

**UNIVERSIDAD NACIONAL LA AGRARIA
LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN
TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL**



**“INCORPORACIÓN DE FACTORES DE LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL PARA INCREMENTO DEL
RENDIMIENTO DE LOS ASESORES EN
MIBANCO - AGENCIA MÉXICO”**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR
EMBER TINEO PASTOR**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Lima – Perú

2019

ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	1
1.1.2.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.2.	OBJETIVOS	3
1.2.1.	OBJETIVO GENERAL	3
1.2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.3.	JUSTIFICACIÓN	3
1.3.1.	CONVENIENCIA	4
1.3.2.	RELEVANCIA.....	4
1.3.3.	IMPLICACIONES PRÁCTICAS	4
1.3.4.	VALOR TEÓRICO	4
1.3.5.	UNIDAD METODOLÓGICA	4
1.4.	LIMITACIONES	4
II.	REVISIÓN DE LITERATURA.....	6
2.1.	ANTECEDENTES	6
2.2.	MARCO TEÓRICO.....	8
2.2.1.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	8
III.	METODOLOGÍA	26
3.1.	LUGAR.....	26
3.2.	TIPO DE ESTUDIO	26
3.3.	DISEÑO.....	26
3.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	26
3.5.	POBLACIÓN.....	26
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	27
4.1.	RESULTADOS.....	27
4.2.	DISCUSIÓN	40
V.	CONCLUSIONES	41
VI.	RECOMENDACIONES	42
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43
VIII.	ANEXOS.....	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tabla de bonificación a los asesores de negocios Mibanco. Año 2017	11
Tabla 2: Tabla de frecuencia de los que escuchan inquietudes con suma atención de sus compañeros.....	28
Tabla 3: Frecuencia de los que están verdaderamente convencidos de sus valores	29
Tabla 4: Frecuencia de los que ayudan a que sus compañeros se concentren en desarrollar sus fortalezas	30
Tabla 5: Frecuencia de los que sienten gran entusiasmo en realizar tus actividades	31
Tabla 6: Frecuencia de los que consideran que tu opinión y sugerencias son escuchadas y consideradas.....	32
Tabla 7: Frecuencia de los que hablan con optimismo del futuro	33
Tabla 8: Frecuencia de los que estimulan su desarrollo personal.....	34
Tabla 9: Frecuencia de los que trabajan enfocados con la misión y visión de la empresa.....	35
Tabla 10: Frecuencia de los que proporcionan retroalimentación sobre cómo se están haciendo las cosas	36
Tabla 11: Frecuencia de los que cuentan con nuevos planes para el futuro y nuevas formas de acción.....	37
Tabla 12: Frecuencia de los que a menudo buscan apoyo o delegan actividades con sus compañeros.....	38
Tabla 13: Frecuencia de los que consiguen que otros se comprometan con su sueño	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Porcentaje de los que escuchan inquietudes con suma atención de sus compañeros.....	28
Figura 2: Porcentaje de los que están verdaderamente convencidos de sus valores	29
Figura 3: Tabla de los que ayudan a que sus compañeros se concentren en desarrollar sus fortalezas.....	30
Figura 4: Porcentaje de los que sienten gran entusiasmo en realizar tus actividades.....	31
Figura 5: Porcentaje de los que consideran que su opinión y sugerencias son escuchadas y consideradas.....	32
Figura 6: Porcentaje de los que hablan con optimismo del futuro	33
Figura 7: Porcentaje de los que estimulan su desarrollo personal.....	34
Figura 8: Porcentaje de los que trabajan enfocado con la misión y visión de la empresa...	35
Figura 9: Porcentaje de los que proporcionan retroalimentación sobre cómo se están haciendo las cosas.....	36
Figura 10: Porcentaje de los que cuentan con nuevos planes para el futuro y nuevas formas de acción.....	37
Figura 11: Porcentaje de los que a menudo buscan apoyo o delegan actividades con sus compañeros.....	38
Figura 12: Porcentaje de los que consiguen que otros se comprometan con su sueño.....	39

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta	46
Anexo 2: Diagrama causa - afecto.....	48
Anexo 3: Propuesta de mejora para los factores deficientes del liderazgo transformacional	49

RESUMEN

La investigación está motivada en la búsqueda de una solución al bajo rendimiento de los asesores de negocios en Mibanco – Agencia México, donde se utiliza el liderazgo transformacional y sus factores como herramienta que permita mejorar el rendimiento de los asesores. El objetivo de la investigación es determinar qué factores de liderazgo transformacional ya se cuenta entre los asesores, qué factores presentan deficiencias y proponer estrategias de acción para potenciar de manera integral los factores de liderazgo transformacional con el propósito de sugerir cambios positivos en el rendimiento. La investigación cuenta con la participación de 18 asesores de negocios que es el total de la población de asesores de la financiera Mibanco ubicado en Av. México 1614-La Victoria a quienes se les aplicó un cuestionario con doce factores de liderazgo transformacional. De la encuesta se logró determinar que los asesores poseen en su mayoría (83%) con factores de liderazgo transformacional como la creatividad, conocer el empowerment, coherencia entre sus actuaciones y la misión, visión y valores de la organización, actitud de colaboración y participación, ética, prestigio. Según la escala definida, existe en niveles altos entre (bastante) y (mucho). Por otro lado existe un pequeño porcentaje (17%) de asesores donde los siguientes factores de liderazgo transformacional son deficientes como la interactividad, comunicación, visión, pasión y por último la formación y asesoramiento de los colaboradores. Finalmente se desarrolla algunas sugerencias para potenciar dichos factores en busca de un mayor rendimiento de los asesores de negocios de la mencionada agencia.

Palabras claves: Asesor, liderazgo transformacional, rendimiento, factores.

ABSTRACT

The research is motivated in the search for a solution to the low performance of the business advisors in Mibanco – Mexico Agency, where transformational leadership and its factors are used as a tool to improve the performance of the advisors. The objective of the research is to determine what factors of transformational leadership are already counted among the advisors, what factors present deficiencies and to propose action strategies to comprehensively promote transformational leadership factors with the purpose of suggesting positive changes in performance. The research has the participation of 18 business advisors, which is the total population of advisors of the Mibanco financial institution located at Av. Mexico 1614 - La Victoria, to whom a questionnaire with twelve factors of transformational leadership was applied. From the survey it was possible to determine that the advisors have the majority (83%) with factors of transformational leadership such as creativity, knowing the empowerment, coherence between their actions and the mission, vision and values of the organization, attitude of collaboration and participation, ethics, prestige. According to the defined scale, it exists at high levels between (enough) and (much). On the other hand, there is a small percentage (17%) of advisors where the following factors of transformational leadership are deficient, such as interactivity, communication, vision, passion and, finally, the training and advice of collaborators. Finally, some suggestions are developed to promote these factors in search of a better performance of the business advisors of the aforementioned agency.

Keywords: Advisor, transformational leadership, performance, factors.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Hoy en día el mercado se encuentra cada vez más competitivo, con cambios constantes e incorporación de nuevos competidores con mejores productos y servicios. Frente a ello, las empresas buscan maneras de adaptarse ya que de lo contrario estarían condenadas al fracaso. En este contexto, uno de los factores más importantes dentro de una organización llegan a ser los líderes, quienes son capaces de expresar claramente una visión, inspirar a sus seguidores, motivar y conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional. (Cannice *et al.*, 2012).

Por otro lado, un solo líder no es suficiente para satisfacer las necesidades de todas las áreas de la organización de una forma óptima puesto que no puede encargarse de cada detalle específico. Es así que es necesario contar con más personas con dichas características capaces de motivar a los demás miembros de la empresa a que puedan desarrollarse y potenciar sus habilidades de liderazgo, característica determinante de una organización para el logro de sus objetivos.

En 1998, la financiera Mibanco inició operaciones en Lima sobre la base de la experiencia de Acción Comunitaria del Perú (ACP), una asociación civil sin fines de lucro con 43 años operando en el sector de las micro y pequeñas empresas. A principios del 2014, Mibanco fue adquirido por Edyficar y se produjo el gran proceso de fusión entre las dos financieras. Esta nueva organización estableció como misión transformar las vidas de sus clientes y asesores a través de la inclusión financiera para impulsar el crecimiento del Perú. En cuanto a su visión, se proyectan a ser el socio reconocido de las micro y pequeñas empresas, siendo así el principal promotor de la inclusión financiera del país y un referente a nivel mundial con equipo de asesores talentosos y con sentido de trascendencia.

En la Agencia de Mibanco ubicado en la Av. México, Lima (Mibanco – Agencia México), existen trabajadores de nivel educativo técnico y superior, cuyos conocimientos son aplicados en su desempeño laboral, en la gestión de cartera de clientes que consiste en captación y en la evaluación y recuperación de los créditos. Sin embargo, dichos trabajadores no han logrado potenciar sus habilidades y su rendimiento es menos de lo esperado.

En este contexto, se realizó una reunión de asesores para recolectar información acerca de los factores que influyen en el rendimiento de la producción de un asesor de negocio. Para ello se usó el diagrama de espina de Ishikawa (o de causa-efecto) en la que se pudo ordenar los factores y tener un mayor entendimiento de los factores más determinantes. Se observó que existían factores que no tienen mayor poder o influencia de acción y por otro lado se pudo detectar factores que si pueden transformar, mejorar y potenciar un mayor rendimiento de un asesor de negocios.

Por tal motivo, en el presente trabajo se propone identificar qué factores condicionan el rendimiento de los asesores de negocios de la mencionada agencia, usando al liderazgo transformacional como herramienta principal, a fin de proponer pautas de estrategias y acción.

Por tal motivo, en la presente investigación se propone identificar qué factores del liderazgo transformacional condicionan el rendimiento de los asesores de negocios de la mencionada agencia, a fin de proponer pautas, estrategias y acciones efectivas para la mejora de la agencia.

1.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

a. Problema general

¿Es posible identificar y potenciar los factores liderazgo transformacional para incrementar el rendimiento de los asesores de negocios en Mibanco – Agencia México?

b. Problemas secundarios

- ¿Con qué factores de liderazgo transformacional cuentan los asesores de negocios en Mibanco – Agencia México?
- ¿Qué factores de liderazgo transformacional es necesario potenciar para incrementar el rendimiento de los asesores de negocios en Mibanco – Agencia México?
- ¿De qué manera se puede desarrollar los factores de liderazgo transformacional de forma integral entre los asesores de negocios en Mibanco – Agencia México?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar el estado de los factores del liderazgo transformacional, con el propósito de sugerir cambios positivos en el rendimiento de los asesores de negocios de Mibanco – Agencia México.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar qué factores de liderazgo transformacional influyen en mayor medida, en el rendimiento de los asesores de negocios de Mibanco – Agencia México.
- Determinar qué factores del liderazgo transformacional presentan deficiencias en los asesores de negocios de Mibanco – Agencia México.
- Proponer estrategias de acción para potenciar el rendimiento de manera integral en los asesores de negocios de Mibanco – Agencia México.

1.3. JUSTIFICACIÓN

El liderazgo transformacional se aplica tanto a pequeños, medianos y grandes equipos de trabajo en el que los miembros se deben inspirar a sí mismos, motivarse e identificarse con sus metas individuales, grupales e institucionales. Todo ello para lograr que sean altamente productivos y elevar su compromiso, participación, lealtad y desempeño en la organización.

Por esa razón, la importancia de la investigación radica en dar solución a los problemas que presentan los asesores de Mibanco - Agencia México mediante la herramienta del liderazgo transformacional para potenciar las capacidades de cada asesor con el fin de incrementar su rendimiento ya que son deficientes en la realización de sus actividades,

tienen bajo desempeño en el logro de las metas individuales y organizacionales, además de tener una actitud negativa permanente.

1.3.1. CONVENIENCIA

La investigación es importante porque permitirá identificar factores que influyan en el bajo rendimiento de los colaboradores para luego implementar acciones apoyadas en el liderazgo transformacional.

1.3.2. RELEVANCIA

La investigación ayudará a mejorar los rendimientos de los asesores Mibanco – Agencia México, mediante el liderazgo transformacional.

1.3.3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Resolución del bajo rendimiento y producción que presenta Mibanco – Agencia México, mediante la aplicación de liderazgo transformacional.

1.3.4. VALOR TEÓRICO

El presente trabajo permitirá establecer una metodología práctica en cuanto a la aplicación de las características del liderazgo transformacional para identificar sus factores y la influencia que tienen en el bajo rendimiento de los asesores, para luego implementar estrategias y acciones, los cuales se podrían aplicar en otras agencias de Mibanco.

1.3.5. UNIDAD METODOLÓGICA

La presente investigación utilizó como instrumento de medida a la encuesta, cuya información es útil para futuras investigaciones en relación con la identificación de un problema.

1.4. LIMITACIONES

- La falta de apoyo de las áreas de negocios y operaciones de forma integral, limitó a que solo se trabaje con el área de negocios, específicamente con los asesores.

- La falta de tiempo disponible de los asesores para coincidir en una sola reunión, por lo que solo se contó con un porcentaje del 40% de total. Situación contraria a la aplicación de la encuesta, en la que sí se obtuvo una participación del 100%.
- Falta de acceso a datos estadísticos completos de los rendimientos individuales en el período de tiempo de labor de cada asesor de negocios.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES

Para Cardona y Rey (2012), el liderazgo es una de las competencias más valoradas y muchas empresas se esfuerzan por desarrollarlo en sus directivos siguiendo el modelo tradicional de líder-subordinado, que solo sirve para los primeros ejecutivos. Los resultados de estos esfuerzos han tenido poco éxito puesto que para desarrollar el liderazgo en toda la organización, se requiere un nuevo modelo de tipo líder-líder, en el que todos los directivos de la organización compartan la responsabilidad de la misión de la empresa.

Los fundamentos de una nueva transformación se basan en la generación del liderazgo en toda la organización. Se trata de un nuevo paradigma que forma parte de la evolución natural de las organizaciones y que en la actualidad, es una de las principales fuentes de la ventaja competitiva. Como proceso evolutivo, sus fundamentos están presentes en muchas organizaciones y aunque algunas empresas ya han emprendido el cambio de manera incipiente, su desarrollo a gran escala está todavía pendiente.

Además, existe otro factor que impulsa el desarrollo de esta transformación. Al igual que el trabajo, el poder o el conocimiento, el liderazgo es una capacidad inherente al perfeccionamiento de la propia persona. No es solo una opción. El hombre necesita de esta capacidad para encontrar una mayor plenitud y realización personal. En este sentido, el liderazgo libera un mayor potencial de las capacidades humanas y acerca a las personas a una mayor satisfacción.

Crissien (2005) menciona que los cambios son más rápidos que antes. La tecnología genera nuevos modelos gerenciales y los mercados son más competitivos, la vida laboral es ardua y los gerentes modernos llegan a estar expuestos a situaciones de estrés, enfermedad que más muertes produce en el mundo según la Organización Mundial de Salud.

El campo de juego gerencial ha cambiado, por lo que la gerencia del siglo XXI requiere de un perfil de administrador-gerente diferente. Por esto, el gerente líder se debe formar, capacitar y entrenar en aquellas habilidades-competencias requeridas por este nuevo entorno, generando dos sets de competencias: las de gerente integral y el desarrollo de la capacidad directiva.

Zayas y Cabrera (2006) en su libro “Liderazgo Empresarial” tiene como objetivo general desarrollar estilos de liderazgo sobre la base de las competencias, interpretando la dirección y el liderazgo como dos procesos complementarios, holísticos, sistémicos e integradores para determinar su utilización eficaz en la organización empresarial. En el primer capítulo enfatiza la importancia del liderazgo y la dirección empresarial, en el que se detalla los conceptos de liderazgo, las diferencias de un directivo y un líder dentro del contexto del mundo empresarial y la importancia del liderazgo en la organización empresarial. En el segundo capítulo se caracteriza los modelos de liderazgo que existen en la actual gestión de los recursos humanos y en el capítulo tercero, caracteriza a las personas valorando las esferas que la integran, privilegiando el carácter cognitivo, afectivo y autorregulador en la personalidad.

En el cuarto capítulo aborda el tema de los estilos de liderazgo, en el cual interpreta la relación que existe entre liderazgo, autoridad, mando y poder para así determinar los estilos de liderazgo que utilizará en la práctica empresarial. Por otro lado, en el quinto capítulo se aborda las competencias y habilidades del líder y el directivo, el cual tiene por finalidad determinar las competencias de los directivos y líderes en la organización empresarial. En el último capítulo se enfatizan los métodos, las técnicas y las herramientas para el estudio y selección del directivo líder, su ejercitación y formación.

Un líder transformacional tiene una clara visión del estado futuro de la organización. La naturaleza convincente de esta visión toca a los seguidores y los empuja a respaldar a la organización. Deben ser arquitectos sociales en sus organizaciones y deben comunicar directrices que transformen los valores y normas de la organización. Deben crear confianza en su organización, profesando ante todos su posición de manera clara y luego actuando conforme a ella.

Un líder transformacional hace uso de un despliegue creativo de su persona en función de una consideración positiva de sí mismo. El líder conoce sus fortalezas y debilidades de manera que enfatiza las fortalezas y minimiza sus debilidades. Esta consideración positiva de sí mismo tiene impacto en los seguidores, creando en ellos altas expectativas y sentimientos de confianza.

Cuanto más sean los desafíos globales, mayor será la necesidad de líderes que diseñen y pongan en marcha estrategias audaces que transformen o alineen las fortalezas y debilidades de la organización con las oportunidades y amenazas que van surgiendo. Esto describe un proceso de influencia positiva que cambia y transforma a los individuos, organizaciones y comunidades. El líder transformacional influye para lograr el cambio de enfoque de los intereses propios hacia los intereses colectivos. Estos líderes entienden la importancia de ganar la confianza, ya que solo por este medio podrá crear un fuerte compromiso con los resultados que se busca obtener con la misión.

En los últimos años, muchos estudios han comprobado que el liderazgo transformacional afecta positivamente al desempeño no solamente de los empleados sino también de los individuos y grupos, ya que puede funcionar para disminuir el impacto del comportamiento del trabajo contraproducente, principalmente porque los líderes transformacionales son capaces de obtener empleados comprometidos con los objetivos y no solo sus propias metas.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

a. Asesor

Personas que ofrecen conocimientos y consejos sobre un tema a alguien que carece de ellos y que los necesita. En economía, el asesor es un profesional que ofrece servicios de asesoramiento y gestión en diversos temas como bolsa, finanzas, fiscalidad, derecho laboral, contabilidad, etc., a cambio de unos honorarios. Por otro lado, los despachos especializados en asesoría ofrecen servicios independientes a otras personas o profesionales que carecen de conocimientos necesarios sobre un tema concreto y que prefieren la ayuda de un especialista; además, ofrecen a las pequeñas empresas la posibilidad de acceder a los servicios de asesoría sin tener

que contar con un departamento propio. Los servicios de asesoría suelen ir acompañados de los servicios de gestión (realización de trámites, entrega y recogida de documentos, etc.), por lo que la función del asesor gestor resulta muy necesaria para el pequeño empresario o profesional que se ha de centrar en su trabajo (Tengodeudas.com, 2017).

b. Asesor de negocios microempresa

Un asesor de negocios microempresa es un profesional que cumple ciertas labores:

- Visitar a clientes y empresas con el objetivo de generar oportunidades de negocios e incrementar los saldos de cartera que se le asigna dentro de la agencia (se ofrece los productos del banco en cuanto a créditos).
- Orientar y asesorar a los clientes y potenciales clientes para la toma acertada de una decisión de créditos.
- Presentar expedientes de calidad elaborando un análisis integral en el aspecto cualitativo y cuantitativo acerca del cliente y con documentación completa de acuerdo a las pautas y requisitos del banco.
- Hacer el seguimiento de los créditos otorgados verificando el adecuado destino del crédito y verificar los pagos oportunos de las cuotas.

c. Rendimiento laboral

La idea de rendimiento está asociada al vínculo existente entre los medios que se utilizan para obtener algo y el resultado que se logra finalmente. De este modo, este concepto puede relacionarse con el beneficio o con el provecho.

La idea de rendimiento laboral se define como el resultado alcanzado en un entorno de trabajo con relación a los recursos disponibles y dependerá de los objetivos o de las metas fijadas para el trabajador en cuestión. Por lo tanto, los directivos y propietarios de cualquier empresa desearán mejorar el rendimiento laboral de sus trabajadores ya que son perfectamente conscientes de que eso repercutirá de manera positiva en la misma. Ante ello se toma una gran variedad de medidas entre las que se destacan las siguientes:

- Crear un buen ambiente de trabajo donde los trabajadores se sientan cómodos y donde trabajen por y para el equipo.
- Mejorar la autoestima de los empleados a través del reconocimiento de sus tareas.
- Establecer planes de trabajo por objetivos de manera que cuando se cumplan, aumente notablemente la satisfacción y el orgullo de los trabajadores.
- Facilitar la participación de todos los miembros de la empresa para que se sientan parte de la misma y no duden en realizar su esfuerzo y sus tareas en pro de ella.
- Promover la igualdad de trato.
- Fomentar la formación de los empleados para que puedan mejorar en su desempeño y habilidad.

El rendimiento laboral suele asociarse a cuestiones como la estrategia, la capacitación, la remuneración y el entorno. Una persona que cuenta con conocimientos, que recibe indicaciones precisas y que goza de buena remuneración y trabaja en un contexto agradable, es probable que alcance un rendimiento laboral muy superior al que puede lograr un trabajador mal pagado, sin formación y que se desempeña en un entorno insalubre.

d. Consideración de rendimiento de los asesores de negocios en Mibanco – Agencia México

Bajo el concepto de rendimiento mencionado anteriormente, se consideran niveles de rendimiento de acuerdo al cumplimiento de las metas establecidas por la empresa, el cual consta de múltiples factores como el número de operaciones, monto de desembolso, indicadores de mora, etc. Estos son reflejados en una bonificación extra por cumplimiento de estas metas, por lo que para esta investigación se considera bajo rendimiento, a aquellos asesores de negocios que no fueron bonificados, y alto rendimiento a aquellos asesores que si fueron bonificados.

Tabla 1: Tabla de bonificación a los asesores de negocios Mibanco. Año 2017

Mes	Nro. total de asesores de negocios	Nro. de asesores que bonificaron	Porcentaje de Asesores que bonificaron
Enero	16	13	81%
Febrero	18	9	50%
Marzo	17	7	41%
Abril	16	7	44%
Mayo	17	8	47%
Junio	18	10	56%

FUENTE: Elaboración propia.

e. Concepto de líder

Maristany (1994) menciona que un líder es quien logra un fenómeno en relación con un grupo de personas, en una situación determinada y en una causa determinada, es decir, es alguien que tiene la capacidad de que lo siga más de uno. La segunda cuestión es que esta dirección y control que tiene el líder sobre los demás, ocurra en una cierta situación y ocurra por una causa que es considerada común.

Un líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás, es la referencia dentro de un grupo (ya sea un equipo deportivo, un curso universitario, una compañía de teatro, el departamento de una empresa, etc.). Es el que lleva "la voz cantante" y su opinión es la más valorada.

El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que ocupa. Una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe. El jefe decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica.

El líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también la capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce y que viene determinada por la "autoridad moral" que ejerce sobre el resto del equipo. A

los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra el líder.

Lo que caracteriza al líder es su habilidad para conducir equipos. Este consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común (sea ganar el campeonato, mejorar los resultados de la empresa, ganar las elecciones políticas, etc.). Además de esta capacidad innata para gestionar equipos, el líder se caracteriza también por su visión de futuro. Es una persona que mira al largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos. El líder anticipa los cambios y se adelanta a los competidores. Una persona que no tuviera esta visión de futuro podría ser un buen gestor, un buen coordinador, pero nunca un auténtico líder.

El líder es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo que tiene la facultad de influir en otros sujetos. Su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común.

¿Cómo se maximiza el recurso humano? ¿Cómo lograr que los colaboradores den el cien por cien? ¿Qué se tornen en personas extraordinarias? Para llegar a esto, el líder crea una cultura de capacitación con el objetivo de que las personas tengan las habilidades necesarias y puedan ejecutar tareas especificadas previamente. Así mismo, lo más importante que debe generar el líder en sus colaboradores es dar motivo a la gente para que quiera hacer las cosas, es decir que los intereses propios del líder se vuelvan de cada uno de los colaboradores para realmente tener las “ganas” de realizar los objetivos para llegar a una misión organizacional compartida.

En la actualidad, las empresas desperdician cantidades alarmantes de dinero en capacitación de recursos humanos puesto que este tipo de entrenamiento se concentra en dar herramientas para hacer las cosas. Se puede tener las mejores estrategias, la mejor organización y riqueza de recursos de toda índole pero si no se

tiene un talento humano para alcanzar que estas estrategias sean realidad, la empresa no logrará sus objetivos a mediano ni largo plazo.

f. Características del líder

En general, un líder tiene las siguientes características

- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.), sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
- Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

(ehowenespanol.com, 2017)

g. Líder transformador

Según Cardona y Rey (2012) en su investigación titulada “Cómo generar liderazgo en toda la organización”, la escuela asociada comúnmente a las teorías de liderazgo de Burns y Bass, presenta un tipo de líder con gran energía para el cambio y capacidad para la dirección de organizaciones. A diferencia del líder transaccional (el que se apoya únicamente en premios y castigos para motivar a sus subordinados), el líder transformador se caracteriza por tener una visión radicalmente nueva y una imagen del futuro que quiere alcanzar que mejora la realidad presente y que es atractiva para sus seguidores. El líder transformador ofrece un objetivo ambicioso y lidera el camino para conseguirlo. Así, podemos

afirmar que el liderazgo transformador es una “expansión del liderazgo transaccional” y se distingue por cuatro características fundamentales:

- Influencia idealizada: El líder transformador actúa de modo que sus seguidores le admiren y le quieran imitar. Se convierte, así, en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico.
- Motivación inspiradora: El líder transformador crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además, sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo.
- Estímulo intelectual: El líder transformador promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulando a las personas para hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores, etc.
- Consideración individualizada: El líder transformador tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiarla según su potencial. Así, actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo.

Debido principalmente a su popularidad y a la evidencia contrastada de su eficacia, especialmente en momentos de cambio, la escuela de la transformación es uno de los principales modelos que se ha impuesto en las organizaciones de nuestros días. De hecho, en la actualidad, su influencia puede verse patente en la mayoría de la formación sobre liderazgo que se imparte en maestrías y cursos de formación a empresas.

h. Tipos de liderazgo

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Existen 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones que están presentes no solo en la teoría sino también en la práctica en las empresas de hoy.

1. Liderazgo autocrático

El liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación, el estilo autocrático puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

2. Liderazgo burocrático

Los líderes burocráticos hacen todo según “el libro”. Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando están en juego largas sumas de dinero.

3. Liderazgo carismático

Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y son muy energéticos al conducir a los demás. De todas formas los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas puesto que el proyecto o la organización entera podrían colapsar el día en que el líder abandone la empresa. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.

4. Liderazgo participativo o democrático.

A pesar de que el líder democrático es el que toma la última decisión, los líderes participativos o democráticos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica.

Ya que la participación democrática lleva tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

5. Liderazgo 'Laissez-faire'

Esta expresión francesa significa "déjalo ser" y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo cuando los mandos no ejercen el suficiente control.

6. Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones

Es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea, en la que los líderes están enfocados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica, la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.

7. Liderazgo natural

Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman liderazgo servil. De muchas maneras este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo.

8. Liderazgo orientado a la tarea

Los líderes altamente orientados a la tarea, se focalizan solo en que el trabajo se

haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.

9. Liderazgo transaccional

Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo acuerden obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder y este tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea. El liderazgo transaccional es un tipo de management, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo.

10. Liderazgo transformacional.

Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente y le transmiten su entusiasmo al equipo, y a su vez, estos líderes necesitan sentirse apoyados sólo por ciertos empleados. Es una ida y vuelta emocional, es por ello que muchas organizaciones tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional.

Los líderes transaccionales (o managers) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que el transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor. (<http://www.losrecursoshumanos.com/los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones/>).

i. Identidad

El concepto de identidad proviene del vocablo latín *identitas*, que refiere al grupo de rasgos y características que diferencian a un individuo o grupo de individuos del resto. Es a partir de esta que las personas logran distinguirse del resto y esto depende siempre de la cosmovisión e historia propia y del contexto en el que se vive. Un problema que surge es que existen las identidades personales y a la vez las

colectivas, por lo que muchas veces las personas pueden entrar en conflicto por las diferencias existentes. Es la identidad la que moldea a las personas, lo que determina sus gustos, necesidades, prioridades y acciones.

j. Liderazgo transformacional

El término “transformacional” está relacionado con el liderazgo que implica o conlleva la modificación de la organización.

Los líderes transformacionales inspiran a otros a superarse; proporcionan reconocimiento individual; estimulan a nuevas alternativas o formas de pensar, facilitan la identificación o subordinación de sus propios intereses a los objetivos del grupo; etc.

El paradigma transformacional ha enseñado en los últimos años que algunas de las competencias más importantes que consiguen el perfil transformador del líder son la visión global, el pensamiento estratégico, pensamiento conceptual, orientación al logro y los procesos, la capacidad de movilización, la capacidad de influencia y la empatía. Hoy este líder requiere nuevas capacidades, que sin desmerecer ninguna de las anteriores, definen su resiliencia; enfrentamiento a la diversidad, capacidad de superación, altos niveles de autoconfianza, perseverancia, orientación al logro y flexibilidad (Palomo, 2010).

Burns (1978) propone una teoría general del liderazgo político que sirve de base al desarrollo del liderazgo transformacional. Este enfoque entiende el liderazgo como un proceso de interrelación en el cual los líderes influyen en sus seguidores, pero también son influidos por ellos. Estos líderes tratan de crear la conciencia de cambio a altos ideales y valores morales como la libertad, justicia o la igualdad. Los líderes transformacionales procuran provocar cambios significativos en las actitudes y supuestos de los miembros de la organización, con el fin de generar compromiso hacia las nuevas estrategias y objetivos. Se trata de influir, pero cediendo poder que los propios subordinados se conviertan a su vez en líderes y agentes de cambio.

El líder transformacional es aquel que motiva a sus subordinados para que hagan más de lo que pensaba hacer. Eso se logra concienciando de la importancia de los objetivos propuestos y de los medios para alcanzarlos, animando a trascender el propio interés a favor del equipo y elevando el nivel de las aspiraciones particulares.

Por otra parte, el líder transformacional puede contribuir al desarrollo de elementos clave para la vida de la organización, como el contrato psicológico, el compromiso organizativo o una cultura fuerte. El contrato psicológico consiste en un conjunto no escrito de compromisos entre el individuo y la organización respecto a lo que cada uno ha de aportar y lo que recibirá. El líder transformacional fomenta una buena definición del contrato psicológico, a través de: una formulación de la visión (con sus repercusiones en misión y estrategia) en la que manifiesta claramente sus propios valores; el estímulo hacia el compromiso con los valores intrínsecos de la misión y del propio trabajo; y confirmando en la práctica diaria qué conductas son aceptables en la compañía. De manera análoga, alienta el compromiso con la organización mediante la descripción de la conducta que se demanda, el refuerzo visible de las contribuciones realizadas y el incremento de la responsabilidad personal al mostrar que las consecuencias de las acciones particulares repercuten en terceros. Por último, el líder establece el sistema de valores que configuraran el núcleo de la cultura, la cual influye profundamente en los empleados, destacando lo importante y marcando las conductas que se consideran aceptables. En consecuencia, el líder construye una pieza clave no solo de la organización, sino de la comprensión colectiva de cuáles son los comportamientos apropiados (Camison *et al.*, 2007).

Bass y Avolio (1995) señalan que el liderazgo transformacional se refiere al proceso de inducir cambios importantes en las actitudes de los miembros y crear compromiso para cambiar los objetivos y las estrategias. El liderazgo transformacional implica la influencia de un líder sobre los subordinados pero el efecto de la influencia es dar poder a los subordinados y que se conviertan en agentes de cambio. En 1988, Bass definió que *“la transformación es el efecto del líder sobre los seguidores, quienes sienten confianza en él y están seguros de*

conseguir resultados superiores”. Este tipo de liderazgo se basa en: a) influencia idealizada; b) motivación inspiracional; c) estimulación intelectual, y d) consideración individualizada.

Definición de liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional define un estilo de liderazgo más ambicioso. Burns (1978) introdujo este concepto para explicar el comportamiento de líderes políticos que buscan el entusiasmo y fidelidad de sus seguidores. El líder transformacional no se conforma con lograr las metas, además pretende cambiar el esquema mental o visión de sus subordinados, consiguiendo así su entusiasmo e incluso su desarrollo intelectual y personal. Además, consigue inspirar nuevos valores en el grupo y es el estilo de liderazgo eficaz cuando se espera que los seguidores sean innovadores, creativos y arriesgados.

La evidencia empírica arroja resultados muy positivos a favor del liderazgo transformacional. Se ha comprobado que se consigue un desempeño extraordinario en grupos dirigidos por líderes que reúnen sus características. En el grupo liderado por un líder transformacional, la rotación es menor y los niveles de productividad y satisfacción son superiores (Vizcaino *et al.*, 2011).

Los líderes transformacionales expresan claramente una visión e inspiran a sus seguidores; también tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional (Cannice *et al.*, 2012).

Comportamientos de los líderes transformacionales

Existen suficientes coincidencias derivadas de muchos años de investigación que sugieren que hay conductas comunes relacionadas con los líderes transformacionales. Al igual que en el caso de los líderes carismáticos, un buen liderazgo transformacional requiere habilidad para iniciar el cambio y cuestionar el statu quo, reconocer las oportunidades para la organización y para otros, y asumir riesgos y estimular a otros para que hagan lo mismo.

El liderazgo transformacional requiere ser capaz de inspirar una visión compartida. Los líderes transformacionales agrupan a otros alrededor de un sueño común y son expertos en formar una visión del futuro y atraer a otros para avanzar hacia ella. Deben estar en condiciones de servir de modelos en la ruta, es decir, dar el ejemplo de compromiso con una visión y valores compartidos. Los líderes transformacionales entienden que para lograr que sus seguidores contribuyan plenamente al proceso de transformación, tienen que delegar autoridad en ellos y ofrecerles apoyo para que hagan las cosas, estimular su creatividad, exhortarlos a reconsiderar las viejas formas de hacer las cosas u a reexaminar viejos supuestos, fomentar la colaboración, motivar y reforzar el comportamiento positivo, como la identificación y reconocimiento de los logros de otros y celebrar las pequeñas victorias. A partir de lo expuesto podemos resumir los comportamientos básicos de los líderes transformacionales.

Cabe señalar que algunos de estos comportamientos han recibido amplio apoyo conceptual entre los investigadores, mientras que otros han conseguido solo apoyo parcial. Por ejemplo, prácticamente en todos los estudios sobre esta materia se ha identificado la creación y articulación de una visión como un compromiso importante del proceso de liderazgo transformacional. Asimismo, la mayoría de los estudios han identificado facilitar la aceptación de las metas del equipo y el modelado del comportamiento adecuado como elementos fundamentales del liderazgo transformacional.

Componentes del comportamiento

- Creación y articulación de la visión:
Comportamiento del líder que se dirige a encontrar nuevas oportunidades para la organización, la formulación, articulación e inspiración de los seguidores con la visión de un mejor futuro.

- Modelo de funciones:
Establecimiento de un ejemplo para los seguidores que sea congruente con los valores y expectativas de la organización.

- Fomentar la “adquisición” de las metas organizacionales:

Comportamiento encaminado a estimular y construir el trabajo en equipo entre los seguidores y el compromiso con metas compartidas.

- Expectativas de alto desempeño:

Comportamiento que transmite las expectativas del líder de excelencia cotidiana y desempeño superior de parte de los seguidores.

- Intercambio personalizado (líder-miembro)

- Comportamiento que indica que el líder confía, respeta y tiene fe en cada seguidor, además de que se preocupa por sus necesidades personales, no solo por las de la organización.

- Delegación de autoridad de autoridad (empowerment)

Comportamiento del líder que motiva a los seguidores a “pensar fuera de los cartabones” y a reexaminar viejas formas y métodos.

(Lussier y Achua, 2005).

Atributos de los líderes transformacionales

Se dice que los buenos líderes transformacionales poseen ciertos atributos:

- Se conciben como agentes del cambio.
- Son visionarios y confían en su intuición.
- Corren riesgos, pero no de manera irresponsable.
- Son capaces de articular un conjunto de valores medulares que guían su comportamiento.
- Poseen capacidades cognoscitivas excepcionales y analizan la situación minuciosamente antes de actuar.
- Creen en la gente y muestran sensibilidad a sus necesidades.
- Son flexibles y están abiertos a aprender de la experiencia.

(Lussier y Achua, 2005).

Principios del Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional desafía a los seguidores para mejorar. Burns (1978) explicó que los líderes transformacionales aprovechan los valores de sus seguidores, y les ayudan a ser más motivados y operan a un nivel superior. El escritor teológico Erik Rees acuñó más tarde siete principios para el liderazgo transformacional.

- Los líderes transformacionales son sencillos: necesitan una respuesta clara cuando alguien le pregunta cuáles son las metas de la organización. Idealmente, la respuesta tarda en algo más que los objetivos inmediatos y captura la visión de un gran proyecto entero.
- Para transformar a los seguidores o empleados, utilizar la visión para motivarlos: Muéstrales cómo les pides que cumplan con sus valores y objetivos, y que lo que hacen, hace una diferencia real en si tienen o no éxito.
- Si los subordinados no saben lo que necesitan saber, ayudarlos a aprender. Si ellos no tienen las habilidades necesarias, organizar un entrenamiento para ellos. Hacer lo más fácil posible para que puedan comprenderlo y llevar a cabo su misión.
- Innovación: El entorno de la empresa puede cambiar de muchas maneras, por lo que se tiene que estar dispuesto a cambiar con ello y también con los empleados. Mientras mejor ellos puedan hacer frente al cambio, más eficaz van a estar en el cumplimiento de metas de la compañía.
- Movilización: La movilización de los voluntarios o empleados, significa implementarlos con la confianza de que puedan hacer el trabajo. Esto requiere, a su vez, el ver a los seguidores que tienen las habilidades necesarias y entrenarlos para que puedan hacer una contribución real a la organización.
- Preparación: El líder tiene que estar preparado para cualquier desafío que enfrenta la organización. Es necesario comprometerse a aprender constantemente más y entrenarse para ser mejor de lo que ya se es.
- Determinación: El liderazgo no siempre es fácil. El liderazgo transformacional puede ser aún más difícil porque los objetivos son mucho más altos, lo que hace que sea más fácil quedarse corto, deprimirse y dudar y contemplar darse por vencido. Un verdadero líder transformacional tiene que encontrar la fuerza interior para seguir adelante, no importa lo que sea.

Características del Liderazgo Transformacional

El líder transformacional se destaca por las siguientes características:

- Creatividad: La creatividad es un elemento clave del líder transformacional. Para poder generar nuevas ideas es necesario cambiar el *status quo*, sin embargo es típico en los directivos querer mantener el “*status quo*” a toda

costa. Los líderes transformacionales deben innovar y dar nuevas orientaciones a los problemas o situaciones.

- **Interactividad:** Un líder interactivo consigue mejores resultados que otro que no lo es. Si el líder quiere conocer las necesidades de sus colaboradores, deberá tener una postura de abierta participación y de comunicación con los mismos.
- **Comunicación:** Un líder transformacional efectivo debe tener competencias en comunicación, así como saber comprender y adaptarse a los distintos niveles sociales de su organización.
- **Visión:** Un líder efectivo comunica y hace partícipes a sus colaboradores de la visión, puede que esta sea la característica más importante de un líder transformacional. Bennis y Nanus (1985) consideran que el líder transformacional debe crear una visión compartida con sus colaboradores, además, dicen que los líderes no solo deben hablar de la visión, sino que deben establecer la visión tanto para los individuos como para la organización.
- **Conocer el Empowerment:** Es una necesidad de las organizaciones modernas porque se considera como una herramienta de gestión indispensable para lograr altos niveles de implicación y de satisfacción. En definitiva, consiste en liberar al personal de los controles rígidos establecidos en una organización, dándole la libertad para asumir las responsabilidades de sus propios beneficios para la organización y los clientes (internos y/o externos). Si no existiesen líderes que fomentasen la responsabilidad y el poder entre sus colaboradores, está claro que nunca se podría dar un desarrollo pleno del potencial de nuestros colaboradores.
- **Pasión:** El líder transformacional tiene que demostrar pasión con su misión y con las personas. La pasión es esencial por los grandes cometidos; sin pasión la dirección y la misión son muy efímeras.
- **Ética:** Los líderes deben ser éticos en cualquiera de las situaciones a las que se vean sometidos. Sus niveles de moralidad, tanto a la hora de conseguir los objetivos como a la hora de tomar decisiones, han de ser muy elevados, especialmente cuando repercute en la personas.
- **Prestigio:** La imagen y el prestigio que tienen los trabajadores acerca del líder son muy positivos. Esto se da a consecuencia de la credibilidad e integridad demostrada con sus acciones, así como por saber transmitir entusiasmo y

confianza a sus empleados.

- Orientación hacia las personas: Considera importante las diferencias individuales, y por supuesto, actúa en consecuencia, se preocupa por conocer las necesidades y objetivos individuales de sus trabajadores. Su misión es unir los objetivos individuales de cada uno de ellos con los objetivos organizacionales.
- Desarrollo de los colaboradores: Facilitar y apoyar el desarrollo de los trabajadores es un objetivo clave al que debe dedicar especial atención teniendo como fin el desarrollo de sus habilidades acompañado de crecimiento profesional dentro de la empresa.
- Formación y asesoramiento de los colaboradores: Los líderes transformacionales dejan de ser supervisores para pasar a ser formadores, facilitadores y asesores. Para poder realizar esa función con calidad y el prestigio necesario, deberán actualizarse y formarse de manera continuada.
- Coherencia entre las acciones del líder y la misión, visión y valores de la organización.

Actitud de colaboración y participación: Los líderes de algunas organizaciones han observado que el liderazgo es más que las características personales, las conductas específicas o las contingencias particulares. Han visto que es todo eso y mucho más. A las personas que se requieren para guiar a las organizaciones durante los cambios, se les llama líderes transformacionales. Los líderes transformacionales inspiran a otros con su visión y a menudo la promueven a pesar de la discrepancia y muestran confianza en sí mismo y en sus opiniones. Estos líderes cambian las percepciones de lo que es posible y lo que es deseable, además de desarrollar nuevos enfoques para problemas (Palomo, 2010).

III. METODOLOGÍA

3.1. LUGAR

La financiera Mibanco tiene sucursales en todo el país, 44 en Lima, 3 en el Callao y 50 en provincias, sin embargo la sucursal elegida para el presente trabajo queda ubicada en Av. México 1614 - La Victoria.

3.2. TIPO DE ESTUDIO

Es de tipo cualitativo ya que el objetivo principal de esta investigación es observar los factores y cualidades que intervienen en la productividad de los empleados para el desempeño de sus actividades, utilizando como herramienta el liderazgo transformacional para el cumplimiento de los objetivos planteados.

3.3. DISEÑO

La investigación es de diseño no experimental transversal o transaccional, debido a que los datos se recolectaron en un mismo instante de tiempo. Esto permitirá realizar un análisis de la situación actual de la empresa y se utilizará el liderazgo transformacional como herramienta en el rendimiento de los empleados con el fin de alcanzar altos niveles de productividad y competitividad dentro de la organización.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el presente trabajo se utilizó la encuesta (Anexo 1) como herramienta de recolección de datos, así también el focus group para obtener lluvia de ideas en la identificación del problema (Anexo 2).

3.5. POBLACIÓN

La población consta de una población total de 18 asesores de negocios ubicados en Mibanco – Agencia México

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

Según el estudio de Chávarry (2001), los factores de liderazgo transformacional que inciden en el rendimiento de un asesor de negocios son la creatividad, interactividad, comunicación, visión, conocimiento del empowerment, pasión, ética, prestigio, orientación hacia las personas, desarrollo de los colaboradores, formación y asesoramiento de los colaboradores, coherencia entre sus actuaciones y la misión, visión y valores de la organización y actitud de colaboración y participación. Estas son las características claves con las que debe contar un líder para provocar cambios positivos en su rendimiento.

A continuación se presentan los resultados de las encuestas aplicadas a los asesores de negocios, y la relación que tiene cada pregunta de la encuesta, con un factor del liderazgo transformacional (Anexo 1).

- Pregunta 1 relacionada al factor interactividad
- Pregunta 2 relacionada al factor ética
- Pregunta 3 relacionada al factor desarrollo de los colaboradores
- Pregunta 4 relacionada al factor pasión
- Pregunta 5 relacionada al factor comunicación
- Pregunta 6 relacionada al factor visión
- Pregunta 7 relacionada al factor orientación hacia las personas
- Pregunta 8 relacionada al factor coherencia entre las acciones del líder, la misión, visión y valores de la organización.
- Pregunta 9 relacionada al factor formación y asesoramiento de los colaboradores
- Pregunta 10 relacionada al factor creatividad
- Pregunta 11 relacionada al factor conocimiento del empowerment
- Pregunta 12 relacionada al factor actitud de colaboración y participación

a. ¿Escuchas inquietudes con suma atención de tus compañeros?

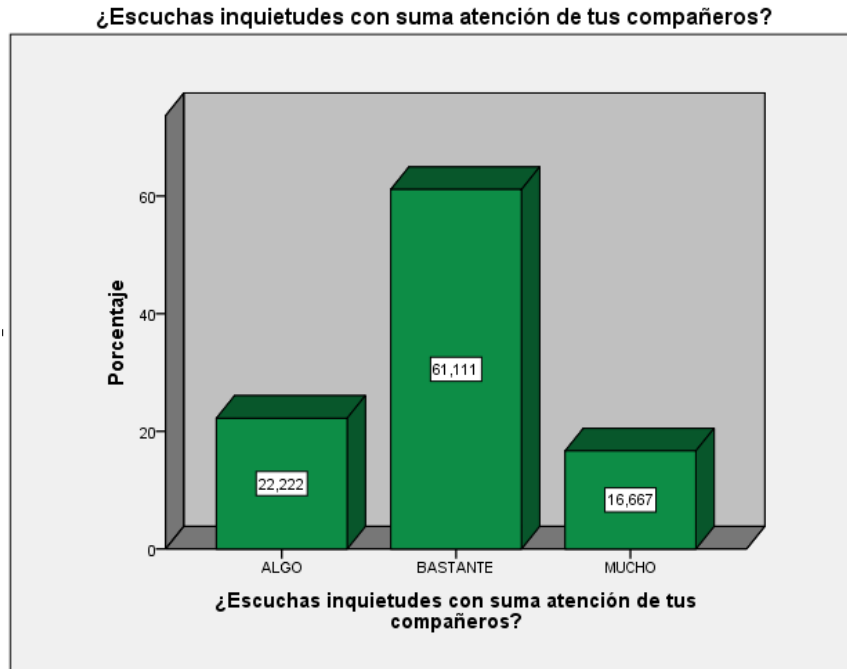


Figura 1: Porcentaje de los que escuchan inquietudes con suma atención de sus compañeros

FUENTE: Elaboración Propia

Tabla 2: Tabla de frecuencia de los que escuchan inquietudes con suma atención de sus compañeros

¿Escuchas inquietudes con suma atención de tus compañeros?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
▶	Válidos				
	ALGO	4	22,2	22,2	22,2
	BASTANTE	11	61,1	61,1	83,3
	MUCHO	3	16,7	16,7	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración Propia

La Figura 1, Tabla 2, indican que los asesores que escuchan las inquietudes de sus compañeros, suman el 77,8% entre las categorías “bastante” y “mucho”. Este porcentaje elevado es un indicador de que los factores comunicación e interactividad tiene un alto nivel de influencia en el rendimiento de los asesores de Mibanco Agencia México, pero que sin embargo no es suficiente porque solo 3 están en el nivel más alto.

a. ¿Estás verdaderamente convencido de tus valores?

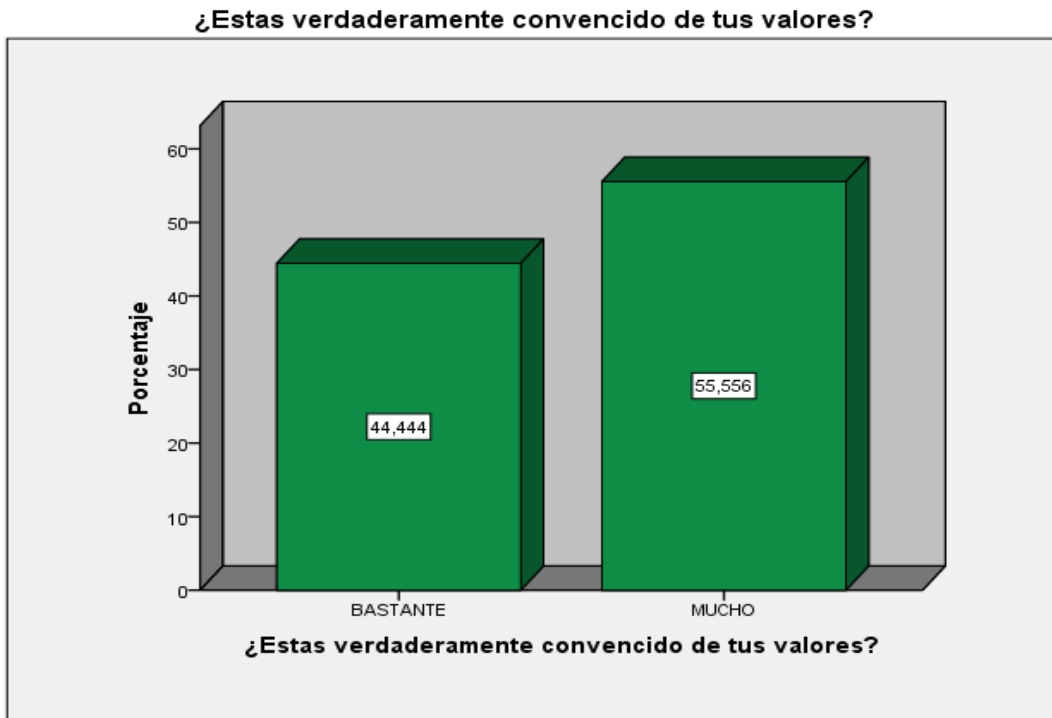


Figura 2: Porcentaje de los que están verdaderamente convencidos de sus valores

FUENTE: Elaboración Propia

Tabla 3: Frecuencia de los que están verdaderamente convencidos de sus valores

¿Estas verdaderamente convencido de tus valores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BASTANTE	8	44,4	44,4	44,4
	MUCHO	10	55,6	55,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración Propia

La Figura 2, Tabla 3 indican que los asesores que están verdaderamente convencidos de sus valores, equivalen a un 44% en la categoría “bastante” y un 56% en la categoría “mucho”. Este porcentaje elevado es un indicador de que el factor ética, tiene un alto nivel de influencia en el rendimiento de los asesores de Mibanco Agencia México.

b. ¿Ayudas a que tus compañeros se concentren en desarrollar sus fortalezas?

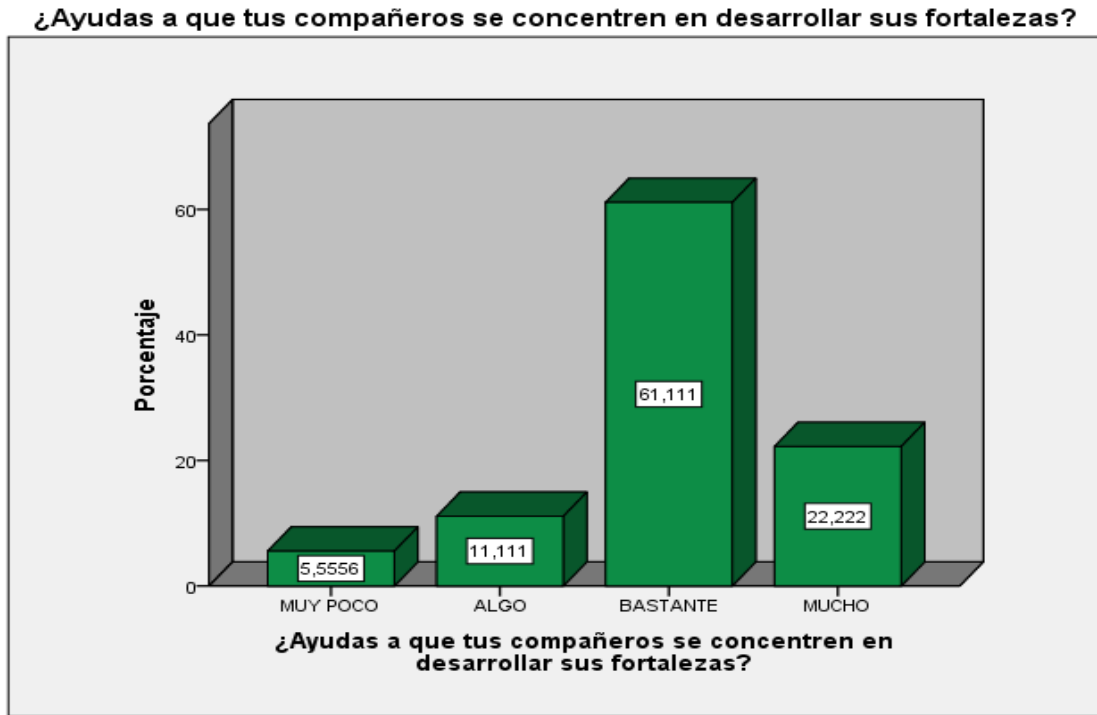


Figura 3: Tabla de los que ayudan a que sus compañeros se concentren en desarrollar sus fortalezas

FUENTE: Elaboración Propia

Tabla 4: Frecuencia de los que ayudan a que sus compañeros se concentren en desarrollar sus fortalezas

¿Ayudas a que tus compañeros se concentren en desarrollar sus fortalezas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUY POCO	1	5,6	5,6	5,6
	ALGO	2	11,1	11,1	16,7
	BASTANTE	11	61,1	61,1	77,8
	MUCHO	4	22,2	22,2	100,0
Total		18	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración Propia

La Figura 3, Tabla 4 indican que los asesores que ayudan a que sus compañeros se concentren en desarrollar sus fortalezas, suman el 83% entre las categorías “bastante” y “mucho”. Este porcentaje elevado es un indicador de que el factor “desarrollo de los colaboradores” tiene un alto nivel de influencia en el rendimiento de los asesores de Mibanco Agencia México.

c. ¿Sientes gran entusiasmo en realizar tus actividades?

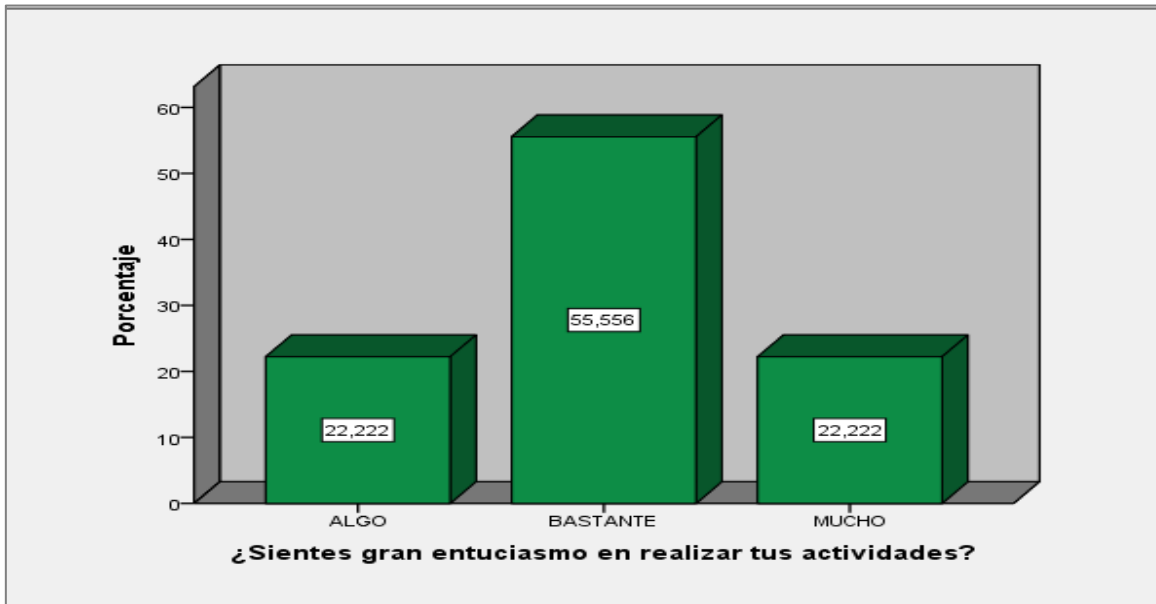


Figura 4: Porcentaje de los que sienten gran entusiasmo en realizar tus actividades

FUENTE: Elaboración Propia

Tabla 5: Frecuencia de los que sienten gran entusiasmo en realizar tus actividades

¿Sientes gran entusiasmo en realizar tus actividades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ALGO	4	22,2	22,2	22,2
	BASTANTE	10	55,6	55,6	77,8
	MUCHO	4	22,2	22,2	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración Propia

La Figura 4, Tabla 5 indican que los asesores que sienten gran entusiasmo en realizar sus actividades, suman el 77% entre las categorías “bastante” y “mucho”. Este porcentaje elevado es un indicador de que el factor “pasión” tiene un alto nivel de influencia en el rendimiento de los asesores de Mibanco Agencia México.

d. ¿Tu opinión y sugerencias son escuchadas y consideradas?

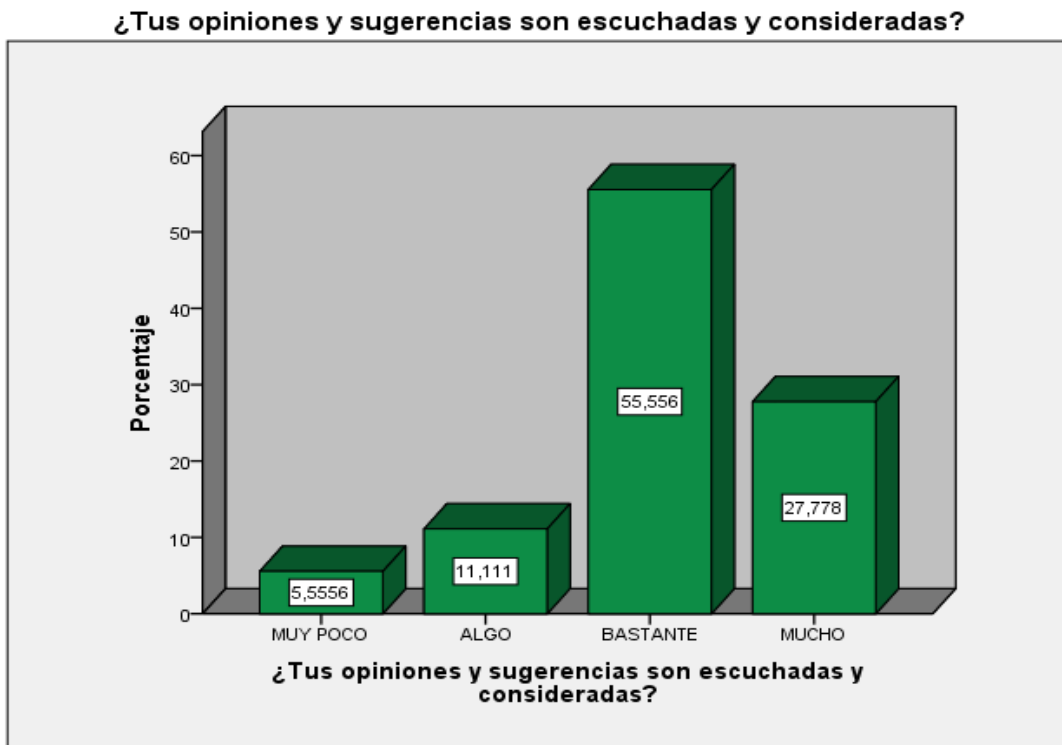


Figura 5: Porcentaje de los que consideran que su opinión y sugerencias son escuchadas y consideradas

FUENTE: Elaboración Propia

Tabla 6: Frecuencia de los que consideran que tu opinión y sugerencias son escuchadas y consideradas

¿Tus opiniones y sugerencias son escuchadas y consideradas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos MUY POCO	1	5,6	5,6	5,6
ALGO	2	11,1	11,1	16,7
BASTANTE	10	55,6	55,6	72,2
MUCHO	5	27,8	27,8	100,0
Total	18	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración Propia

La Figura 5, Tabla 6, indican que los asesores que sienten que sus opiniones y sugerencias son escuchadas y consideradas, suman el 82% entre las categorías “bastante” y “mucho”. Este porcentaje elevado es un indicador de que el factor “comunicación” tiene un alto nivel de influencia en el rendimiento de los asesores de Mibanco Agencia México.

e. Hablas con optimismo del futuro.

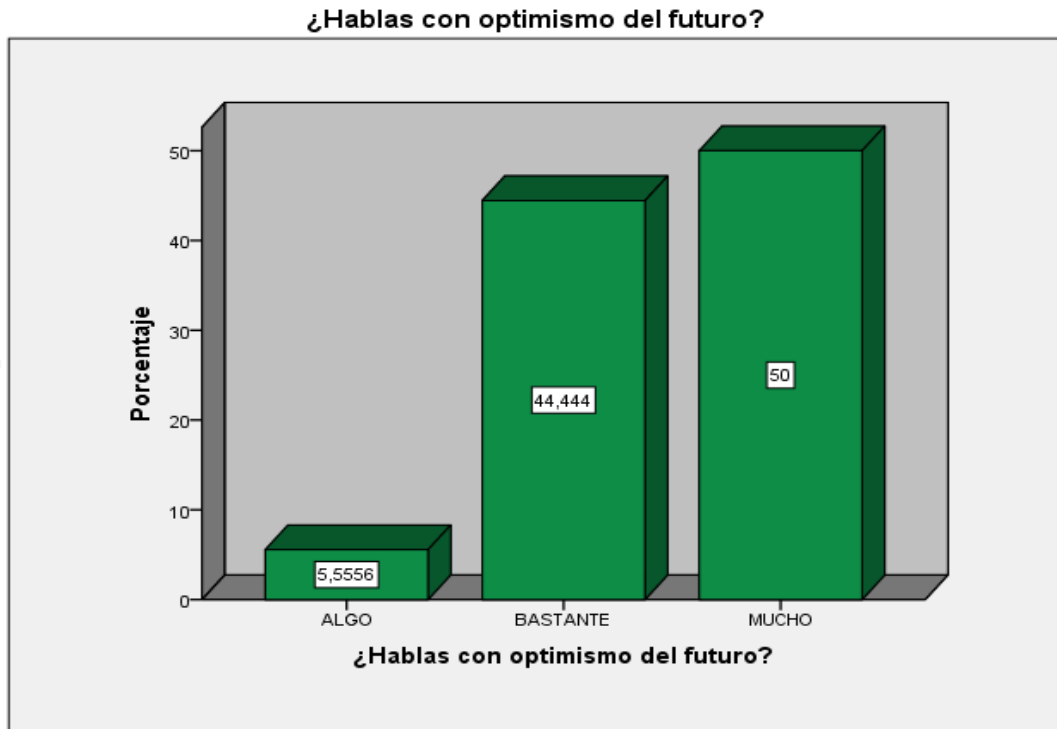


Figura 6: Porcentaje de los que hablan con optimismo del futuro

FUENTE: Elaboración Propia

Tabla 7: Frecuencia de los que hablan con optimismo del futuro

		¿Hablas con optimismo del futuro?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ALGO	1	5,6	5,6	5,6
	BASTANTE	8	44,4	44,4	50,0
	MUCHO	9	50,0	50,0	100,0
Total		18	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración Propia

La Figura 6, Tabla 7, indican que los asesores que hablan con optimismo del futuro, suman el 94% entre las categorías “bastante” y “mucho”. Este porcentaje elevado es un indicador de que el factor “visión” tiene un alto nivel de influencia en el rendimiento de los asesores de Mibanco Agencia México.

f. ¿Estimulas tu desarrollo personal?

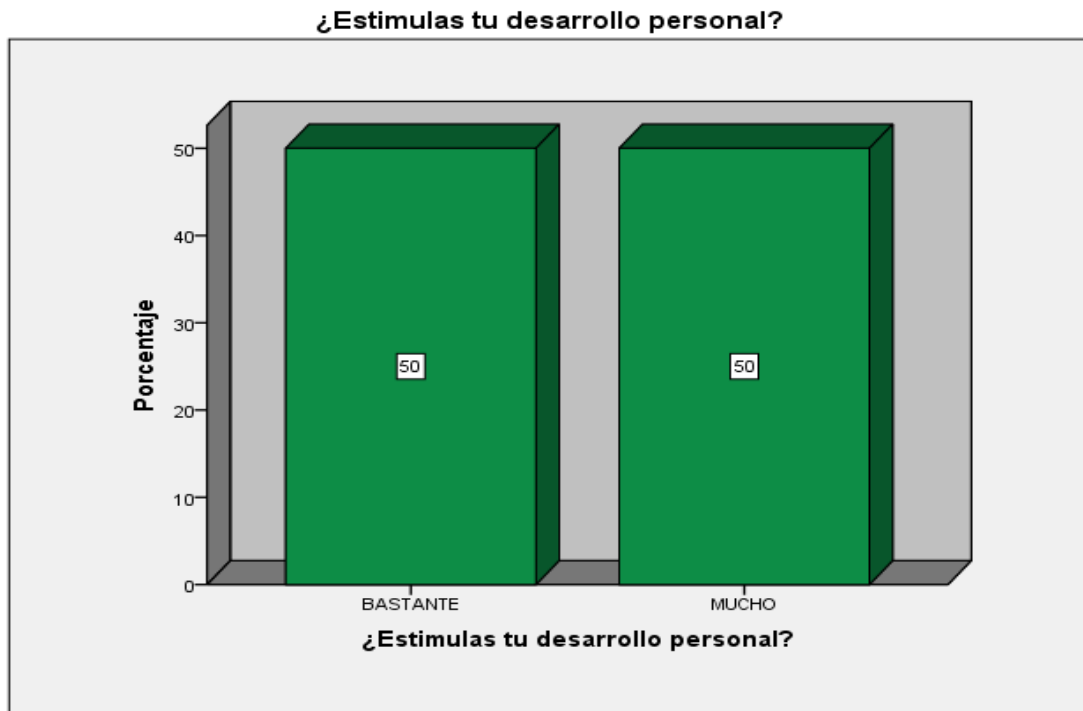


Figura 7: Porcentaje de los que estimulan su desarrollo personal

FUENTE: Elaboración Propia

Tabla 8: Frecuencia de los que estimulan su desarrollo personal

¿Estimulas tu desarrollo personal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BASTANTE	9	50,0	50,0	50,0
	MUCHO	9	50,0	50,0	100,0
Total		18	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración Propia

La Figura 7, Tabla 8 indican que los asesores que estimulan su desarrollo personal, equivalen a un 50% en la categoría “bastante” y un 50% en la categoría “mucho”. Estos porcentajes elevados son indicadores de que el factor “orientación hacia las personas”, tiene un alto nivel de influencia en el rendimiento de los asesores de Mibanco Agencia México.

g. ¿Trabajas enfocado con la misión y visión de la empresa?

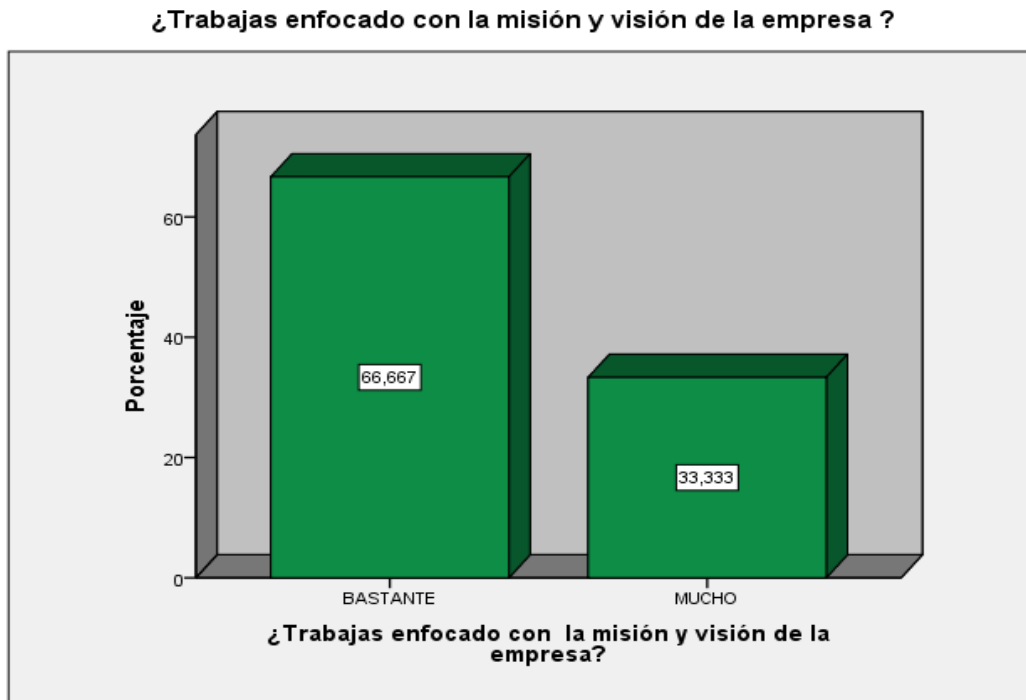


Figura 8: Porcentaje de los que trabajan enfocado con la misión y visión de la empresa

FUENTE: Elaboración Propia

Tabla 9: Frecuencia de los que trabajan enfocados con la misión y visión de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BASTANTE	12	66,7	66,7	66,7
	MUCHO	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración Propia

La Figura 8, Tabla 9 indican que los asesores que trabajan enfocados en la misión y visión de la empresa, equivalen a un 67% en la categoría “bastante” y un 33% en la categoría “mucho”. Estos porcentajes son indicadores de que el factor “coherencia entre las acciones del líder, misión, visión y valores de la organización”, tiene un alto nivel de influencia en el rendimiento de los asesores de Mibanco Agencia México, pero que sin embargo, no es suficiente porque de los 18 asesores, solo 6 se encuentran en el nivel más alto.

h. ¿Proporcionas retroalimentación sobre cómo se están haciendo las cosas?

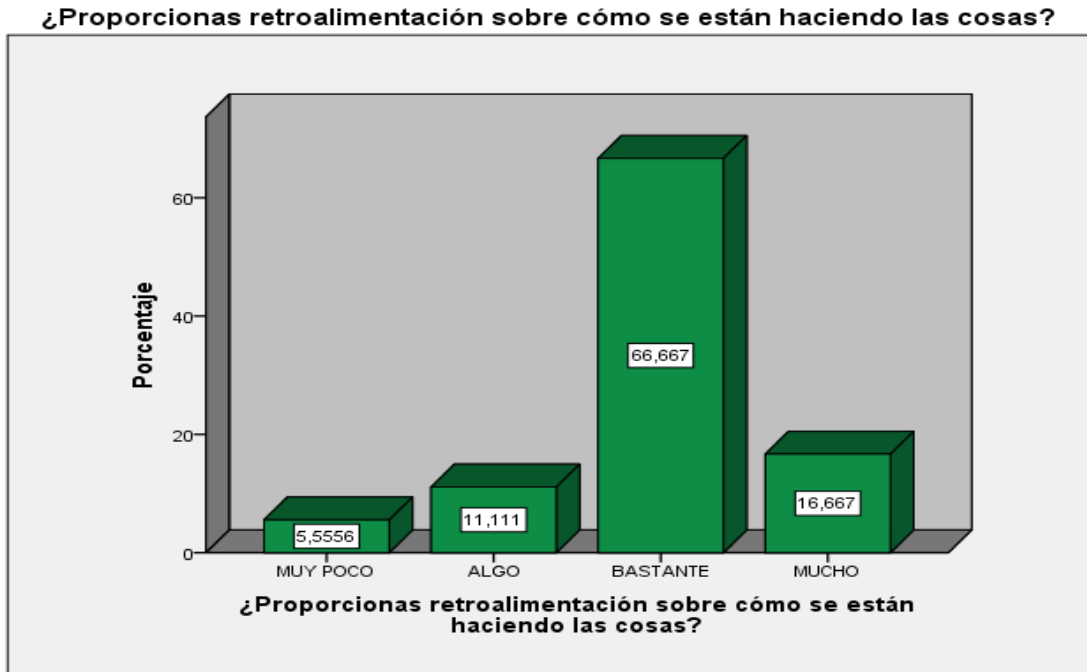


Figura 9: Porcentaje de los que proporcionan retroalimentación sobre cómo se están haciendo las cosas

FUENTE: Elaboración Propia

Tabla 10: Frecuencia de los que proporcionan retroalimentación sobre cómo se están haciendo las cosas

¿Proporcionas retroalimentación sobre cómo se están haciendo las cosas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUY POCO	1	5,6	5,6	5,6
	ALGO	2	11,1	11,1	16,7
	BASTANTE	12	66,7	66,7	83,3
	MUCHO	3	16,7	16,7	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración Propia

La Figura 9, Tabla 10 indican que los asesores que proporcionan retroalimentación sobre cómo se están haciendo las cosas, suman el 84% entre las categorías “bastante” y “mucho”. Este porcentaje elevado es un indicador de que el factor “formación y asesoramiento de los colaboradores” tiene un alto nivel de influencia en el rendimiento de los asesores de Mibanco Agencia México.

i. ¿Cuentas con nuevos planes para el futuro y nuevas formas de acción?

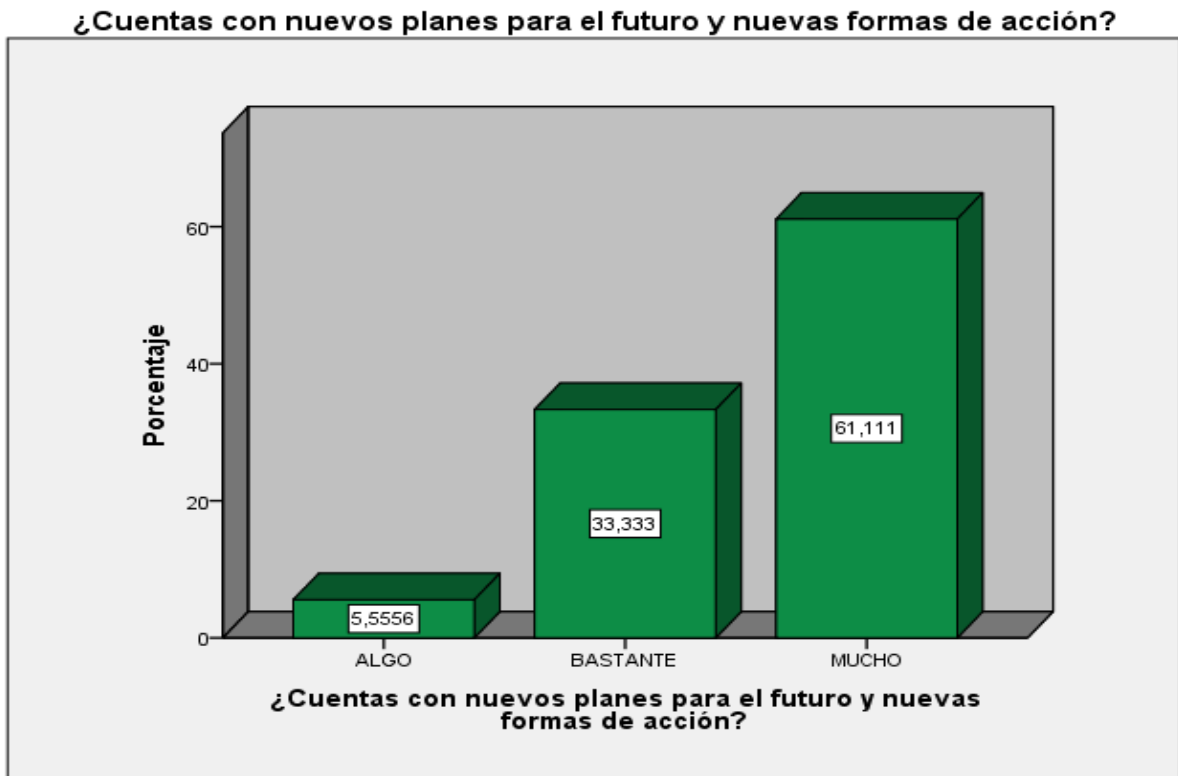


Figura 10: Porcentaje de los que cuentan con nuevos planes para el futuro y nuevas formas de acción

FUENTE: Elaboración Propia

Tabla 11: Frecuencia de los que cuentan con nuevos planes para el futuro y nuevas formas de acción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ALGO	1	5,6	5,6	5,6
BASTANTE	6	33,3	33,3	38,9
MUCHO	11	61,1	61,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración Propia

La Figura 10, Tabla 11 indican que los asesores que cuentan con nuevos planes para el futuro y nuevas formas de acción, suman el 94% entre las categorías “bastante” y “mucho”. Este porcentaje elevado es un indicador de que el factor “creatividad” tiene un alto nivel de influencia en el rendimiento de los asesores de Mibanco Agencia México.

j. ¿A menudo buscas apoyo o delegas actividades con tus compañeros?

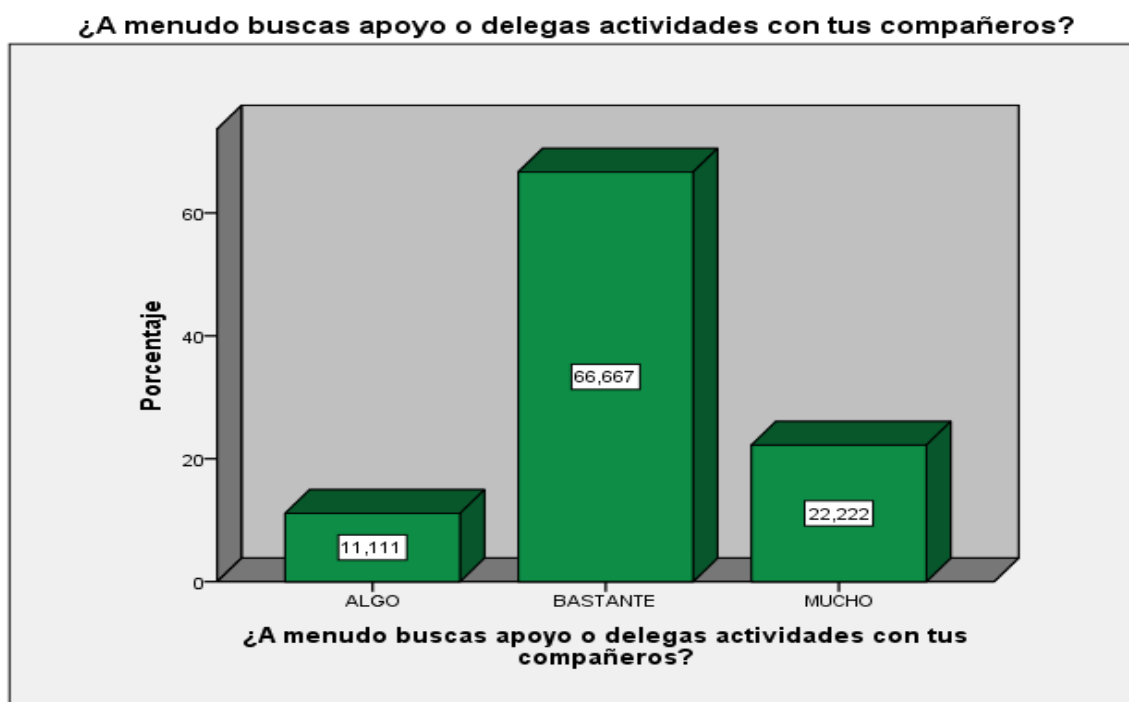


Figura 11: Porcentaje de los que a menudo buscan apoyo o delegan actividades con sus compañeros

FUENTE: Elaboración Propia

Tabla 12: Frecuencia de los que a menudo buscan apoyo o delegan actividades con sus compañeros

¿A menudo buscas apoyo o delegas actividades con tus compañeros?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ALGO	2	11,1	11,1	11,1
	BASTANTE	12	66,7	66,7	77,8
	MUCHO	4	22,2	22,2	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración Propia

La Figura 11, Tabla 12 indican que los asesores que a menudo buscan apoyo o delegan actividades con sus compañeros, suman el 89% entre las categorías “bastante” y “mucho”. Este porcentaje elevado es un indicador de que el factor “conocimiento del empowerment” tiene un alto nivel de influencia en el rendimiento de los asesores de Mibanco Agencia México.

k. ¿Consigues que otros se comprometan con su sueño?

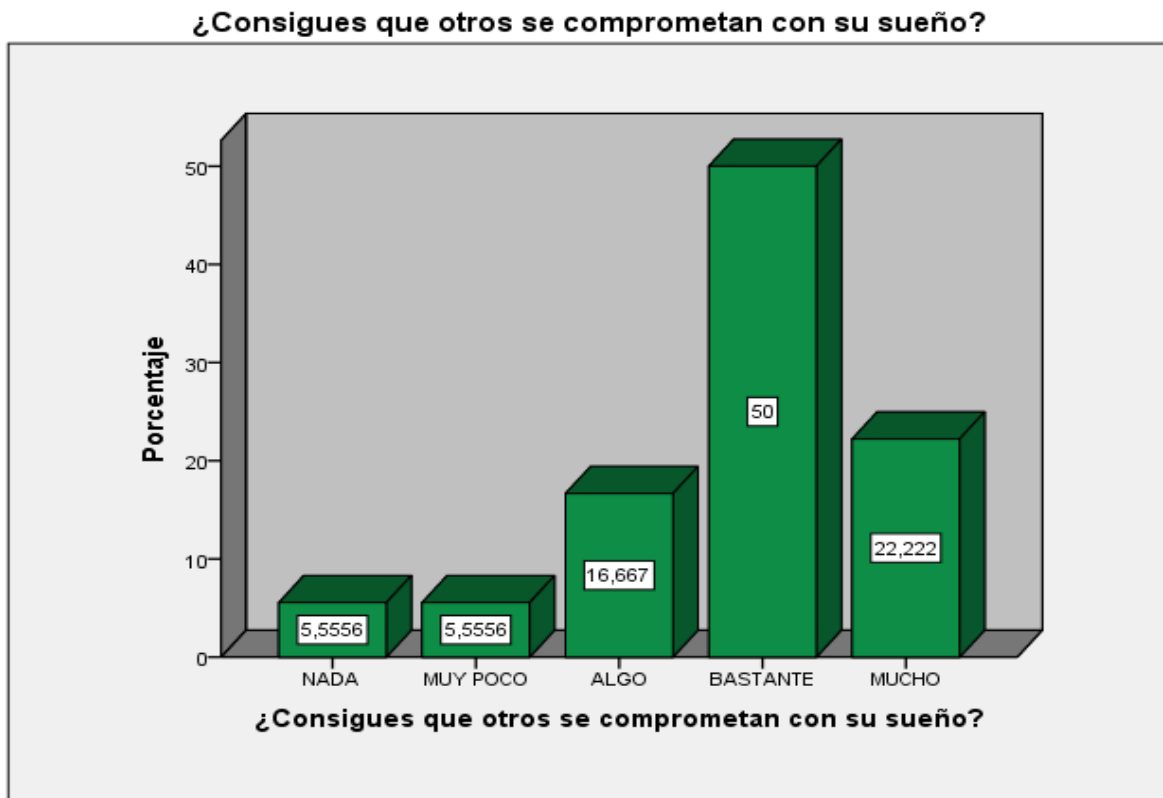


Figura 12: Porcentaje de los que consiguen que otros se comprometan con su sueño

FUENTE: Elaboración Propia

Tabla 13: Frecuencia de los que consiguen que otros se comprometan con su sueño

		¿Consigues que otros se comprometan con su sueño?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NADA	1	5,6	5,6	5,6
	MUY POCO	1	5,6	5,6	11,1
	ALGO	3	16,7	16,7	27,8
	BASTANTE	9	50,0	50,0	77,8
	MUCHO	4	22,2	22,2	100,0
Total		18	100,0	100,0	

FUENTE: Elaboración Propia

La Figura 12, Tabla 13 indican que los asesores que consiguen que otros se comprometan con su sueño, suman el 72% entre las categorías “bastante” y “mucho”. Este porcentaje elevado es un indicador de que el factor “actitud de colaboración y participación” tiene un alto nivel de influencia en el rendimiento de los asesores de Mibanco Agencia México.

4.2. DISCUSIÓN

Según los resultados de la encuesta, se observa que la gran mayoría de los asesores de negocios cuenta con características de liderazgo transformacional en un grado aceptable por haber tenido las mayores frecuencias entre las categorías “bastante” y “mucho” según la escala dada. Por otro lado, existen algunos asesores con un nivel bajo de liderazgo transformacional, el cual podría ser explicado por el ingreso reciente de los mismos al centro de labor; o su reciente egreso de su centro de estudios (inexperiencia).

También se puede determinar que existen algunos factores de liderazgo transformacional que presentan deficiencias entre los asesores de negocios tales como la característica de ser interactivo, en donde la atención hacia las inquietudes es fundamental para lograr una solución a un problema de manera conjunta. Esta es una característica de formación donde el líder transformacional apoya en el desarrollo de fortalezas alentando la mejora de sus habilidades dentro de la empresa.

Entre otros resultados que se mostraron deficientes, se encuentra la pasión. **Se** evidencia que el asesor no realiza sus actividades con entusiasmo, lo cual podría deberse a una falta de motivación. En este sentido existen diversos factores de motivación los cuales no se analizan en la presente investigación pero que sí tiene implicancia directa en la solución del problema.

Otro factor de liderazgo que presenta deficiencia es la comunicación. Esto es preocupante ya que un líder transformacional debe tener como competencia fundamental a la comunicación de tal manera que sus opiniones y sugerencias sean escuchadas y consideradas dentro de la organización y sea capaz de compartir su visión dentro de la empresa.

V. CONCLUSIONES

1. Se diagnosticó que los factores del liderazgo transformacional están presentes en todos los asesores de negocios de Mibanco – Agencia México, en un porcentaje promedio del 87%, que implica a los niveles categóricos “bastante” y “mucho”.
2. Se determinó que los factores de liderazgo transformacional que más influyen en el rendimiento de los asesores de negocios de Mibanco – Agencia México, en un porcentaje promedio del 83% (bastante y mucho), son (1) creatividad, (2) empowerment, (3) coherencia entre sus actuaciones y la misión, visión y valores de la organización, (4) actitud de colaboración y participación, y (5) ética.
3. Así también se determinó que los factores de liderazgo transformacional en el que los asesores de negocios de Mibanco – Agencia México presentan deficiencias, son (1) interactividad, (2) comunicación, (3) visión, (4) pasión y (5) formación y asesoramiento de los colaboradores.
4. Se presentó una propuesta de mejora con el objetivo de mejorar los factores deficientes en el rendimiento de los asesores de negocios de Mibanco – Agencia México (Anexo 03).

VI. RECOMENDACIONES

En cuanto a las recomendaciones, se sugiere lo siguiente:

Difundir el concepto de “liderazgo transformacional” entre todos los trabajadores y hacer conocer la importancia de su práctica dentro de una organización en busca de una mejora significativa en donde el beneficio será para ambas partes (empresa, empleado).

Difundir el resultado de la presente investigación entre los asesores de negocios para concentrar esfuerzos en potenciar factores deficientes de liderazgo transformacional, de manera que estén conscientes de los elementos que deben ser reforzados y cómo deben ser aplicados.

Formar equipos de trabajo de entre cuatro a cinco asesores en la que se elija como responsable del equipo, al asesor que tenga mejor perfil de líder transformacional, para potenciar la habilidad del mismo y promover la competencia entre los equipos.

Separar un espacio de tiempo mensual (reunión integral) dedicado exclusivamente a temas relacionados a la motivación, donde se promueva la participación de todos los asesores de negocios.

Hacer extensiva la aplicación de las estrategias sugeridas en la presente investigación dado que la estructura organizativa a nivel de las agencias de Mibanco son similares y dichas estrategias podrían aplicarse de manera uniforme.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bass, B.M.; Avolio, B.J. 1995. Transformational leadership development. Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Beninis W.; Nanus, B. 1985. Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz. Bogotá.

Burns, J. 1978. Liderazgo empresarial. Universidad de Holguín.

Camison, C.; Cruz, S.; González, T. 2007. Gestión de la Calidad Conceptos Enfoques Modelos y Sistemas. Pearson Prentice Hall. Pp. 1011-1021.

Cannice. M., Koontz. H. y Wehrich. H. 2012. Administración una Perspectiva Global empresarial. México. 14 ed. p. 412-419.

Cardona, P.; Rey, C. 2012. Como generar liderazgo en toda la organización. Occasional Paper /OP-192/Junio, 2011/Rev. Enero 2012. Universidad de Navarra. España.

Chávarry, F. 2001. Tesis “Hacia un modelo complejo y unificado de comportamiento de liderazgo en la organización moderna – síntesis de modelos e investigaciones.

Copyright ©. (1999-20014). Siete Principios del Liderazgo transformacional. (en línea). Lima, Perú, Consultado 22 nov. 2017. Disponible en http://www.ehowenespanol.com/siete-principios-liderazgo-transformacional-info_232891

Copyright ©. 2017. Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones. (en línea). Lima, Perú, Consultado 22 nov. 2017. Disponible en <http://www.losrecursoshumanos.com/los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones/>

Crissien, J. 2005. Gerencia del siglo XXI. Rev. Escuela de Administración de Negocios Institución Universitaria Bogotá (54). 59-83.

Diccionario de la Lengua Española. 1986. Editorial Easa. España.

Diccionario de Ciencias de la Conducta. 1956. 1 ed. México.

Ehowenespanol.com. 2017. Siete principios de liderazgo transformacional. Recuperado de http://www.ehowenespanol.com/siete-principios-liderazgotransformacional-info_232891

Lussier, R.; Achua, C. 2005. Liderazgo, Teoría. Aplicación. Desarrollo de Habilidades. México. 2 ed. Thomson Learning.

Maristany, J. 1994. Liderazgo. El Ateneo. 144 p.

Omar, A. 2011. Liderazgo transformador y satisfacción laboral: El rol de la confianza en el supervisor. Universidad Nacional del Rosario. Argentina. p. 129-137.

Palomo, M. 2010. Liderazgo y motivación de equipos de Trabajo. Editorial ESIC. p 42-46.

Peris, R. 1998. El Liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas. Universidad de La Laguna. España. 378 p.

Tengodeudas.com. 2017. Definición: Asesor. (en línea). Disponible en <http://www.tengodeudas.com/definiciones/asesor>

Vizcaino, G.; Albacete, C.; Barrales, V., Casado, A.; Escudero, M.; Navarro, A.J. 2011. Administración de Empresas. Ediciones Pirámide. p. 296.

Zayas, P.; Cabrera, N. 2006. Liderazgo empresarial. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Cuba. 169 p.

VIII. ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

Instrucciones:

Favor de responder cada uno de los enunciados eligiendo la alternativa conveniente de acuerdo a su criterio y elección

1.- ¿Escuchas inquietudes con suma atención de tus compañeros?

1= Nada; 2= Muy poco; 3=algo; 4= Bastante; 5=Mucho

2.- ¿Estas verdaderamente convencido de tus valores?

1= Nada; 2= Muy poco; 3=algo; 4= Bastante; 5=Mucho

3.-¿Ayudas a que tus compañeros se concentren en desarrollar sus fortalezas?

1= Nada; 2= Muy poco; 3=algo; 4= Bastante; 5=Mucho s.

4.- ¿Sientes gran entusiasmo en realizar tus actividades?

1= Nada; 2= Muy poco; 3=algo; 4= Bastante; 5=Mucho

5.- ¿Tu opinión y sugerencias son escuchadas y consideradas?

1= Nada; 2= Muy poco; 3=algo; 4= Bastante; 5=Mucho

6.- ¿Hablas con optimismo del futuro?

1= Nada; 2= Muy poco; 3=algo; 4= Bastante; 5=Mucho

7.-¿Estimulas tu desarrollo personal?

1= Nada; 2= Muy poco; 3=algo; 4= Bastante; 5=Mucho

8. ¿Trabajas enfocado con la misión y visión de la empresa?

1= Nada; 2= Muy poco; 3=algo; 4= Bastante; 5=Mucho

9 ¿Proporcionas retroalimentación sobre cómo se están haciendo las cosas?

1= Nada; 2= Muy poco; 3=algo; 4= Bastante; 5=Mucho

10. ¿Cuentas con nuevos planes para el futuro y nuevas formas de acción?

1= Nada; 2= Muy poco; 3=algo; 4= Bastante; 5=Mucho

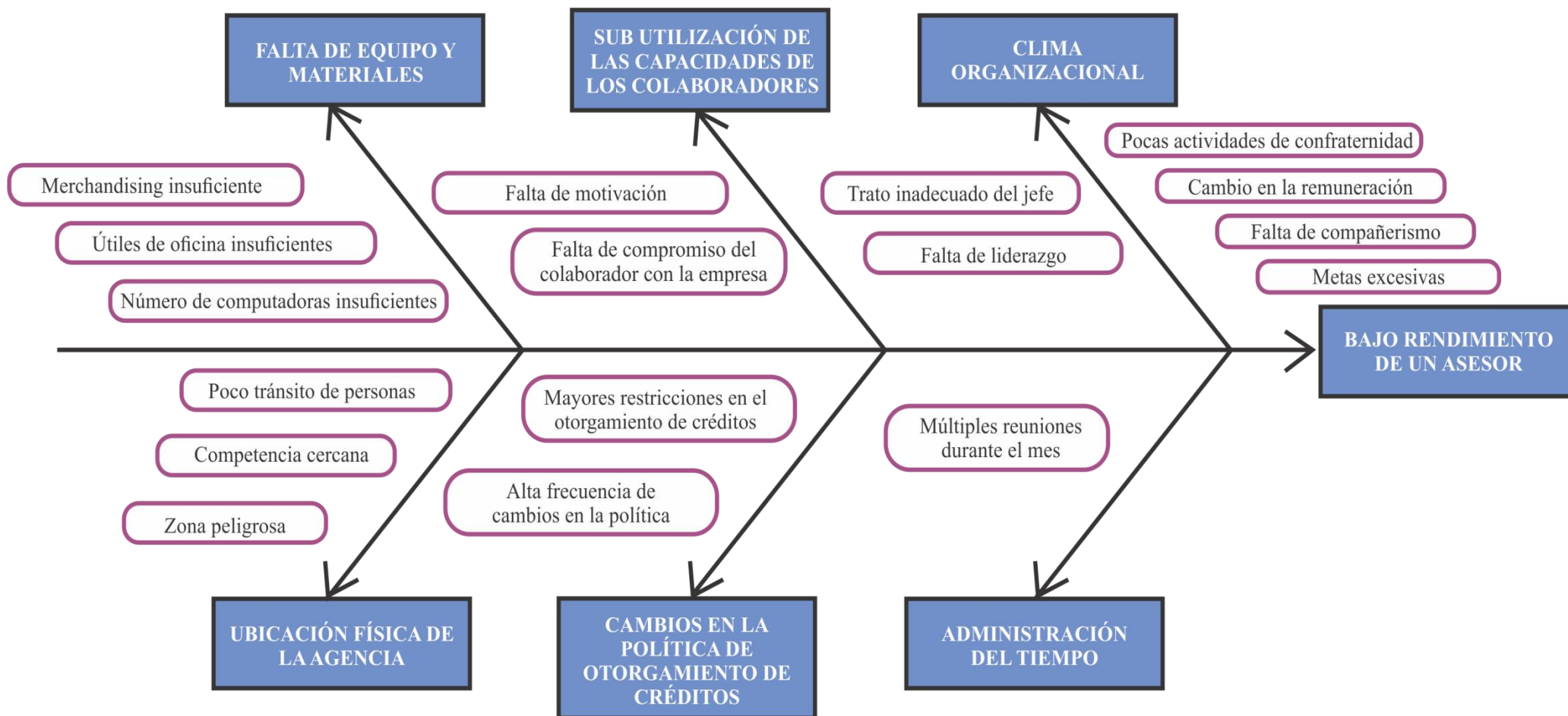
11. ¿A menudo buscas apoyo o delegas actividades con tus compañeros?

1= Nada; 2= Muy poco; 3=algo; 4= Bastante; 5=Mucho

12. ¿Consigues que otros se comprometan con su sueño?

1= Nada; 2= 1=Muy poco; 3=algo; 4= Bastante; 5=Mucho

Anexo 2: Diagrama causa - efecto



Anexo 3: Propuesta de mejora para los factores deficientes del liderazgo transformacional

Factores de Liderazgo transformacional	Estrategias sugerentes para potenciar los factores del liderazgo transformacional con el fin de incrementar el rendimiento del asesor de negocios.
Interactividad	Se recomiendan realizar talleres de retroalimentación entre todos los asesores de la agencia de modo que se promueva la participación integral. Se recomienda realizar actividades en conjunto fuera de oficina como paseos, excursiones etc.
Comunicación	Se recomienda plantear un rol de exposiciones individuales y grupales en los temas de interés en agencia.
Visión	Se recomienda informar de manera clara y precisa la visión de la empresa de tal manera que los asesores logren adoptarla como parte de su visión.
Pasión	Se recomienda talleres de motivación donde se estimule al asesor a realizar sus actividades por propia convicción y generar el “querer hacer las cosas”
Formación y asesoramiento.	En este sentido se sugiere implementar medios de capacitación técnica y profesional mediante instituciones educativas y el banco, en el que ambas partes serían beneficiadas. Por una parte, la empresa cuenta con un personal altamente capacitado y fiel a la empresa y por otro lado el personal logra un crecimiento profesional generalmente acompañado del incremento en sus ingresos

Fuente: Elaboración propia