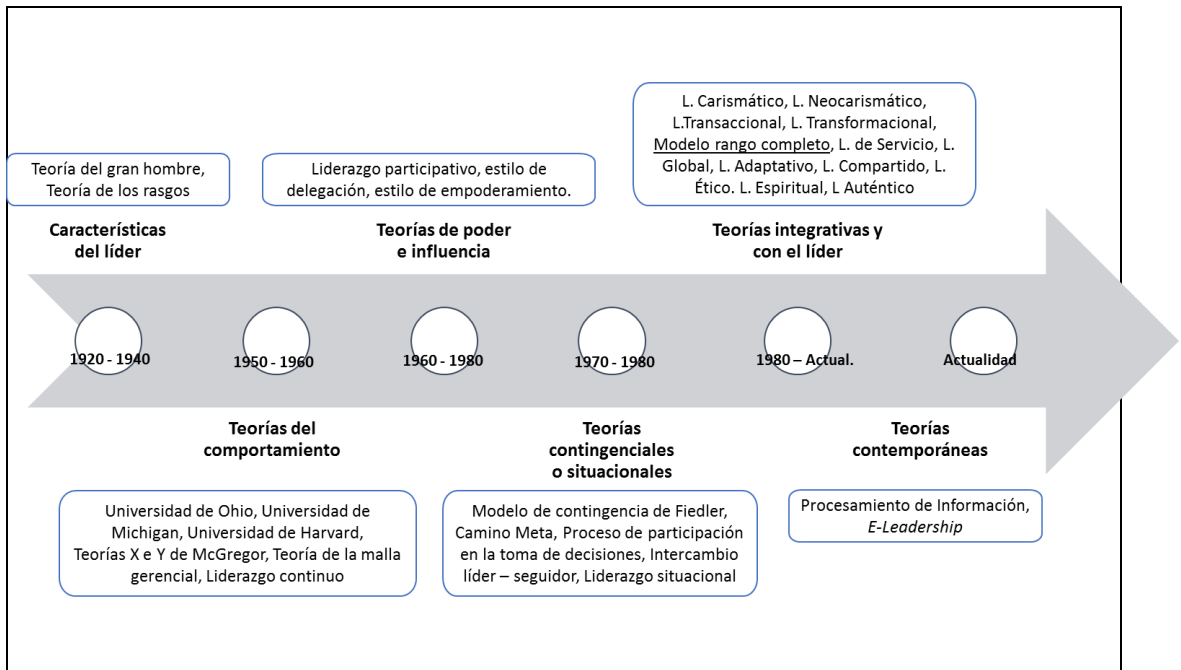
TEORÍAS	AUTORES Y AÑO	DEFINICIÓN	CARACTERÍSTICAS RELEVANTES
<p>V. Teorías integrativas & con el líder (1980 a la actualidad)</p> <p>Explican comportamientos o conductas de los líderes en entornos cambiantes, con una visión integradora para apartarse y centrarse en el interés colectivo.</p>	Avolio, 1997	<p>5.3. Liderazgo transaccional: Está centrado en valores instrumentales y necesidades básicas del colaborador. Se enfoca en el costo – beneficio, que depende en gran medida de las recompensas o castigos organizacionales para influir en el desempeño de los colaboradores.</p>	Motiva el logro de resultados, promueve el interés de ambas partes, establece objetivos, hace seguimiento y control de resultados.
	Burns, 1978; Kouzes y Posner, 1998; Tichy y Devanna, 1980; Bass y Avolio, 1990.	<p>5.4. Liderazgo transformacional Centrado en valores con altos niveles de motivación y moralidad que apelan a necesidades de nivel superior. Se generan sentimientos y se estimula la conciencia de los seguidores para hacerlos productivos y comprometidos con la misión organizacional, enfocándose en el interés colectivo de la organización.</p>	Inspira, transmite carisma, orgullo, identificación y respeto. Busca alcanzar más de lo esperado desarrollando autoconciencia y compromiso. Va más allá de los intereses individuales buscando generar el cambio.
	Avolio y Bass, 1997	<p>5.5. Modelo de liderazgo transformacional – rango completo (MQL): Conceptualiza el liderazgo transaccional y transformacional de Bass (1985) contando actualmente con seis factores del liderazgo.</p>	Líderes admirados y respetados. Inspiran a los seguidores hacia el crecimiento, el desarrollo y la realización; estimulan la inteligencia promoviendo ideas innovadoras y creativas.
	Greenleaf, 1977	<p>5.6. Liderazgo del servicio: Los líderes son un medio para alcanzar las metas de sus subordinados. Priorizarán las necesidades, las aspiraciones y los intereses de sus seguidores por encima de los suyos. El propósito de este modelo es «Servir más que conducir».</p>	Animar, colaborar, generar confianza, escuchar, y usar de manera ética el poder y el empoderamiento.
	House, 1991	<p>5.7. Liderazgo global: Los líderes de organizaciones de larga historia y tradiciones deben entender sus valores culturales, conocer su propia cosmovisión, y desarrollar una serie de competencias transculturales para realizar acciones concretas y producir resultados visibles.</p>	Sensibilidad al contexto, relaciones transversales, presencia (espacio - temporal).
	Heifetz, 1994	<p>5.8. Liderazgo adaptativo: Facultad para movilizar a otras personas hacia la realización de una tarea socialmente útil. Su interés es influenciar sobre las personas y que logren afrontar sus problemas. El líder no ofrece respuestas, sino plantea preguntas y retos; en lugar de resolver conflictos, plantea problemas.</p>	Moviliza, es influyente, reflexiona y actúa.

TEORÍAS	AUTORES Y AÑO	DEFINICIÓN	CARACTERÍSTICAS RELEVANTES
V. Teorías integrativas & con el líder (1980 a la actualidad) Explican comportamientos o conductas de los líderes en entornos cambiantes, con una visión integradora para apartarse y centrarse en el interés colectivo.	Pearce y Sims, 2000	5.9. Liderazgo compartido: Es un proceso interactivo de influencia entre los miembros; se desarrolla la autogestión de los seguidores y las habilidades de autoliderazgo. Se enfoca en el liderazgo en equipo.	Comparte la toma de decisiones y responsabilidades sobre los resultados; es un proceso de influencia.
	Trevino, Brown, y Hartman, 2003	5.10. Liderazgo ético: Fomenta conductas dentro de lo normativamente apropiado en los seguidores mediante las acciones personales y las relaciones interpersonales, además de una comunicación transparente.	Conducta apropiada, buenas relaciones interpersonales y comunicación clara.
	Chappel, 1993; Fry, 2003	5.11. Liderazgo espiritual: Orientado a brindar ayuda al resto para articular sus decisiones sobre las áreas trascendentes de su vida. Se basa en el liderazgo de servicio. Los líderes efectivos presentan características espirituales como <ol style="list-style-type: none"> 1) presencia de objetivos vitales. 2) convicciones morales. 3) capacidad intelectual. 4) habilidades sociales. 5) desarrollo de valores en los demás. 	Tiene valores morales definidos y prácticas espirituales arraigadas. Es inspirador, fomenta el desarrollo de un espíritu de cooperación y es comprometido.
	Avolio y Gardner, 2005	5.12. Liderazgo auténtico: Se caracteriza por profundas convicciones morales cuyo comportamiento está firmemente inspirado por estos principios éticos para el beneficio del colectivo.	Es consciente de sus valores y creencias, prefiere servir y ser útil, desarrolla competencias de sus subordinados.
VI. Teorías contemporáneas (actualidad) Diferentes enfoques y nuevas corrientes de estudio, que están alineados sobre la base de contextos de las comunicaciones y los sistemas.	Lord, Foti y De Vader, 1984.	6.1. Procesamiento de información: Analiza el papel de las percepciones, contexto y teorías implícitas de los líderes y sus seguidores, desde el enfoque de la psicología social y cognitiva.	Se expone en eventos sociales, interactúa a nivel interpersonal e intercambia experiencias previas con otros.
	Avolio, Kahai y Dodge, 2000.	6.2. E – Leadership: Proceso social de influencia mediatizada a través de los sistemas de información con el objetivo de generar cambios en las actitudes, sentimientos, pensamientos y conductas de individuos, grupos y organizaciones.	Utiliza medios en línea para planear, decidir, diseminar y controlar diferentes tipos de información.

Fuente: Avolio y Gardner, 2005; Avolio *et al.*, 2000; Blanch *et al.*, 2016; Bolden *et al.*, 2003; Castro y Lupano, 2005; Contreras y Barbosa, 2013; Escandón-Barbosa y Hurtado-Ayala, 2016; Fermini, 2017; Forsyth y Maranga, 2015; Heifetz *et al.*, 2012; Jacobsen y House, 2001; Jamal, 2014; Moriano *et al.*, 2011; Noriega, 2008; Palomino *et al.*, 2007; Pearce y Sims, 2002; Pérez, 2017; Trapero y De Lozada, 2010.

Elaboración: Propia.

Gráfico 3. Evolución de los estilos de liderazgo



Fuente: Información obtenida de los autores consignados en la Tabla 4.
Elaboración: Propia.

Luego de estudiar y comprender la variedad de estilos de liderazgo, se puede afirmar que todos los estilos de liderazgo surten un efecto positivo o negativo en el desempeño de los colaboradores; por tanto, es importante entender qué estilos de liderazgo son relevantes y se adaptan mejor a una organización específica (Obasan y Hassan 2014; Sougui *et al.* 2015).

Varias investigaciones han optado por la utilización del modelo de Bass y Avolio (1997) para demostrar los efectos que cada estilo produce sobre el desempeño laboral, debido a que ha sido considerado como un factor de éxito en las últimas décadas y contempla los aspectos relacionados con la transformación de los individuos, grupos y organizaciones. Con este modelo, el líder es capaz de moldear los puntos de vista, las percepciones, las actitudes y las creencias de los seguidores (Obasan y Hassan 2014; Sougui *et al.* 2015; Peralta 2010).

Para la presente investigación, se optó por el modelo de liderazgo de rango completo porque complementa tres estilos de liderazgo, en los cuales cada líder muestra una cierta cantidad de cada estilo (transformacional, transaccional y *laissez-faire*), y se genera un perfil óptimo del líder efectivo. Otro aspecto importante de este modelo radica en que ningún estilo de liderazgo es necesariamente el correcto o apropiado, y es una función del líder distinguir cuál de estos debería utilizar para tomar decisiones y realizar acciones cuya mayor probabilidad de ajustarse al contexto sea mayor (Peralta 2010).

2.3 Teoría del rango completo de Bass y Avolio (1995)

Es un modelo de intervención organizacional que responde a nuevos enfoques administrativos. Identifica varios estilos de liderazgo que no son excluyentes entre sí, sino que representan distintas dimensiones que el líder puede demostrar en diferentes momentos, por lo que de esta forma son complementarios. Un líder efectivo demostrará los estilos en algún grado; por ello, se trata de identificar cuál es el estilo predominante (Bass y Avolio 1995; Pleite *et al.* 2013). Tomando los estilos transformacional y transaccional, Bass (1985) elaboró el modelo para medir estos estilos y la ausencia de liderazgo llamado *laissez – faire*, incluyendo un conjunto de variables propias a cada estilo (Alonso *et al.* 2010; Peralta 2010).

Tabla 5. Modelo de rango completo

ESTILO DE LIDERAZGO	DESCRIPCIÓN	DIMENSIONES
Transformacional	Proceso orientado a estimular la conciencia y la motivación de los seguidores para que se comprometan con la misión organizacional dejando de lado sus intereses particulares por el interés colectivo. Establece una relación entre líder y seguidor, y genera entusiasmo y compromiso en este para que realice el mayor esfuerzo para lograr las metas y elevar su desempeño. Genera cambios en la escala de valores, actitudes, comportamientos y creencias de los seguidores por medio de la influencia personal (Bass y Avolio 1995; Guirado <i>et al.</i> 2003; Kuhnert y Lewis 1987; Nanjundeswaraswamy y Swamy 2014).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carisma: <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Influencia idealizada como atributo 1.2 Influencia idealizada como comportamiento 1.3 Motivación inspiracional 2. Estimulación intelectual 3. Consideración individual
Transaccional	Se establecen relaciones entre el líder y los seguidores basadas en el intercambio. El líder ayuda al seguidor a satisfacer sus necesidades solo si este contribuye al logro de objetivos de la organización. Motiva el cumplimiento del trabajo a cambio de las recompensas y acciones constructivas o correctivas, y otorga premios a condición del desempeño de los seguidores (Bass y Avolio 1995; Guirado <i>et al.</i> 2003; Kuhnert y Lewis 1987; Nanjundeswaraswamy y Swamy 2014).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recompensa o reconocimiento contingente 2. Gestión o dirección por excepción <ul style="list-style-type: none"> • Activa • Pasiva
<i>Laissez – faire</i>	Es el no liderazgo, la forma más extrema de dirección pasiva o no directiva. Se evita todo tipo de responsabilidades, se evita tomar decisiones, no se interviene en las actividades, se abstiene de guiar. El líder se limita a proporcionar información a los seguidores y solo lo hace cuando lo solicitan; tampoco establece metas claras de trabajo (Bass y Avolio 1995; Velu <i>et al.</i> 2017).	

Fuente: Definiciones obtenidas de los autores estudiados.

Elaboración: Propia.

2.4 La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral

En la mayoría de las organizaciones, los colaboradores participan del éxito de estas, y un objetivo principal es mejorar su desempeño laboral para que puedan sostenerse en el ambiente competitivo.

Es así que el desempeño laboral se ha transformado en un tema de actualidad en el entorno empresarial, hasta el punto de que las organizaciones establecen un excelente intento por evaluarlo y regularlo para identificar la contribución individual en el logro de las metas organizacionales (Inchausti 2007; Veliu *et al.* 2017).

Al revisar la literatura, se han encontrado diversas investigaciones que enfatizan el papel fundamental de los estilos de liderazgo y su relación directa con el desempeño de los colaboradores en una organización, identificando la existencia de relaciones positivas o negativas entre ellos (Mohiuddin 2017; Obasan y Hassan 2014; Veliu *et al.* 2017).

En este contexto, los estilos de liderazgo pueden contribuir a la mejora del desempeño, considerando entre los más notables al estilo transaccional y al estilo transformacional, ambos centrados en los seguidores. Sin embargo, de acuerdo con Bass (1985), el estilo de liderazgo transaccional, transformacional y *laissez-faire* juegan un papel importante en la gestión del desempeño (Mahdinezhad y Suandi, 2013; Shah y Hamid 2015).

De este modo, el liderazgo transaccional, por un lado, se caracteriza por un intercambio entre el seguidor y el líder, que otorga una recompensa para los subordinados a cambio de su esfuerzo y los motiva a cumplir los objetivos de la organización. Los líderes transaccionales proporcionan retroalimentación positiva, a través de este sistema de recompensas, y retroalimentación negativa, a través de críticas, correcciones u otras formas de castigo, que se manejan según el alto o bajo desempeño. Por otra parte, el liderazgo transformacional tiene el potencial de resultar en un desempeño más allá de las expectativas. Los líderes transformacionales permiten y motivan a sus seguidores a cumplir con sus deberes asignados, intentando involucrarlos con el logro de los objetivos, lo cual implica básicamente cambiar las metas, los valores y las ambiciones de los seguidores para facilitar el desempeño. Así mismo, inculcan en sus seguidores la creencia de que pueden lograr los objetivos que se les asignan y estos mayores niveles de autoeficacia afectan positivamente el desempeño. Por último, los líderes *laissez faire* no intentan motivar a otros, o reconocer y satisfacer las necesidades individuales. Generalmente, permiten a sus subordinados el poder de tomar decisiones sobre su trabajo, y evita la provisión de recompensas y de retroalimentación positiva o negativa sobre el desempeño (Mahdinezhad y Suandi 2013; Obasan y Hassan 2014; Shah y Hamid 2015; Veliu *et al.* 2017; Wang *et al.* 2011).

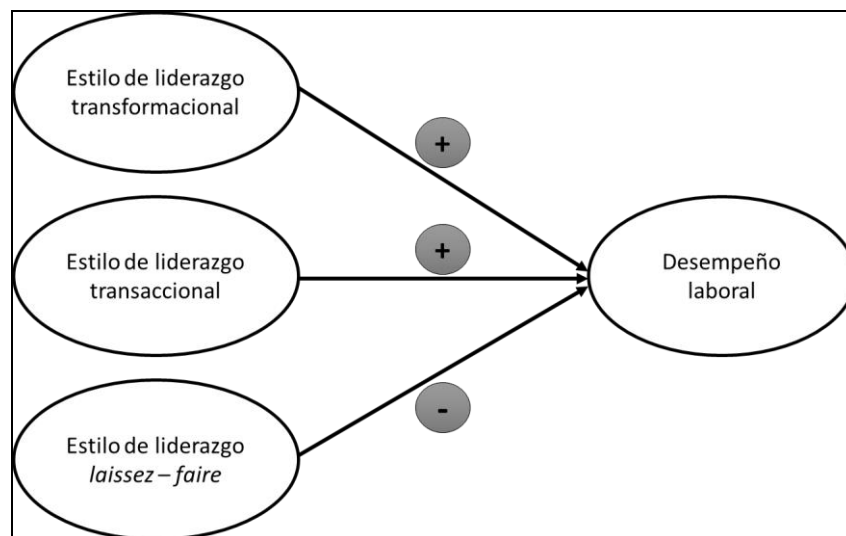
En general, existe evidencia que muestra relaciones positivas más fuertes entre el liderazgo transformacional y el desempeño que entre el liderazgo transaccional y el desempeño. Así mismo,

estudios demuestran que el liderazgo *laissez-faire* y el liderazgo transaccional ejercen un impacto negativo en el desempeño del empleado, pero no significativo estadísticamente. Otros estudios sugieren que el liderazgo transformacional sirve como un componente crucial para fomentar el desempeño contextual, mientras que el liderazgo transaccional en sí mismo es efectivo para elevar el desempeño de la tarea (Obasan y Hassan 2014; Dvir *et al.* 2002; Wang *et al.* 2011).

De lo mencionado, se puede inferir que, existe impacto de los estilos de liderazgo sobre el desempeño laboral; por tal motivo, el presente estudio permitirá confirmar la relación que presentan estas variables en una empresa del sector financiero peruano, proponiendo la siguiente hipótesis (ver Gráfico 4):

H1: Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional predicen positivamente el desempeño laboral, mientras que el estilo de liderazgo *laissez – faire* lo predice negativamente.

Gráfico 4. Hipótesis H1



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo III. Metodología

1. Metodología

El presente capítulo desarrolla la metodología utilizada en la investigación, por lo que se hará referencia al diseño de la investigación, la determinación y la conformación de la muestra, los instrumentos utilizados, el procedimiento de recolección de datos, y los análisis estadísticos.

2. Diseño de investigación

El estudio que sustenta esta tesis es de tipo cuantitativo, explicativo, no experimental y transversal, debido a que se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta. Se recolectaron los datos en un solo momento, en una medición única y tiempo único, y no se aplicaron estímulos a la muestra ni se manipularon deliberadamente las variables (Hernández *et al.* 2014). Se analizó el impacto de los *estilos de liderazgo* sobre el *desempeño laboral* de los colaboradores en una entidad financiera.

3. Muestra

En el presente estudio, el muestreo fue de tipo no probabilístico de tipo intencional, debido a que los trabajadores seleccionados fueron participantes voluntarios que cumplen con los criterios del estudio de investigación (Hernández *et al.* 2014). Los criterios de inclusión en el estudio fueron los siguientes: (i) pertenecer a la empresa por mínimo un año, (ii) rendir una evaluación de desempeño reciente, (iii) tener los datos completos de la encuesta. Un total de 867 encuestas fueron distribuidas a los colaboradores de la organización; de ellas, 495 fueron devueltas. La muestra final estuvo compuesta por 450 (91%) cuestionarios válidos de colaboradores que laboran en 121 agencias de la organización en Lima Metropolitana.

4. Características de los participantes

De los 450 participantes en el estudio, el 57% de la muestra es de género masculino y el 43%, de género femenino. El 34% de los participantes son casados, y el 56%, solteros. A nivel de rangos etarios, el 3% se encuentra entre 18 y 25 años; el 30%, entre 26 y 33 años; el 36%, entre 34 y 40; y el 31%, en el rango de 41 años a más. Con respecto al tiempo de trabajo en la organización, el 12% tiene entre uno a tres años; el 30%, entre cuatro a siete años; el 41%, entre ocho a quince

años; y el 17%, de dieciséis años a más. A nivel de cargos, el 1% de los participantes son asistentes de servicios; el 19%, asesores de ventas y servicios; el 50%, funcionarios de banca en las diversas especialidades; el 1%, jefes de agencias; y el 17%, gerentes de agencias.

5. Instrumentos de medición

En el presente estudio, se aplicaron dos instrumentos y uno ha sido facilitado por la empresa. A continuación, se describen las características de cada uno.

5.1 Evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño laboral general del colaborador fue el promedio de dos criterios de medición: indicador de desempeño por competencias e indicador de desempeño por objetivos. Fue obtenida por la organización y realizada por el supervisor directo.

- **Indicador de desempeño por competencias:** medida formada por el promedio de las puntuaciones de las competencias genéricas que se evalúan en todos los colaboradores, a través de una escala de medición de 1 (resultados bajos), 2 (resultados sólidos) y 3 (resultados sobresalientes) dependiendo del cumplimiento de las competencias
- **Indicador de desempeño por objetivos:** medida formada por el promedio del cumplimiento anual de los objetivos asignados a cada colaborador, a través de una escala de medición de 1 (resultados bajos), 2 (resultados sólidos) y 3 (resultados sobresalientes) dependiendo del cumplimiento de los objetivos asignados.

5.2 Estilos de liderazgo

Se utilizó el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) de Bass y Avolio (1997). La prueba evalúa la presencia de tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y *laissez faire*, utilizando una escala Likert del 1 (nunca) al 5 (siempre). La escala de liderazgo *transformacional*, fue evaluada por quince ítems (por ejemplo, “Enfatizo la importancia de tener un fuerte sentido del deber”), y estuvo conformada por tres dimensiones: carisma, estimulación intelectual y consideración individualizada. El liderazgo *transaccional* ha sido evaluado por diez ítems (por ejemplo, “Expreso mi satisfacción cuando otros cumplen con lo esperado”), y está conformado por dos subdimensiones: recompensa contingente y dirección por excepción. Por último, el estilo de liderazgo *laissez faire* (o ausencia de liderazgo) es evaluado con cinco ítems (por ejemplo,

“Me demoro en responder los temas urgentes”). Para la presente investigación, el estilo de liderazgo de los supervisores fue evaluado por sus subordinados (ver Anexo 1).

6. Datos sociodemográficos y laborales

Se configuró una ficha de datos sociodemográficos y organizacionales relevantes para la descripción de la muestra y el análisis de resultados, tales como género, edad, estado civil, grado de instrucción, tiempo en la empresa, área de trabajo y puesto de trabajo.

7. Procedimiento de recolección de datos

En primera instancia, se realizó un proceso de traducción del instrumento del inglés al castellano a través de la técnica convencional traducción y traducción inversa (*translation/back-translation*) a fin de asegurar su confiabilidad (Brislin 1980). En segunda instancia, se realizó una prueba piloto en la cual se aplicó el instrumento a treinta colaboradores de la organización a fin de analizar la confiabilidad del instrumento. Finalmente, se realizó la recolección de datos del estudio mediante la coordinación con Recursos Humanos. Para la recolección de los datos, se procedió a la entrega de un sobre con las versiones impresas del instrumento a los participantes con una carta de presentación que garantizaba la confidencialidad de las respuestas. Posteriormente, los participantes devolvieron dichas encuestas en los sobres cerrados a uno de los investigadores.

8. Análisis estadísticos

8.1 Análisis preliminares

- **Análisis psicométrico del instrumento**

Se realizó un análisis factorial confirmatorio (AFC) del instrumento estilos de liderazgo con el fin de determinar si el número de factores y su carga corresponden al modelo propuesto por Bass y Avolio (1997) y compararlo con los datos obtenidos en la muestra. Así mismo, se realizó un análisis factorial confirmatorio (AFC) para el indicador de desempeño laboral facilitado por la empresa.

- **Análisis de la confiabilidad de los instrumentos**

A fin de verificar la confiabilidad de los instrumentos aplicados, en la presente investigación, se utilizó el método de consistencia interna a través del coeficiente alfa de Cronbach.

- **Análisis descriptivo de las variables de la muestra**

En primer lugar, para caracterizar las variables de la muestra, se utilizó la media, la desviación estándar y el rango. En segundo lugar, se realizó la prueba Shapiro/Wilk con el objetivo de determinar la normalidad de la distribución de los datos y se identificó si era pertinente aplicar estadísticas paramétricas o no paramétricas.

9. Contratación de hipótesis

9.1 Análisis correlacional

Se utilizó el estadístico de correlación Spearman para medir el nivel de asociación a fin de explorar las relaciones entre las variables del estudio.

9.2 Análisis explicativo de regresiones múltiples

Se utilizaron regresiones múltiples jerárquicas para medir el efecto directo de las variables propuestas en el modelo del estudio.

Capítulo IV. Resultados

1. Análisis preliminares

1.1 Análisis psicométrico de los instrumentos

Los resultados del análisis factorial confirmatorio (AFC) del instrumento estilo de liderazgo, demuestran la existencia del modelo de seis factores de estilos de liderazgo que han sido reportados por Bass y Avolio (1997). Los resultados del ajuste del modelo analizado indican lo siguiente: *goodness-of-fit index* (GFI) = .97, *adjusted goodness-of-fit index* (AGFI) = .98, *root-mean-square residual* (RMSR) = .02, *normed fit index* (NFI) = .96. A partir de los hallazgos obtenidos, se concluye que los análisis por realizar serán desarrollados con los tres tipos de estilos de liderazgo y sus respectivas subdimensiones, así como con la evaluación del desempeño laboral global y sus respectivos indicadores.

1.2 Resultados de la confiabilidad de los instrumentos y del análisis descriptivo

Los resultados de los análisis de confiabilidad muestran que las escalas utilizadas presentan confiabilidad aceptable, dado que se obtuvieron valores de coeficiente Alfa de Cronbach mayores a 0,65 (García 2006). En el análisis Shapiro - Wilk, se halló que las distribuciones eran no paramétricas ($p < 0,05$) en las variables del estudio. Por tal motivo, se decidió utilizar estadísticos no paramétricos de las variables. A nivel descriptivo se reporta el valor máximo, el valor mínimo, la media de las variables y a nivel correlacional se aplicó la correlación lineal de Spearman. A continuación, en la Tabla 6, se observa el análisis descriptivo y la confiabilidad de los instrumentos.

Tabla 6. Análisis descriptivo y confiabilidad de los instrumentos

ESCALAS		ÍTEMS	DESCRIPTIVO				CONFIABILIDAD
			Total	Me	Ds	Mín.	Máx.
1.	Estilo de liderazgo						Total
1.1	<i>Transformacional</i>	15	4.23	.55	1.53	5	.91
1.1.1	Carisma	5	4.44	.55	1.58	5	.90
1.1.2	Estimulación intelectual	5	4.18	.64	1.75	5	.66
1.1.3	Consideración individualizada	5	4.06	.66	1.25	5	.68
1.2	<i>Transaccional</i>	10	3.89	.43	1.50	5	.76
1.2.1	Recompensa contingente	5	4.52	.56	1.75	5	.78
1.2.2	Dirección por excepción	5	3.26	.56	1.25	5	.80
1.3	<i>Laissez faire</i>	5	1.74	.84	1	5	.77
2.	Evaluación de desempeño laboral (global)	2	2.32	.43	1.13	3	n. a.
2.1	Competencias	1	2.40	.47	1	3	n. a.
2.2	Objetivos	1	2.23	.50	1	3	n. a.

Nota: $n=450$.

Fuente: Datos del estudio.

Elaboración: Propia, sobre la base del reporte del *software* SPSS.

En la Tabla 6, se puede observar que el estilo de liderazgo *transformacional* presenta un nivel por encima del valor medio esperado ($Me=4,23$, $Ds=0,55$), seguido por el estilo de liderazgo *transaccional* ($Me=3,89$, $Ds=0,43$); por último, el estilo *laissez faire* presenta un nivel por debajo del promedio ($Me=1,74$, $Ds=0,84$).

En cuanto a las subdimensiones de los estilos de liderazgo, se puede observar que todas las subdimensiones, exceptuando *laissez faire*, presentan un nivel por encima del valor medio esperado. Destacan las subdimensiones Recompensa contingente, del liderazgo transaccional, ($Me=4.52$, $Ds=0,56$) y Carisma, del liderazgo transformacional, ($Me=4.44$, $Ds=0,55$). Por otro lado, la evaluación del desempeño laboral global presenta un nivel por encima del promedio ($Me=2,32$, $Ds=0,43$). En tanto, el valor más alto en los indicadores de la evaluación del desempeño laboral lo presenta el indicador por Competencias ($Me=2,40$, $Ds=0,47$). Finalmente, el indicador del desempeño laboral por objetivos también presenta un nivel por encima del valor medio esperado ($Me=2,23$, $Ds=0,50$).

1.3 Resultados del análisis correlacional

En la Tabla 7, se presentan los resultados del análisis correlacional entre las variables de los estilos de liderazgo y el desempeño laboral global y sus dos indicadores.

Tabla 7. Correlaciones entre las variables

1.	Estilos de Liderazgo	1.1	1.1.1	1.1.2	1.1.3	1.2	1.2.1	1.2.2	1.3
1.1	Transformacional								
1.1.1	Carisma	.89***							
1.1.2	Estimulación intelectual	.89***	.71***						
1.1.3	Consideración individualizada	.88***	.68***	.64***					
1.2	Transaccional	.74***	.70***	.66***	.62***				
1.2.1	Recompensa contingente	.75***	.82***	.62***	.58**	.77***			
1.2.2	Dirección por excepción	.47**	.44**	.41**	.41**	.52***	.38**		
1.3	<i>Laissez faire</i>	-.26**	-.33**	-.22**	-.15*	.01	-.36**	-.04	
2.	Evaluación de desempeño laboral	.22**	.18**	.19**	.22**	.15*	.16*	.06	.03
2.1	Competencias	.23**	.19**	.19**	.22**	.15*	.18*	.06	.05
2.2	Objetivos	.16*	.14*	.14*	.18**	.12*	.12*	.06	.01

$n=450$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$,

Fuente: Datos del estudio.

Elaboración: Propia, sobre la base del reporte del software SPSS.

Los resultados observados permiten apreciar que existe una correlación estadísticamente significativa, positiva y moderada en la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la evaluación de desempeño laboral global y sus indicadores por competencias y por objetivos ($rs=.22$, $p<.01$; $rs=.23$, $p<.01$; $rs=.16$, $p<.05$ respectivamente). Así mismo, se aprecia una

tendencia similar en las subdimensiones carisma, estimulación intelectual y consideración individualizada con la evaluación de desempeño laboral global ($rs=.18, p<.01$; $rs=.19, p<.01$; $rs=.22, p<.01$, respectivamente) y sus indicadores por competencias ($rs=.19, p<.01$; $rs=.19, p<.01$; $rs=.22, p<.01$, respectivamente) y por objetivos ($rs=.16, p<.05$; $rs=.14, p<.05$; $rs=.14, p<.05$, respectivamente).

Se observa también que existe una correlación estadísticamente significativa, positiva y moderada en la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y la evaluación del desempeño laboral global y sus indicadores por competencias y por objetivos ($rs=.15, p<.05$; $rs=.15, p<.05$; $rs=.12, p<.05$, respectivamente). En cuanto a las subdimensiones, se encontró que solamente la subdimensión recompensa contingente se correlaciona de manera estadísticamente significativa, positiva y moderada con la evaluación de desempeño laboral global y sus indicadores por competencias y por objetivos ($rs=.16, p<.05$; $rs=.18, p<.05$; $rs=.12, p<.05$ respectivamente).

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede apreciar que solo se han encontrado correlaciones significativas entre las variables del estilo de liderazgo transformacional, sus subdimensiones, el estilo de liderazgo transaccional y una de sus subdimensiones con la evaluación del desempeño laboral global y sus dos indicadores, por competencias y por objetivos. Bailey (2008) indicó que, para efectos de análisis predictivos-explicativos, los análisis de correlaciones constituyen una etapa preliminar – exploratoria a fin de identificar el grado de asociación entre las variables y justificar su inclusión en los análisis de regresión. Por tal motivo, para efecto de los análisis de la contrastación de las hipótesis del modelo del estudio, se realizarán los análisis solamente con las variables para las cuales se encontraron correlaciones significativas entre ellas.

2. Contrastación de hipótesis del estudio

2.1 Relaciones de efecto directo-predictivo

La hipótesis (H1) del estudio plantea que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional predicen positivamente el desempeño laboral de los colaboradores, mientras que el estilo de liderazgo *laissez – faire* lo predice negativamente. Los resultados de los análisis de regresión múltiple jerárquica presentados en la Tabla 8 permiten apreciar que al analizar el desempeño laboral global se puede observar que las variables de control, género y puesto de trabajo lo predicen de manera estadísticamente significativa ($b= -.13, p<.05$; $b=.16, p<.01$, respectivamente). Ello indicaría que las mujeres y los colaboradores que ocupan los puestos de

trabajo de mayor nivel tienden a presentar mejores valores de evaluación de desempeño laboral global.

En la segunda etapa se puede observar que solamente el estilo de liderazgo transformacional predice de forma estadísticamente significativa y positiva el desempeño laboral global ($b= .24$, $p<.05$), explicando el 6% de la varianza total.

Los resultados de los dos indicadores que componen la evaluación de desempeño laboral global indican que, como en el caso anterior, las variables de control, género y puesto de trabajo también predicen de manera estadísticamente significativa el indicador del desempeño laboral por objetivos ($b= -.14$, $p<.05$; $b=.10$, $p<.05$, respectivamente). En la segunda etapa, se puede observar que solamente el estilo de liderazgo transformacional predice de forma estadísticamente significativa y positiva el indicador de desempeño laboral por objetivos ($b= .18$, $p<.05$), explicando el 4% de la varianza total.

Finalmente, se encontró que la variable de control puesto de trabajo predice de manera estadísticamente significativa el indicador desempeño laboral por competencias ($b= .19$, $p<.001$), y el estilo de liderazgo transformacional predice de forma estadísticamente significativa y positiva el indicador de desempeño laboral por competencias ($b= .25$, $p<.001$), explicando el 6% de la varianza total.

Tabla 8. Regresión múltiple jerárquica del efecto de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional sobre el desempeño laboral y sus indicadores

	Evaluación Desempeño Laboral					
	Indicador Por Competencias		Indicador Por Objetivos		Desempeño Laboral (Global)	
	B	ΔR^2	b	ΔR^2	b	ΔR^2
Etapa 1:						
Variables de control		.04		.03		.04
Edad	-.06		.02		-.02	
Género ^a	.05		-.14*		-.13*	
Estado civil ^b	-.06		-.03		-.05	
Tiempo en la organización	.07		.01		.04	
Puesto de trabajo ^c	.19***		.10*		.16**	
Etapa 2:		.06		.04		.06
Transformacional	.25***		.18*		.24*	
Transaccional	-.03		-.02		.02	
Total R²		.10		.07		.10

n= 450, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, ^a Género: 0-Femenino, 1-Masculino; ^b Estado civil: Soltero-0, Casado-1, Otros-2;

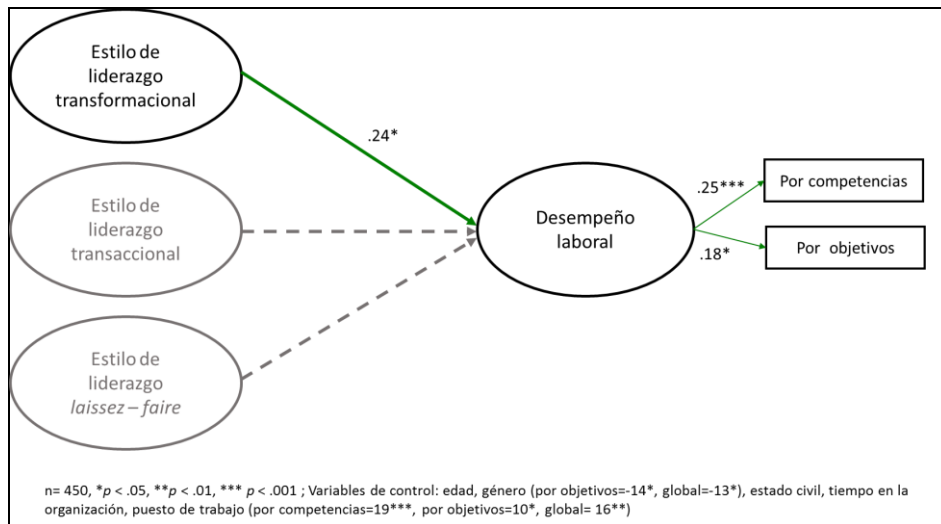
^c Puestos de trabajo: 1-Asistentes de servicios, 2-Asesores de ventas y servicios, 3-Funcionarios de banca en las diversas especialidades, 4-Jefes de agencias, 5-Gerentes de agencias

Fuente: Datos del estudio.

Elaboración: propia, sobre la base del reporte del *software* SPSS.

A continuación, en el Gráfico 5, se exponen los resultados obtenidos de los análisis de regresión múltiple jerárquica enfatizando el efecto de los estilos de liderazgo sobre el desempeño laboral y sus indicadores.

Gráfico 5. Resultados por estilo de liderazgo



Fuente: Datos del estudio.
Elaboración: Propia.

Los resultados de los análisis de regresión múltiple jerárquica presentados en la Tabla 9 permiten apreciar que, al analizar las subdimensiones de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional con la evaluación del desempeño y sus dos indicadores, se encontró que las variables de control, género y puesto de trabajo predicen de manera estadísticamente significativamente el desempeño laboral global ($b= -.13, p<.05$; $b= .16, p<.01$, respectivamente), el indicador de desempeño laboral por objetivos ($b= -.14, p<.05$; $b=.10, p<.05$, respectivamente) y solamente la variable puesto de trabajo predice el indicador de desempeño laboral por competencias ($b =.19, p<.001$). En la segunda etapa, se puede observar que solamente la subdimensión consideración individualizada del estilo de liderazgo transformacional predice de forma estadísticamente significativa y positiva el desempeño laboral global ($b= .16, p<.05$), el indicador de desempeño laboral por objetivos ($b= .14, p<.05$) y el indicador de desempeño laboral por competencias ($b= .14, p<.05$), explicando entre el 3 y el 5% de la varianza total.

En conclusión, la hipótesis ha sido parcialmente confirmada.

Tabla 9. Regresión múltiple jerárquica del efecto de las subdimensiones de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional sobre el desempeño laboral y sus dos indicadores

	Evaluación Desempeño Laboral					
	Indicador Por Competencias		Indicador Por Objetivos		Desempeño Laboral (Global)	
	b	ΔR^2	b	ΔR^2	b	ΔR^2
Etapa 1:						
Variables de Control		.04		.03		.04
Edad	-.05		.03		-.01	
Generó^a	-.07		-.15*		-.13**	
Estado civil^b	-.06		-.03		-.05	
Tiempo en la organización	.04		-.01		.02	
Puesto de trabajo^c	.19***		.10*		.16**	
Etapa 2:						
Transformacional		.05		.03		.05
Carisma	.01		-.01		.01	
Estimulación Intelectual	.09		.05		.08	
Consideración Individualizada	.14*		.14*		.16*	
Transaccional						
Recompensa Contingente	.02		.01		.01	
Total R²		.09		.06		.09

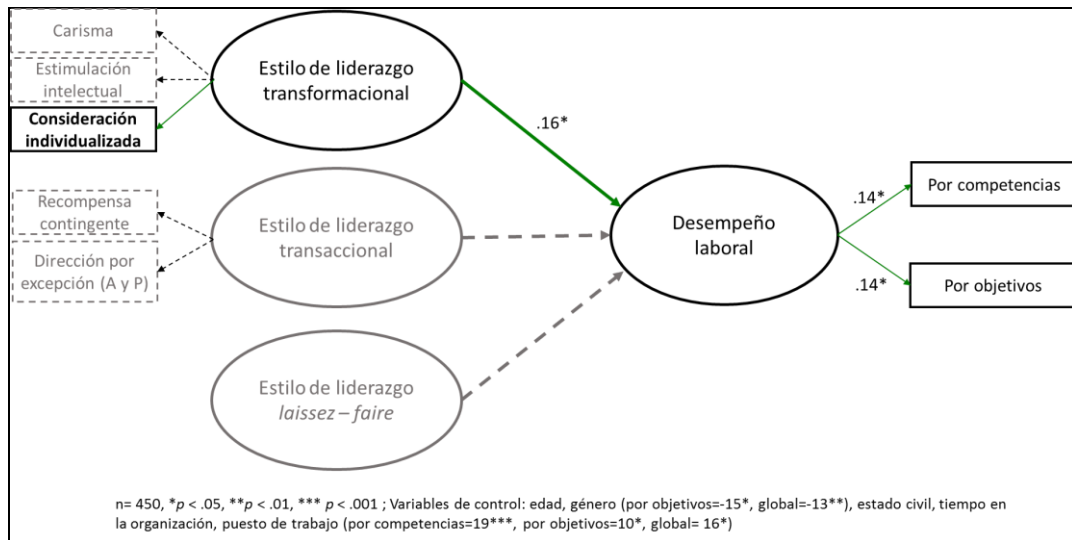
n= 450, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, ^a Generó: 0-Femenino, 1-Masculino; ^b Estado civil: Soltero-0, Casado-1, Otros-2; ^c Puestos de trabajo: 1-Asistentes de servicios, 2-Asesores de ventas y servicios, 3-Funcionarios de banca en los diversos especialidades, 4- Jefes de agencias, 5-Gerentes de agencias

Fuente: Datos del estudio.

Elaboración: Propia, sobre la base del reporte del software SPSS.

A continuación, en el Gráfico 6, se exponen los resultados obtenidos de los análisis de regresión múltiple jerárquica enfatizando el efecto de las dimensiones de los estilos de liderazgo sobre el desempeño laboral y sus indicadores.

Gráfico 6. Resultados por las subdimensiones de los estilos de liderazgo



Fuente: Datos del estudio.

Elaboración propia.

Capítulo V. Discusión y conclusiones

Desde que la globalización comenzó, la experiencia y las habilidades de los gerentes se enfrentan a diversos objetivos, planes y estrategias para reforzar el desempeño de la organización; es así que las organizaciones están más preocupadas por la mejora del desempeño de los empleados y este es el objetivo principal de todas las organizaciones en sí. Particularmente, la competitividad en el sector bancario y financiero es altamente creciente; por ello, todos los bancos intentan lograr un desempeño superior sostenible y, para lograr los objetivos deseados, es necesario que exista una interacción entre los empleadores y los empleados (o la gerencia y el personal, o los líderes y los seguidores) (Advani 2015; Belonio 2012; Kappagoda 2012).

Partiendo de que los estilos de liderazgo pueden motivar o desalentar a los empleados, lo que a cambio puede provocar que los empleados aumenten o disminuyan su nivel de desempeño (Belonio 2012), el objetivo de esta investigación es revisar el impacto de los estilos de liderazgo de los líderes sobre el desempeño laboral de los colaboradores. De manera específica, se planteó la siguiente hipótesis: los estilos de liderazgo transformacional y transaccional predicen positivamente el desempeño laboral, mientras que el estilo de liderazgo *laissez – faire* predice negativamente el desempeño laboral en una institución del sector financiero en el Perú (H1).

Para este propósito, se utilizó un diseño de estudio de tipo cuantitativo, explicativo, no experimental y transversal en el cual participaron 450 colaboradores de la entidad financiera, aplicando dos instrumentos: el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Bass y Avolio (1997) y la Evaluación del Desempeño Laboral, que muestra indicadores de desempeño tanto por competencias como por objetivos, facilitada por la misma empresa.

A continuación, se discutirán los resultados presentados en el Capítulo IV con el fin de presentar las conclusiones del estudio realizado, así como las limitaciones encontradas en su desarrollo para finalizar con recomendaciones que podrían ser de utilidad para futuras investigaciones.

1. Resultados obtenidos

1.1 Resultados a nivel descriptivo

Los resultados a nivel descriptivo en cuanto a la variable estilos de liderazgo señalan que tanto el estilo transformacional como el estilo transaccional se encuentran por encima del promedio esperado, a diferencia del estilo *laissez-faire*, que se encuentra por debajo del promedio esperado. Por su parte, las dimensiones del estilo transformacional, Carisma, Estimulación intelectual y Consideración individualizada, y las dimensiones del estilo transaccional, Recompensa contingente y Dirección por excepción, también presentan valores por encima del promedio. Esto podría indicar que, en la muestra, los estilos de liderazgo transformacional y transaccional tienen mayor presencia que el *laissez-faire*; sin embargo, existe superioridad del liderazgo transformacional sobre el liderazgo transaccional, lo cual coincide con un importante número de estudios previos en diferentes contextos culturales (Hermosilla *et al.* 2016). Una posible explicación al respecto es que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional están considerados como los estilos de organización de liderazgo actuales (Veliu *et al.* 2017).

El estilo de liderazgo transformacional coincide con los intentos de inducir a los seguidores a reordenar sus necesidades de trascender intereses propios y esforzarse por satisfacer necesidades de orden superior. Los líderes de las organizaciones que actúan bajo una perspectiva transformacional y que intentan orientar hacia el cambio obtienen un buen nivel de adhesión hacia sus propuestas, y logran que las personas se identifiquen y confíen en ellos al orientarles en situaciones de cambio e incertidumbre. La presencia del liderazgo transformacional sugiere inspiración para los seguidores, que aceptan metas desafiantes; proporciona significado para participar en objetivos compartidos; y despierta el espíritu de equipo a través del entusiasmo y el optimismo. Así mismo, ha sido favorecido por los profesionales de la gestión debido a su naturaleza innovadora, productiva y de apoyo (Hermosilla *et al.* 2016; Obasan y Hassan 2014; Veliu *et al.* 2017).

El estilo de liderazgo transaccional construye la base para las relaciones entre líderes y seguidores en términos de especificar expectativas, aclarar responsabilidades, negociar contratos y brindar reconocimiento y recompensas. La presencia de este estilo puede construir un nivel básico de confianza en el líder, ya que él o ella ejecuta de manera confiable lo que se ha acordado a lo largo del tiempo (Bass *et al.* 2003, Shah y Hamid 2015).

En cuanto a la variable desempeño laboral, los resultados muestran que ambos indicadores, Competencias y Objetivos, se encuentran por encima del promedio esperado, lo que significa que los colaboradores incluidos en la muestra han obtenido evaluaciones de desempeño con alta calificación en ambos indicadores. Esto se puede explicar a partir de la afirmación de que la división del dominio del desempeño laboral converge en la distinción entre el desempeño de la tarea y el desempeño contextual. Ambas dimensiones del desempeño contribuyen de forma independiente al valor general de un individuo para la organización, y tienen diferentes patrones de asociación con factores de experiencia y personalidad (Motowidlo 2003; Motowidlo y Van Scotter 1994).

1.2 Resultados a nivel predictivo

- Los resultados hallados a nivel predictivo muestran que solamente el estilo de liderazgo transformacional predice de forma estadísticamente significativa y positiva el desempeño laboral global. Del mismo modo, se puede observar que solo el estilo de liderazgo transformacional predice de forma estadísticamente significativa y positiva los indicadores por competencias y por objetivos del desempeño laboral.

En esta línea, se ha encontrado que el liderazgo transformacional tiene la hipótesis de predecir el desempeño del seguidor más allá de los efectos del liderazgo transaccional (Wang *et al.* 2011). En la última década, se han invertido esfuerzos considerables de investigación para comprender los procesos a través de los cuales el liderazgo transformacional se relaciona positivamente con las actitudes, el comportamiento y el desempeño del seguidor (Walumbwa *et al.* 2008).

El estilo de liderazgo transformacional ha demostrado en varios estudios que está considerado como el mejor enfoque para cualquier organización que desee alcanzar sus metas y objetivos específicos a través de un mejor desempeño de sus empleados; así mismo, la investigación empírica descubrió que este tipo de liderazgo puede tener una visión positiva del desempeño, los comportamientos y las actitudes laborales de los seguidores (Obasan y Hassan 2014; Shah y Hamid 2015). Un líder transformador mejora el desarrollo de los seguidores, los desafía a pensar en formas en que no están acostumbrados, los inspira a lograr más de lo que creían posible, y los motiva a hacerlo teniendo en cuenta los valores y los altos estándares morales que guían su desempeño (Bass *et al.* 2003).

Por un lado, el liderazgo transformacional puede motivar a los seguidores a trabajar más arduamente, lo que deriva en niveles más altos de desempeño de la tarea. Por otro lado, motiva a los seguidores a ir más allá de los requisitos mínimos de sus descripciones de trabajo, lo que da como resultado niveles más altos de desempeño contextual. Se indica que el liderazgo transformacional sirve como un componente crucial para fomentar el desempeño contextual (Wang *et al.* 2011).

Los líderes transaccionales concentran sus energías en la finalización de tareas y el cumplimiento, y dependen de recompensas y castigos organizacionales para influir en el desempeño de los empleados. El líder aclara lo que espera de los subordinados con respecto a los estándares aceptables de desempeño y lo que recibirán a cambio; debido a ello, el estilo de liderazgo transaccional está débilmente asociado o tiene un impacto negativo con el desempeño (Obasan y Hassan 2014; Velu *et al.* 2017). El liderazgo transaccional a menudo no funciona porque el líder carece de la reputación o los recursos necesarios para entregar las recompensas necesarias (Bass y Avolio 1995).

- Los resultados a nivel predictivo también muestran que solamente la dimensión Consideración individualizada del estilo de liderazgo transformacional predice de forma estadísticamente significativa y positiva el desempeño laboral global, y los indicadores por objetivos y por competencias del desempeño laboral.

La consideración individualizada significa comprender y compartir las inquietudes y necesidades de desarrollo de los demás y tratar a cada individuo de manera única; representa un intento por parte de los líderes no solo de reconocer y satisfacer las necesidades actuales de sus asociados, sino también de ampliar y elevar esas necesidades en un intento de maximizar y desarrollar todo su potencial (Bass y Avolio 1995). Los líderes prestan atención a las necesidades de cada individuo para el logro y el crecimiento actuando como un entrenador o mentor. Los seguidores se desarrollan a niveles de potencial cada vez más altos. Se crean nuevas oportunidades de aprendizaje junto con un clima de apoyo en el cual crecer. Se reconocen las diferencias individuales en cuanto a necesidades y deseos (Bass *et al.* 2003).

El comportamiento de consideración individualizada se refiere a situaciones en las que las acciones del líder pueden tener un impacto inmediato en lo que se hace y cómo se hace; por lo tanto, parece común encontrar que el desempeño a corto plazo reacciona fuertemente a la consideración individualizada (Geyery y Steyrer 1998).

1.3 Variables de control

Se encontró que las variables de control Género y Puestos de trabajo en los niveles más altos predicen de manera significativa el desempeño laboral.

En cuanto a la variable Género, se halló en varias investigaciones que las calificaciones asignadas a las mujeres son superiores a las de los hombres en la mayoría de los sectores. Se califica a las mujeres como más abiertas a los comentarios relacionados con el desempeño; con mayor compromiso con el trabajo, facilidad para adaptarse a las innovaciones y capacidad de establecer normas más estrictas; y como más confiables, disciplinadas y responsables (Todaro *et al.* 2002; Guirado *et al.* 2003; Ispas 2012).

Algunos autores han denominado a estas habilidades como “destrezas blandas”, que convierten a las mujeres en especialistas emocionales de las relaciones y que podrían propiciar cambios en la cultura, tales como el trabajo en equipo u otras formas más horizontales de ejercicio del poder. Así mismo, hay consenso en atribuir a las mujeres que acceden a cargos de dirección un estilo de liderazgo más democrático, horizontal y participativo que los hombres, y es interesante destacar que el sector financiero, considerado como el más moderno y con frecuentes cambios de tecnología, en la normativa y en la organización del trabajo, evalúa muy positivamente en las mujeres la facilidad para adaptarse a innovaciones y la rapidez en el aprendizaje (Todaro *et al.* 2002; Guirado *et al.* 2003; Ispas 2012).

Se resalta una importante participación de las mujeres en la industria bancaria en cada una de las categorías laborales. La participación femenina en puestos gerenciales se incrementó en 2,9 puntos porcentuales en los últimos cinco años, pasando de 32,6% (2013) a 35,5% (2018). En puestos de funcionarios, el aporte femenino aumentó en 2,4 puntos porcentuales subiendo de 46,8% a 49,2% en el mismo periodo de análisis (Gestión 2018).

En cuanto a la variable puestos de trabajo, se ha encontrado que los requisitos de desempeño cambian a través de los niveles organizacionales y los trabajos de nivel superior requieren un mayor número de tareas discretas que también son más variadas y menos definidas; es decir, tienen una mayor complejidad (Kaiser *et al.* 2011). Así mismo, se halla la consideración individualizada en los líderes transformacionales que orientan, estimulan y apoyan a sus seguidores de forma individual, haciendo las veces de mentor. De este modo, fortalecen las

relaciones interpersonales e impulsan el desarrollo personal y laboral de estos (Rodríguez-Ponce *et al.* 2017).

2. Limitaciones y recomendaciones metodológicas para futuras investigaciones

2.1 Conceptual

- **Desempeño**

Existen numerosas definiciones de desempeño laboral como investigaciones se han realizado, pero aún no existe un consenso definitivo (Koopmans *et al.* 2011). Sin embargo, existen muy pocas investigaciones que exploren el desempeño bajo los parámetros de medición de objetivos y competencias, y es el modelo de Borman y Motowidlo (1993) el que estudia el desempeño de la tarea y desempeño contextual (Rotundo y Rotman 2002), y se asemeja a los indicadores desarrollados en este estudio.

Se recomienda abordar más estudios bajo este modelo para generar mayor evidencia científica para medir los objetivos (desempeño de la tarea) y las competencias (desempeño contextual) de los colaboradores en las empresas, así como el desempeño global de las mismas.

- **Estilos de liderazgo**

La conceptualización de los estilos de liderazgo existente en la literatura académica es amplia y diversa, y no puede identificarse un estilo de liderazgo que sea el mejor o el más adecuado, ya que cada uno genera diferentes efectos en el desempeño laboral (Boehnke *et al.* 2003; Ejere y Ugochukwu 2013). En los negocios, parece haber tantas formas de dirigir organizaciones como líderes (Velu *et al.* 2017).

Para este estudio, en cuanto a la disponibilidad de referencias, fue escasa la literatura reciente vinculada con la relación entre estilos de liderazgo y el desempeño laboral en el sector financiero en América Latina y en el Perú, en particular. La literatura más reciente provenía de países europeos, africanos, asiáticos y norteamericanos, que no siempre son relevantes para el sector financiero peruano (Abdullah *et al.* 2013; Asrar-ul-Haq y Kuchinke 2016; Geyery y Steyrer 1998). De otro lado, en los últimos años se ha dado un esfuerzo de investigación y desarrollo en relación con los dos constructos del presente estudio. Debido a ello, se

recomienda enfatizar la importancia de la investigación de otros estilos de liderazgo, además del transformacional, transaccional y *laissez-faire* desarrollados en el presente estudio, que promuevan el desempeño laboral; así mismo, se deben realizar investigaciones sobre el modelo de rango completo para generar mayor evidencia en el sector financiero del país.

2.2 Metodológico

- **Estudio cuantitativo – no experimental**

Como se mencionó, esta investigación utilizó un diseño de estudio de tipo cuantitativo, no experimental, lo que indica que se realizó sin la manipulación deliberada de variables y observando los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos, es decir que no se construye una realidad. Por lo tanto, se obtiene una mayor validez externa y la posibilidad de generalizar los resultados a otros individuos y situaciones comunes (Hernández *et al.* 2014).

En este sentido, al no ejercer un control directo sobre las variables ni poder influir en ellas, es recomendable también considerar un estudio de tipo experimental teniendo en cuenta los requisitos indispensables para llegar a una situación de control adecuada en las variables de estudio (Hernández *et al.* 2014). Así mismo, se recomienda que futuras investigaciones puedan considerar la metodología cualitativa para obtener mayor información y validar los resultados desde otro punto de vista.

- **Estudio transversal**

Este estudio también tiene una clasificación de tipo transversal, cuyo propósito es describir variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento determinado; es decir, hubo una recolección única de datos (Hernández *et al.* 2014). Debido a que la recopilación de datos se realizó en un momento único, es importante considerar el planteamiento de una metodología de medición basada en un estudio longitudinal con el fin de obtener mayor información y de que se refleje mejor la realidad de la empresa (Hernández *et al.* 2014).

- **Generalización de los resultados**

Se estudió una muestra de empleados y sus líderes de una empresa del sector financiero del área comercial. Debido al tipo de estudio, una ventaja es que los resultados podrían

generalizarse a otras áreas de la misma empresa en situaciones comunes; sin embargo, al considerar los resultados del estudio en un solo sector de una sola empresa y tener una muestra reducida en una sola área, sería arriesgado establecer la misma generalización de manera más extensa. Por lo tanto, se sugiere ampliar el alcance de este estudio hacia otras empresas y sectores para explicar mejor la relación de los estilos de liderazgo y el desempeño laboral, y recopilar evidencia adicional para validar estos resultados y recopilar más información al respecto (Hernández *et al.* 2014; Walumbwa *et al.* 2008).

Capítulo VI. Plan de acción

En este capítulo, se expone el plan de acción basado en los resultados obtenidos en el presente estudio y la evaluación del desempeño laboral de las agencias de la banca comercial *retail* de una entidad financiera peruana. Se han considerado los programas vigentes en todas sus áreas, que también son complementados para adaptarlos a los resultados obtenidos y proponer acciones de refuerzo para el área de recursos humanos de la empresa.

1. Antecedentes de la empresa

Para desarrollar el plan de mejora, es importante considerar algunos puntos importantes de la empresa de estudio a fin de conocer mejor sus estrategias de negocio y la orientación de sus programas vigentes.

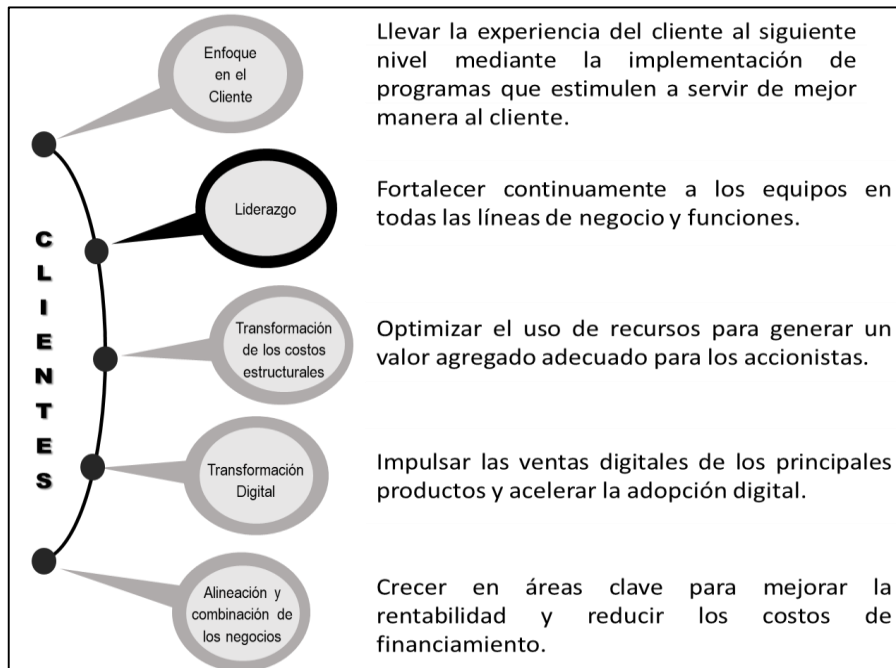
1.1 Propósito de la empresa

Más allá de tener una misión, visión o promesa de marca, el propósito del banco es «Creemos que nuestros clientes tienen el derecho a estar mejor». Esto es lo que los impulsa a desarrollarse cada día y lo que los define como institución. Este propósito tiene como objetivo llevar la experiencia de los clientes a un nivel superior, consolidar el liderazgo, continuar liderando con eficiencia, transformar la banca digital, y ser el mejor banco del Perú y el mejor lugar para trabajar.

1.2 Prioridades estratégicas de la empresa

La estrategia del banco está organizada en torno a cinco áreas (ver Gráfico 7), de las cuales se considera como una de las más importantes al liderazgo, por su relación con las variables del estudio y por su alto impacto en la entidad financiera al ser lo que moviliza a las demás áreas para que se puedan lograr los resultados esperados.

Gráfico 7. Prioridades estratégicas de la empresa



Fuente: Memoria anual de la empresa, 2017
Elaboración: Propia.

1.3 Prácticas e iniciativas de la empresa

Para desarrollar el plan de acción, se revisaron las diferentes actividades de la entidad financiera y se identificaron varias prácticas, que incluyen programas, plataformas y otras iniciativas, que han sido implementadas para el desarrollo y la gestión del talento humano, las cuales tendrían impacto directo tanto en los estilos de liderazgo como en el desempeño laboral.

- *Universidad Corporativa*: plataforma digital que centraliza toda la oferta de aprendizaje disponible en el banco a nivel local y global, y promueve el desarrollo continuo de los colaboradores. Organiza el aprendizaje en tres escuelas: Escuela de Banca, Escuela de Liderazgo y Escuela de Negocios.
- *Global iLead*: programa enfocado en desarrollar el liderazgo y las competencias que se requieren para ser un líder efectivo y de talla mundial.
- *Applause*: programa de reconocimiento y logros a nivel mundial. Premia a los colaboradores por su contribución a los resultados del negocio.
- *Programa Empowering Women Conversations*: programa que fomenta el avance del liderazgo femenino y la igualdad de oportunidades. Consta de actividades de aprendizaje para empoderar el talento, la progresión de sus carreras, y el desarrollo personal y profesional.

- *Plataforma Global de Desempeño*: plataforma de modelo de gestión del desempeño y desarrollo que planifica anualmente los objetivos de cada colaborador y su plan de desarrollo, acompañando su desempeño a través de la práctica continua del *coaching* y reconociendo su aporte a los resultados del negocio.
- *Summit*: evento anual que reúne al CEO con sus líderes de cada unidad de negocio para comunicar el desempeño del banco a nivel de resultados financieros y el alineamiento estratégico del siguiente año.
- *Town Hall*: reuniones trimestrales en las cuales cada línea de negocio aborda el avance de los objetivos y presentación de los proyectos a corto y mediano plazo con la finalidad de facilitar soporte a los objetivos corporativos.
- *Proceso de Reclutamiento Corporativo*: proceso que permite atraer a los recursos humanos más competentes mediante una adecuada selección y administración de los talentos a nivel corporativo en la entidad financiera y empresas del grupo.

2. Objetivos del plan de acción

Con todo lo indicado, el presente estudio consideró la unidad denominada red de sucursales y agencias de la banca comercial *retail*, que sigue todos los lineamientos descritos. A partir de ello, se plantean los objetivos para el plan de mejora.

2.1 Objetivo general

Mantener y optimizar los altos niveles de desempeño laboral, tanto por competencias como por objetivos, preservando y reforzando los altos niveles de consideración individualizada del estilo de liderazgo transformacional.

2.2 Objetivos específicos

- Mantener y optimizar los altos niveles de desempeño laboral por competencias y por objetivos en los colaboradores de la organización
- Mantener y reforzar los altos niveles de consideración individualizada del estilo liderazgo transformacional.
- Mantener y optimizar el alto nivel de desempeño de las mujeres, así como reforzar el nivel de desempeño de los varones.
- Reforzar el nivel de desempeño en los puestos de mandos medios y bajos.

3. Plan de acción

Considerando los lineamientos de la entidad financiera y los objetivos ya indicados, nos enfocamos en alinear el plan de acción con una de las prioridades estratégicas que la empresa está desarrollando: el liderazgo. Para ello, se trabajará en base a las prácticas de desarrollo y gestión del talento humano (programas, plataformas e iniciativas) utilizadas en la entidad financiera y detalladas previamente, las cuales impactarán en los estilos de liderazgo y en el desempeño laboral. Los resultados se medirán de manera anual en las evaluaciones del desempeño, a través del cumplimiento de objetivos y competencias. A continuación, en la Tabla 10, la Tabla 11, la Tabla 12 y la Tabla 13, se desarrollarán las actividades propuestas para cada objetivo.

Tabla 10. Plan de acción, Objetivo 1

Objetivo 1							
Mantener y optimizar los altos niveles de desempeño laboral por competencias y objetivos en los colaboradores de la organización.							
Detalle del concepto	Se distinguen dos enfoques de estudio relacionados al desempeño laboral: (i) hace referencia a los comportamientos en términos de competencias laborales que deben contribuir al logro de los objetivos de la organización, y (ii) abarca las consecuencias o productos de estos comportamientos que originan resultados obtenidos por los colaboradores, y están en función de los resultados esperados por la organización (Campbell <i>et al.</i> 1993; Motowidlo 2003; Murphy 1989; Rotundo y Rotman 2002; Viswesvaran y Ones 2000).						
Prácticas de la entidad financiera para el desarrollo y la gestión del talento humano	1) Town Hall: Reuniones trimestrales en las cuales cada línea de negocio aborda el avance de los objetivos y presentación de los proyectos a corto y mediano plazo con la finalidad de dar soporte a los objetivos corporativos.						
	2) Summit: Evento anual que reúne al CEO con sus líderes de cada unidad de negocio para comunicar el desempeño del banco a nivel de resultados financieros y el alineamiento estratégico del siguiente año.						
	3) Universidad Corporativa: Plataforma digital que centraliza toda la oferta de aprendizaje disponible para el banco a nivel local (empresas del grupo) y global (Banca Internacional), y que promueve el desarrollo continuo de los colaboradores. Organiza el aprendizaje en tres escuelas: Escuela de Banca, Escuela de Liderazgo y Escuela de Negocios.						
Estrategia	Actividades	Alcance	Recursos	Indicadores de gestión	Meta	Frecuencia	Responsable
Difusión	Difusión de los resultados de la investigación en el evento anual de Summit, con la finalidad de exponer el impacto de dichos resultados y su relación con el desempeño laboral.	Líderes de equipo en general	Sala de Directorio	Número de líderes que participan / Número total de líderes	80%	Anual	Gerencia Principal de Gestión del Talento
Taller de Sensibilización	Sensibilizar a la alta dirección de la relación directa entre el estilo de liderazgo transformacional y el desempeño laboral "objetivos y competencias", exponiendo los resultados de la investigación en los <i>Town Hall</i> que realizan las distintas unidades de negocio, a fin de concientizar a los colaboradores para mantener y optimizar los altos niveles de desempeño laboral en sus equipos.	Vicepresidencias y gerentes principales (directores)	Sala de Directorio	Número de líderes que participan / Número total de líderes	100%	Semestral	Vicepresidente de Recursos Humanos

Objetivo 1							
Mantener y optimizar los altos niveles de desempeño laboral por competencias y objetivos en los colaboradores de la organización.							
Estrategia	Actividades	Alcance	Recursos	Indicadores de gestión	Meta	Frecuencia	Responsable
Capacitación	Incorporar un <i>manager toolkit</i> en la Universidad Corporativa, sección "Escuela de Liderazgo", cuya finalidad sea guiar a todos los líderes de equipo en técnicas del liderazgo transformacional y logre maximizar el desempeño de sus colaboradores. Este <i>manager toolkit</i> también será un aplicativo descargable al celular, con la finalidad de realizar el seguimiento del desempeño tanto en objetivos como competencias del personal a cargo, mostrando un "Histograma de Desempeño" gráfico y en tiempo real que ayude a monitorear el avance del cumplimiento de los objetivos y competencias del desempeño laboral.	Líderes de equipo en general	Universidad Corporativa Plataforma global de desempeño Facilitadores	Número de líderes que participan / Número total de líderes	100%	Bimestral	Gerencia Principal de Gestión del Talento Gerencia de Liderazgo, Desempeño e Inclusión Gerencia de Aprendizaje

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 11. Plan de acción, Objetivo 2

Objetivo 2	Mantener y reforzar los altos niveles de consideración individualizada del estilo de liderazgo transformacional.						
Detalle del concepto	El liderazgo transformacional motiva a los seguidores a ir más allá de los requisitos mínimos de sus descripciones de trabajo, lo que da como resultado niveles más altos de desempeño contextual. Se indica que el liderazgo transformacional sirve como un componente crucial para fomentar el desempeño contextual (Wang <i>et al.</i> 2011). La consideración individualizada significa comprender y compartir las inquietudes y necesidades de desarrollo de los demás y tratar a cada individuo de manera única; representa un intento por parte de los líderes no solo de reconocer y satisfacer las necesidades actuales de sus asociados, sino también de ampliar y elevar esas necesidades en un intento de maximizar y desarrollar todo su potencial (Bass y Avolio 1995).						
Prácticas de la entidad financiera para el desarrollo y la gestión del talento humano	<p>1) Global iLead: Programa enfocado en desarrollar el liderazgo y las competencias que se requieren para ser un líder efectivo y de talla mundial.</p> <p>2) Proceso de Reclutamiento Corporativo: Proceso que permite atraer a los recursos humanos más competentes mediante una adecuada selección y administración de los talentos a nivel corporativo en la entidad financiera y empresas del grupo.</p> <p>3) Plataforma Global de Desempeño: Plataforma de modelo de gestión del desempeño y desarrollo, que planifica anualmente los objetivos de cada colaborador y su plan de desarrollo, acompañando su desempeño a través de la práctica continua del <i>coaching</i> y reconociendo su aporte a los resultados del negocio.</p>						
Estrategia	Actividades	Alcance	Recursos	Indicadores de gestión	Meta	Frecuencia	Responsable
Perfil del líder	Proponer que se incorporen dos características adicionales en la definición de la competencia actual: "Desarrollo y Orientación de empleados talentosos" en el programa <i>Global iLead</i> , que contengan la descripción de la consideración individualizada del estilo de liderazgo transformacional: (i) se enfoca en el desarrollo y la mentoría de sus empleados, atendiendo sus necesidades "individuales", y (ii) demuestra la aceptación por las diferencias individuales (necesidades y habilidades), fortaleciendo la relación a través del <i>feedback</i> y empleando la escucha activa, viendo al colaborador como una persona en su totalidad.	Líderes de todas las líneas de negocio.	Perfil del líder en la entidad financiera	Número de descripción de funciones y perfiles complementados	80%	Anual	Gerencia Principal del Talento Humano

Objetivo 2							
Mantener y reforzar los altos niveles de consideración individualizada del estilo de liderazgo transformacional.							
Estrategia	Actividades	Alcance	Recursos	Indicadores de gestión	Meta	Frecuencia	Responsable
Proceso de reclutamiento de líderes	<p>- Actualizar en los descriptivos de los líderes dichas características del liderazgo transformacional, resaltando la consideración individualizada, como parte de la misión del puesto.</p> <p>- Incorporar dicha actualización en el proceso de reclutamiento corporativo, principalmente en la selección de los líderes a contratar. Asimismo, en el desarrollo de los <i>Assessment</i>, se considerarán dinámicas y análisis de casos en los cuales se comprueben características propias de la consideración individualizada en los candidatos por seleccionar como un requisito del puesto.</p>	Líderes de todas las líneas de negocio.	Competencia incluida	Número de procesos de selección realizados	100%	Mensual	Gerencia de Gestión del Talento Humano.
Campanas de sensibilización e inducción de los líderes	Sensibilizar a través de una campaña de comunicación interna (<i>spot</i> de dos minutos), con testimonios que resalten las características de "la consideración individualizada" como dimensión del estilo de liderazgo transformacional. Todo líder debe incorporarla en su gestión del desempeño; asimismo, se debe incluir en la Plataforma Global de Desempeño resaltando la aceptación por las diferencias individuales, el <i>feedback</i> personalizado y la escucha activa. Además, debe agregarse al proceso de inducción a líderes, en el cual también se invita a un líder principal unos quince minutos para reforzar la importancia de este nuevo comportamiento.	Líderes de todas las líneas de negocio.	<p>Redes sociales internas.</p> <p>Universidad Corporativa / Sección de Desempeño.</p> <p><i>Onboarding</i> de Líderes</p>	Número de líderes que se comprometen con este nuevo comportamiento/Total de líderes	>= 80%	Anual	<p>Gerencia Principal de Cultura, Clima y Comunicaciones Internas</p> <p>Gerencia de Gestión del Talento Humano</p> <p>Gerencia de Aprendizaje</p>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 12. Plan de acción, Objetivo 3

Objetivo 3							
Mantener y optimizar el alto nivel de desempeño de las mujeres, así como reforzar el nivel de desempeño de los varones.							
Detalle del concepto	Hay consenso en atribuir a las mujeres que acceden a cargos de dirección un estilo de liderazgo más democrático, horizontal y participativo que los hombres, y es interesante destacar que el sector financiero, considerado como el más moderno y con frecuentes cambios de tecnología, en la normativa y en la organización del trabajo, evalúa muy positivamente en las mujeres la facilidad para adaptarse a innovaciones y la rapidez en el aprendizaje (Todaro <i>et al.</i> 2002; Guirado <i>et al.</i> 2003; Ispas 2012).						
Prácticas de la entidad financiera para el desarrollo y la gestión del talento humano	Programa Empowering Women Conversations: Programa que fomenta el avance del liderazgo femenino y la igualdad de oportunidades. Consta de actividades de aprendizaje para empoderar el talento, la progresión de sus carreras, y el desarrollo personal y profesional.						
	Applause: Programa de reconocimiento y logros a nivel mundial. Premia a los colaboradores por su contribución a los resultados del negocio.						
	Global iLead: Programa enfocado en desarrollar el liderazgo y las competencias que se requieren para ser un líder efectivo y de nivel mundial.						
Estrategias	Actividades	Alcance	Recursos	Indicadores de gestión	Meta	Frecuencia	Responsable
Conversatorio	Ampliar el programa vigente <i>Empowering Women Conversations</i> para estimular a las líderes mujeres con desempeño alto a que compartan sus experiencias a otros líderes en general, hombres y mujeres, y se fomente la orientación de niveles altos de desempeño, de modo que genera una práctica por seguir en otros líderes.	Gerentes principales, gerentes, subgerentes y jefaturas	Sala del Directorio Plataforma Global de Reconocimiento	Número de líderes participantes / Total de líderes	80%	Anual	Vicepresidencia de Recursos Humanos Gerencia Principal de Gestión del Talento Humano
Reconocimiento	Incorporar una categoría adicional en el programa <i>Applause</i> : Reconocimiento al Líder con Mejor Desempeño Anual (<i>Best of the best</i>), en la que se seleccionará a una líder mujer y un líder hombre a fin de fomentar la equidad de género en los reconocimientos.		Plataforma Global de Desempeño	Número de líderes reconocidos con la nueva categoría/ Total de líderes	90%	Anual	Gerencia de Liderazgo, Desempeño e Inclusión
Capacitación	Implementar dentro del Plan Anual de Aprendizaje de la Universidad Corporativa una capacitación orientada a estimular el liderazgo transformacional, resaltando la consideración individualizada, la cual será desarrollada por líderes de alto desempeño, cuyo objetivo es fomentar la mentoría con otros líderes a nivel mundial.	CEO, vicepresidentes, gerentes principales, gerentes, subgerente	Webinars Computadoras con cámara web Acceso a wifi.	Número de líderes que participan en el programa/Total de líderes	80%	Anual	Vicepresidencia de Recursos Humanos Gerencia Principal de Gestión del Talento Humano Gerencia de Liderazgo, Desempeño e Inclusión

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 13. Plan de acción, Objetivo 4

Objetivo 4	Reforzar el nivel de desempeño en los puestos de mandos medios y bajos.						
Detalle del Concepto	Los requisitos de desempeño cambian a través de los niveles organizacionales y los trabajos de nivel superior requieren un mayor número de tareas discretas que también son más variadas y menos definidas; es decir, tienen una mayor complejidad (Kaiser <i>et al.</i> 2011). Así mismo, se encuentra la consideración individualizada en los líderes transformacionales que orientan, estimulan y apoyan a sus seguidores de forma individual, haciendo las veces de mentor. De este modo, fortalecen las relaciones interpersonales e impulsan el desarrollo personal y laboral de estos (Rodríguez-Ponce <i>et al.</i> 2017).						
Prácticas de la entidad financiera para el desarrollo y la gestión del talento humano	Global iLead: Programa enfocado en desarrollar el liderazgo y las competencias que se requieren para ser un líder efectivo y de nivel mundial.						
	Universidad Corporativa: Plataforma digital que centraliza toda la oferta de aprendizaje disponible en el banco a nivel local y global, y promueve el desarrollo continuo de los colaboradores. Organiza el aprendizaje en tres escuelas: Escuela de Banca, Escuela de Liderazgo y Escuela de Negocios.						
Estrategias	Actividades	Alcance	Recursos	Indicadores de gestión	Meta	Frecuencia	Responsable
Capacitación y entrenamiento	Diseñar una malla de aprendizaje en la Universidad Corporativa, replicada en el <i>Global iLead</i> , para todas las posiciones de líderes de la entidad financiera, que incorpore los comportamientos del liderazgo transformacional, enfatizando la consideración individualizada, con el objetivo de reforzar el nivel de desempeño en los puestos de mandos medios y bajos.	Especialistas Analistas Asistentes	Universidad Corporativa Plataforma Global de Desempeño	Número de puestos identificados / Total de puestos de mandos medios y bajos	100%	Anual	Vicepresidencia de Recursos Humanos Gerencia Principal de Gestión del Talento Gerencia de Aprendizaje Gerencia de Liderazgo, Desempeño e Inclusión
Desarrollo	Promover la línea de carrera para las posiciones de mandos medios y bajos, e incorporar ello al programa <i>Global iLead (Talent Pool)</i> , asignando diferentes actividades o proyectos que involucren desafíos y retos que contribuyan a mejorar el desempeño laboral en dichas posiciones.	Puestos comerciales de todas las líneas de negocio	Facilitadores internos (jefes y gerentes)				
Retroalimentación en línea	Implementar una Comunidad de Aprendizaje "chat en línea" alojada en la Universidad Corporativa y llamada <i>High Performance School</i> , que logre replicarse en la Comunidad Global, en que se refuercen los módulos de la malla, y se promueva el <i>networking</i> entre los niveles de mandos medios y bajos para reforzar y maximizar el desempeño laboral en dichas posiciones.	Especialistas Analistas Asistentes Puestos comerciales de todas las líneas de negocio.	Universidad Corporativa Plataforma Global	Número de colaboradores de puestos mandos medios y bajos que participen / Total de colaboradores de mandos medios y bajos	70%	Anual	Vicepresidencia de Recursos Humanos Gerencia Principal de Gestión del Talento Gerencia de Liderazgo, Desempeño e Inclusión

Bibliografía

Abdullah, I., Omar, R., y Rashid, Y. (2013). "Effect of personality on organizational commitment and employees' performance: Empirical evidence from banking sector of Pakistan". *Middle-East Journal of Scientific Research*, 17(6), p. 761-768.

Advani, A. (2015). "Impact of transformational and transactional leadership styles on employees' performance of banking sector in Pakistan". *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 15 (5), p. 28-36.

Aftab, H. (2012). "A study of job satisfaction and IT's impact on the performance in the banking industry of Pakistan". *International Journal of Business and Social Science*, 3(19), p. 174-180.

Aktar, S. (2015). "Factors influencing employees' work performance in insurance company: A case study on MetLife Alico in Bangladesh". *ASA University Review*, 9(2), p. 155-172.

Aktar, S., Sachu, M. K., y Ali, M. E. (2012). "The impact of rewards on employee performance in commercial banks of Bangladesh: An empirical study". *IOSR Journal of Business and Management*, 6(2), p. 9-15.

Al-Malki, M. (2016). "Towards optimal cooperation and job performance: The impact of leadership on role ambiguity and role conflict". *International Journal of Management Science and Business Administration*, 2(11), p. 40-47.

Alonso, F. M., Saboya, P. R., y Guirado, I. C. (2010). "Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española". *Psicothema*, 22(3), p. 495-501.

Antonakis, J., Avolio, B. J., y Sivasubramaniam, N. (2003). "Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire". *The Leadership Quarterly*, 14(3), p. 261-295.

Asrar-ul-Haq, M., y Kuchinke, K. P. (2016). "Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks". *Future Business Journal*, 2(1), p. 54-64.

- Avolio, B. J., y Gardner, W. L. (2005). "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership". *The Leadership Quarterly*, 16(3), p. 315-338.
- Avolio, B. J., Kahai, S., y Dodge, G. E. (2000). "E-leadership: Implications for theory, research, and practice". *The Leadership Quarterly*, 11(4), p. 615-668.
- Bacharach, S. B., y Bamberger, P. (1995). "Beyond situational constraints: Job resources inadequacy and individual performance at work". *Human Resource Management Review*, 5(2), p. 79-102.
- Bailey, K. (2008). *Methods of social research*. Nueva York: Simon and Schustevieur.
- Basoredo, C. (2011). "Una perspectiva y un modo de explicar la competencia desde el ámbito del desempeño de tareas". *Anales de Psicología*, 27(2), p. 457-472.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., y Berson, Y. (2003). "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership". *Journal of Applied Psychology*, 88(2), p. 207-218.
- Bass, B., y Avolio, B. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire*. Lincoln: Mind Garden.
- Belonio, R. J. (2012). "The effect of leadership style on employee satisfaction and performance of bank employees in Bangkok". *AU-GSB e-JOURNAL*, 5(2), p. 111-116.
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M., y Rodríguez-Muñoz, A. (2016). "Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación". *Papeles del Psicólogo*, 37(3), p. 170-176.
- Boehnke, K., Bontis, N., DiStefano, J. J., y DiStefano, A. C. (2003). "Transformational leadership: An examination of cross-national differences and similarities". *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), p. 5-15.
- Borman, W. C., y Motowidlo, S. M. (1993). "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance". En Schmitt, N. y Borman, W. C. *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, p. 71-98.

Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., y Dennison, P. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks*. Exeter: Universidad de Exeter.

Brislin, R. W. (1980). "Translation and content analysis of oral and written materials". En Triandis, H. C. y Berry, J. W. (Eds). *Handbook of Cross-Cultural Psychology: Methodology*. Vol. 2. Boston: Allyn and Bacon, p. 389-444.

Campbell, J. P., y Wiernik, B. M. (2015). "The modeling and assessment of work performance". *Annual Review of Organization Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), p. 47-74.

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., y Sager, C. E. (1993). "A theory of performance". *Personnel selection in organizations*, 3570, p. 35-70.

Castro, A., y Lupano, M. L. (2005). "Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida". *Boletín de Psicología*, 85, p. 89-109.

Castro, A., y Lupano, M. L. (2007). "Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor". *Boletín de Psicología*, 89, p. 7-28.

Centro de Estudios PWC Chile y Sociedad Nacional de Minería [Sonami] (2016). *Modelo de medición y evaluación de factores de productividad del capital humano*. Santiago: PricewaterhouseCoopers Consultores, Auditores y Compañía. Fecha de consulta: 19/11/2018. Disponible en:
<<https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/2017/Estudio-SONAMI-Resumen-Ejecutivo-PwC-2016.pdf>>

Charria, V. H., Sarsosa, K. V., y Arenas, F. (2011). "Factores de riesgo psicosocial laboral: métodos e instrumentos de evaluación". *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 29(4), p. 380-391.

Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). "Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional". *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 2(39), p. 152-164.

Corporate Executive Board Company [CEB] (2012). *Driving Breakthrough Performance in the New Work Environment*. Washington. Fecha de consulta: 18/11/2018. Disponible en: <<http://blueroom.neuroleadership.com/assets/documents/CEB%20-%20Driving%20Breakthrough%20Performance%20in%20the%20New%20Work%20Environment%20-%20Short%20Version.pdf>>

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., y Shamir, B. (2002). "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment". *Academy of Management Journal*, 45(4), p. 735-744.

Ejere, E. I., y Ugochukwu, D. A. (2013). "Impact of transactional and transformational leadership styles on organisational performance: Empirical evidence from Nigeria". *The Journal of Commerce*, 5(1), p. 30-41.

Escandón-Barbosa, D. M., y Hurtado-Ayala, A. (2016). "Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas". *Estudios Gerenciales*, 32(139), p. 137-145.

Fermini, L. A. (2017). *Liderazgo y comportamiento organizacional*. Primera edición. Lima: Universidad ESAN.

Fierro, I., y Villalva, M. (2017). "El liderazgo democrático: Una aproximación conceptual". *INNOVA Research Journal*, 2(4), p. 155-162.

Forsyth, B., y Maranga, K. (2015). "Global leadership competencies and training". *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(5), p. 76-83.

García, Cirilo (2006). "La medición en ciencias sociales y en la psicología". En Landero Hernández, René, y González Ramírez, Mónica (comp.). *Estadística con SPSS y metodología de la investigación*. Ciudad de México: Trillas, p. 139-166.

García-Solarte, M. (2015). "Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales". *Entramado*, 11(1), p. 60-79.

Gestión (2018). “Mujeres representan el 52.6% de la fuerza laboral bancaria”. En: *Gestión*. 12 de agosto de 2018. Fecha de consulta: 20/11/2018. <<https://gestion.pe/economia/mujeres-representan-52-6-fuerza-laboral-bancaria-241223>>

Geyery, A. L., y Steyrer, J. M. (1998). “Transformational leadership and objective performance in banks”. *Applied Psychology*, 47(3), p. 397-420.

Gómez, Katherine (2012). “Gestionando personal de bajo desempeño”. En *Escuela de Organización Industrial*. Fecha de consulta: 18/11/2018. <<http://www.eoi.es/blogs/katherinefernandagomez/2012/03/28/gestionando-personal-de-bajo-desempeno/>>

Guirado, I. C., Alonso, F. M., y Navas, M. (2003). “El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional”. *Acción Psicológica*, 2(2), p. 115-129.

Heifetz, R., Grashow, A., y Linsky, M. (2012). “Diagnosticar el desafío adaptativo. La práctica del liderazgo adaptativo”. *Paidós Ibérica*, 5, p. 101-121.

Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S. D., y Páez, D. (2016). “El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), p. 135-143.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta Edición. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

Huamaní, P. L. T., y Oré, P. A. (2015). “Impacto de la motivación en la productividad empresarial: caso gerencia de infraestructura en Telefónica del Perú”. *Gestión en el Tercer Milenio*, 18(35), p. 51-59.

Hussain, A., Sardar, S., Usman, M., y Ali, A. (2012). “Factors affecting the job performance: In case of Pakistani banking sector”. *Finance Management*, 47, p. 8726-8730.

- Idris, F., y Ali, K. A. M. (2008). "The impacts of leadership style and best practices on company performances: Empirical evidence from business firms in Malaysia". *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(1/2), p. 165–173.
- Inchausti, E. V. (2007). "La evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas". *Universia Business Review*, (15), p. 42-53.
- Iqbal, A., Ijaz, M., Latif, F., y Mushtaq, H. (2015). "Factors affecting the employee's performance: A case study of banking sector in Pakistan". *European Journal of Business and Social Sciences*, 4(8), p. 309-318.
- Ispas, A. (2012). "The perceived leadership style and employee performance in hotel industry-A dual approach". *Revista de Management Comparat International*, 13(2), p.294-304.
- Jacobsen, C., y House, R. J. (2001). "Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model, and tests". *The Leadership Quarterly*, 12(1), p. 75-112.
- Jafri, R., Sua, T. Y., y Ahmad, S. (2015). "The role of organization, individual and job characteristics on work performance: A theoretical review". *Journal of Scientific Research and Development*, 2(14), p. 91-95.
- Jamal, A. H. (2014). "Leadership styles and value systems of school principals". *American Journal of Educational Research*, 2(12), p. 1267-1276.
- Kaiser, R. B., Craig, S. B., Overfield, D. V., y Yarborough, P. (2011). "Differences in managerial jobs at the bottom, middle, and top: A review of empirical research". *The Psychologist-Manager Journal*, 14(2), p. 76-91.
- Kappagoda, D. (2012). "Job Satisfaction and Its Impact on Task and Contextual Performance in the Banking Sector in Sri Lanka". *Proceedings, 1st International Conference on Management and Economics 2012*, COMSATS Institute of Information Technology, Sahiwal, p. 1-11.
- Kappagoda, U. S. (2018). "Self-efficacy, task performance and contextual performance: A Sri Lankan experience". *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 6(2), p. 161-170.

Khan, I., Shahid, M., Nawab, S., y Wali, S. S. (2013). "Influence of intrinsic and extrinsic rewards on employee performance: The banking sector of Pakistan". *Academic Research International*, 4(1), p. 282-291.

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., y van der Beek, A. J. (2011). "Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review". *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), p. 856-866.

Kuhnert, K. W., y Lewis, P. (1987). "Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis". *Academy of Management Review*, 12(4), p. 648-657.

Ledgard, Álvaro (2018). "Bancos a la caza de ganancias perdidas con tecnología y enfoque en personas". En: *Semana Económica*. 20 de junio de 2018. Fecha de consulta: 20/11/2018. <<http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/294163-los-cazadores-de-la-ganancia-perdida/>>

Mahdinezhad, M., y Suandi, B. (2013). "Transformational, transactional leadership styles and job performance of academic leaders". *International Education Studies*, 6(11), p. 29-34.

Mohammed, U. D., Yusuf, M. O., Sanni, I. M., Ifeyinwa, T. N., Bature, N. U., y Kazeem, A. O. (2014). "The relationship between leadership styles and employees' performance in organizations (a study of selected business organizations in Federal Capital Territory, Abuja Nigeria)". *Leadership*, 6(22), p. 1-11.

Mohiuddin, Z. A. (2017). "Influence of leadership style on employee's performance: Evidence from literatures". *Journal of Marketing y Management*, 8(1), p. 18-30.

Moriano, J. A., Molero, F., y Mangin, J. P. L. (2011). "Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España". *Psicothema*, 23(2), p. 336-341.

Motowidlo, S. J. (2003). "Job performance". *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 12, p. 39-53.

Motowidlo, S. J., y Van Scotter, J. R. (1994). "Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance". *Journal of Applied Psychology*, 79(4), p. 475-480.

- Motowildo, S. J., Borman, W. C., y Schmit, M. J. (1997). "A theory of individual differences in task and contextual performance". *Human Performance*, 10(2), p. 71-83.
- Murphy, K. R., y Shiarella, A. H. (1997). "Implications of the multidimensional nature of job performance for the validity of selection tests: Multivariate frameworks for studying test validity". *Personnel Psychology*, 50(4), p. 823-854.
- Nader, M. (2010). "Teorías implícitas del liderazgo, LMX y bienestar laboral: generalización de un modelo teórico". *Revista de Psicología*, 28(2), p. 227-258.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., y Swamy, D. R. (2014). "Leadership styles". *Advances in Management*, 7(2), p. 57-62.
- Noriega, M. (2008). "La importancia del liderazgo en las organizaciones". *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12(36), p. 25-29.
- Obasan, A., y Hassan, A. (2014). "A test of the impact of leadership styles on employee performance: A study of department of petroleum resources". *International Journal of Management Sciences*, 2(3), p. 149-160.
- Palomino, P. R., Amaya, C. R., y Cañas, R. M. (2007). "La ética y su papel en la comprensión del liderazgo". En: *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM*. Castilla, La Mancha. Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), p. 1-8.
- Pearce, C. L., y Sims Jr, H. P. (2002). "Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors". *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), p. 172-197.
- Peralta, Y. F. S. (2010). "Aplicación del MLQ a Formadores de RR. HH.: Un estudio descriptivo/MLQ application to HR Trainers: A descriptive study". *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 20, p. 127-144.

Pérez, G. A. E. (2017). “Liderazgo y conocimiento compartido en contextos interorganizacionales”. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 25(1), p. 151-160.

Pleite, F. M. C., Yepes, J. A. L., y Rives, L. M. (2013). “Estrategias, estilos de dirección, compromiso de los trabajadores, responsabilidad social y desempeño de las pequeñas y medianas empresas de economía social de la región de Murcia”. *Revista de Estudios Cooperativos*, (111), p. 108-136.

Poropat, A. E. (2002). “New models of work performance and their implications for employment relations”. En: *Proceedings of the Tenth Annual Conference of the International Employment Relations Association*. Sydney: International Employment Relations Association (IERA), p. 1-11.

Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., y Ganga-Contreras, F. (2017). “La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: Un estudio exploratorio desde Chile”. *Contabilidad y Negocios*, 12(23), p. 129-144.

Rojas, Rafael (2016). “Miguel Uccelli: Focos prendidos”. En *Gestión*. Portada. Abril de 2016, p. 18-27.

Rotundo, M., y Rotman, J. L. (2002). “Defining and measuring individual level job performance: A review and integration”. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), p. 225-254.

Rotundo, M., y Sackett, P. R. (2002). “The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach”. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), p. 66-80.

Rowold, J. (2011). “Relationship between leadership behaviors and performance: The moderating role of a work team's level of age, gender, and cultural heterogeneity”. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(6), p. 628-647.

Salgado, J. F., y Cabal, Á. L. (2011). “Evaluación del desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las propiedades psicométricas”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), p. 75-91.

Scotiabank (2017a). *Construyendo la economía de todos. Memoria Anual 2017*. Lima: Scotiabank. Fecha de consulta: 12/11/2018 Disponible en: <https://www.scotiabank.com/content/dam/scotiabank/canada/en/documents/about/BNS2017_AR_Spanish.pdf>

Scotiabank (2017b). *Memoria Anual 2017*. Lima: Scotiabank. Fecha de consulta: 12/11/2018. Disponible en: <https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/PDFs/acerca-de/2018/informacion-inversionista/memoria-SBP-2017.pdf?t=1538006400062>>

Shaffril, H. A. M., y Uli, J. (2010). The influence of socio-demographic factors on work performance among employees of government agriculture agencies in Malaysia. *Journal of International Social Research*, 3(10), p. 459-469.

Shah, S. M. M., y Hamid, K. B. A. (2015). “Transactional leadership and job performance: An empirical investigation”. *Sukkur IBA Journal of Management and Business*, 2(2), p. 74-85.

Sonnentag, S., y Frese, M. (2003). “Performance concepts and performance theory”. *Psychological Management of Individual Performance*, 1, p. 3-26.

Sonnentag, S., Volmer, J., y Spychala, A. (2008). “Job performance”. En Barling, Julian (Ed.). *The Sage Handbook of Organizational Behavior*. Los Ángeles: SAGE, p. 427-447.

Sougui, A. O., Bon, A. T., y Hassan, H. M. H. (2015). “The impact of leadership styles on employees’ performance in telecom engineering companies”. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(13), p. 1-13.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2018). “Sistema financiero peruano”. *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*, junio de 2018, fecha de consulta: 20/11/2018. <<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Julio/SF-0003-jl2018.PDF>>

Tejeda, R. (2011). “Las competencias y su relación con el desempeño y la idoneidad profesional”. *Revista Iberoamericana de Educación*, 55(4), p. 1-12.

Todaro, R., Godoy, L., y Abramo, L. (2002). "Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios". *Cadernos Pagu*, (17-18), p. 197-236.

Trapero, F. G. A., y De Lozada, V. M. (2010). "Diferencias entre la relación de la integridad y los estilos de liderazgo de acuerdo al modelo de Bernard Bass". *Estudios Gerenciales*, 26(114), p. 59-76.

Vega, M. M. C., Urra, G. M., y Bernales, G. S. (2010). "Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de Retail". *Theoria*, 19(2), p. 21-36.

Veliu, L., Manxhari, M., Demiri, V., y Jahaj, L. (2017). "The influence of leadership styles on employee's performance". *Management*, 31(2), p. 59-69.

Viswesvaran, C., y Ones, D. S. (2000). "Perspectives on models of job performance". *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), p. 216-226.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., y Zhu, W. (2008). "How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs". *Personnel Psychology*, 61(4), p. 793-825.

Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., y Colbert, A. E. (2011). "Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research". *Group & Organization Management*, 36(2), p. 223-270.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario MLQ

Encuesta rápida, solo le tomará 15 minutos (marca con una "X")

Esta encuesta nos permitirá conocer las opiniones de los colaboradores de la empresa.
Se guardará **confidencialidad en la** información brindada.

¡¡Gracias por su participación!!

CDR

Género

N°	Mi líder (supervisor inmediato) ...	Nunca	Raras veces	Algunas veces	A menudo	Siempre
1	... presta ayuda a los demás colaboradores cuando observa sus esfuerzos					
2	... acostumbra evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.					
3	... no interviene hasta que los problemas se agravan.					
4	... tiende a prestar atención a las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares requeridos.					
5	... evita involucrarse cuando surgen temas importantes.					
6	... da a conocer cuáles sus valores y principios más importantes.					
7	... está ausente cuando se lo necesita.					
8	... considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar problemas.					
9	... habla de forma optimista sobre el futuro.					
10	... hace sentir a los demás colaboradores orgullosos/as de trabajar con ellos.					

11	... aclara y especifica las responsabilidades de cada uno y el logro de los objetivos.					
12	... espera que las cosas vayan mal antes de intervenir.					
13	... habla entusiastamente acerca de lo que se necesita lograr.					
14	... enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber					
15	... dedica tiempo a enseñar y capacitar los equipos.					
16	... deja en claro lo que cada uno podría recibir si se logra las metas.					
17	... tiene la firme creencia de que, si algo no está roto, no es necesario repararlo.					
18	... ve más allá de su propio interés por el bien de la organización.					
19	... trata a los demás colaboradores como individuos más que como miembros de una organización.					
20	... demuestra que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acción.					
21	... actúa de modo que gana el respeto de los demás colaboradores.					
22	... concentra toda su atención en resolver problemas, errores o quejas.					
23	... considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toman.					
24	... hace un seguimiento de los errores detectados.					
25	... demuestra un sentido de autoridad y confianza.					
26	... construye una visión estimulante del futuro.					
27	... dirige su atención hacia fallas o errores					

	para alcanzar los estándares.					
28	... evita tomar decisiones.					
29	... considera que cada persona tiene necesidades y habilidades diferentes.					
30	... hace ver al resto los problemas desde ángulos muy distintos.					
31	... ayuda a los demás a mejorar sus fortalezas.					
32	... sugiere buscar nuevas formas de completar el trabajo.					
33	... se demora en responder temas urgentes.					
34	... enfatiza la importancia de tener una misión común.					
35	... expresa su satisfacción cuando otros colaboradores cumplen las expectativas.					
36	... expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos.					
37	... es efectivo a la hora de satisfacer las necesidades laborales de las personas del equipo.					
38	... usa métodos de liderazgo satisfactorios.					
39	... consigue que la gente rinda más de lo que esperan.					
40	... es eficaz a la hora de representar a la gente del mi equipo ante la autoridad superior.					
41	... trabaja de forma satisfactoria con la gente a su cargo.					
42	... potencia el deseo de tener éxito en la gente del equipo.					
43	... es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización.					
44	... incrementa el deseo de trabajar más en la gente del equipo.					
45	... el grupo que dirige es eficaz.					

Notas biográficas

Jackeline Isabel Cuba Frisancho

Nació en Cusco, el 2 de noviembre de 1986. Es licenciada en Administración por la Universidad Andina del Cusco. Realizó el programa de Habilidades Gerenciales en el Centro de Excelencia Internacional de la Universidad Sergio Arboleda, en Madrid, y el Capstone Course de Incae Business School, en Costa Rica. Cuenta con una maestría en Docencia Universitaria por la Universidad Andina del Cusco. Ha realizado labores administrativas en los sectores público y privado durante cuatro años y de desarrollo de recursos humanos durante dos años. Ha desempeñado cargos de confianza en el sector educativo durante dos años. Cuenta con experiencia de más de cinco años en negocios propios. Actualmente, se encuentra realizando actividades de emprendimiento.

Nathalie Anny Minaya Garro

Nació en Chiquián, el 26 de agosto de 1969. Es licenciada en Psicología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Es diplomada en Especialización Gerencial en Recursos Humanos por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y en Gestión Pública por la Universidad ESAN. Es egresada del Máster Europeo de Dirección Estratégica del Factor Humano de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Tiene más de quince años de experiencia liderando las áreas de recursos humanos en empresas privadas y públicas en los sectores salud, servicios y organizaciones de desarrollo. Actualmente, está liderando el área de Talento Humano en la Orden Hospitalaria San Juan de Dios para los países de Perú, Venezuela y Ecuador.

Andrea Fiorella Zumarán Echevoyen

Nació en Lima, el 26 de mayo de 1982. Es bachiller de Administración de Empresas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Cursó el programa Capstone en Incae. Cuenta con más de diez años de experiencia en recursos humanos. Ha trabajado durante doce años en el sector financiero y un año en el sector educativo. Actualmente, desempeña el cargo de coordinadora de Formación y Capacitación en el Instituto Cultural Peruano Norteamericano (ICPNA).