



FACULTAD DE HUMANIDADES

Carrera de Psicología

**IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE
LOS DIRECTIVOS DE UNA TRASNACIONAL DE
SEGUROS**

**Tesis para optar el Título Profesional de Licenciatura en
Psicología**

LIZ MAGNOLIA DEL CASTILLO TORRES

Lima – Perú

2017

Asesora:

Dra. Bárbara Alarco Ferradas

Resumen

El propósito fue identificar los estilos de liderazgo que asumen los directivos (gerentes y jefes de cada área) en diferentes situaciones del día a día en una trasnacional de seguros. Para ello, se aplicó el cuestionario LEAD (Descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder) diseñado por Hersey y Blanchard (1974) que tiene como objetivo evaluar estilos de liderazgo, efectividad de cada estilo y la adaptabilidad del estilo. El universo de esta investigación tuvo una población heterogénea de 165 en las distintas áreas de la empresa; la muestra estuvo formada por el personal con y sin función de mando, entre edades desde 21 a 55 años. Teniendo un procedimiento intencional no probabilístico, y los resultados obtenidos manifestaron que el estilo relacionado es altamente dominante (41.3%) que mantiene una relación muy alta con la efectividad demostrada hacia los colaboradores de la empresa.

Palabras clave: Liderazgo, estilo de liderazgo, efectividad.

Abstract

The purpose of this study was to identify all styles of leadership that assume the executive board (manager and chiefs of each area) in all kind of situations every day in international insurance company. In order to achieve the LEAD questionnaire (leader effectiveness and adaptability description) developed by Hersey and Blanchard (1974) was applied. This has as goal assess/evaluate the leadership styles, the effectiveness of each styles and adaptability of the style. This research involved 165 people from each area of the company. The sample was constituted by the staff with and without leadership role between the ages of 21 to 55. With an intentional non-probabilistic procedure, obtained results showed that the related style is highly predominant (41.3%) which keeps a high relation with the effectiveness showed towards the company co-workers.

Key words: Leadership, leadership style, effectiveness

Introducción

Desde hace algunos años atrás se habla de la ‘guerra por el talento’. Esta se refiere al incremento de la competitividad que en un mundo globalizado deben enfrentar las empresas a fin de contratar y retener a los mejores empleados (Armstrong, 2014). Es en este contexto que destaca la importancia de un liderazgo adecuado y eficiente que se ajuste a las necesidades y a las distintas situaciones por las que puede atravesar una empresa. No en vano, estudios reportan una relación negativa existente entre el estilo de liderazgo de la gerencia y las intenciones de renunciar de los subordinados (Long, Thean, Ismail & Jusoh, 2012). Un buen liderazgo contribuye en la buena gestión de los Recursos Humanos, en las actividades de la compañía y en la eficiente consecución de los objetivos empresariales (Fiedler, 1967; Shamir, 2001). Por ello, el presente estudio intenta identificar los estilos de liderazgo existente en los directivos de una transnacional de seguros.

Davis y Newstrom (1991) mencionan la importancia del líder sobre “Conocimientos relativos en que el individuo actúa dentro de las organizaciones”, dando el efecto de mandar y obedecer. Este comportamiento implica la continuidad o ruptura del seguimiento de la dirección del grupo, siendo necesario conocer su influencia hacia los demás, y específicamente a los directivos en cómo dirigir ante las exigencias del caso o cuando las necesidades son distintas.

Los investigadores Hersey y Blanchard (1998, p. 274) indican que el liderazgo es el proceso donde el líder ejerce autoridad y ayuda a otros por medio de la motivación para que trabajen de manera eficaz para alcanzar los objetivos determinados. Sosteniendo que es: “el proceso sobre las actividades de un grupo en su esfuerzo por alcanzar una meta en una situación determinada”.

Robbins y Coulter (2010, p. 370) se centran en que el líder fortalece sus competencias para interactuar con un sinnúmero de situaciones; influyendo en el proceso de guiar un grupo para el alcance de sus metas y posee autoridad. Teniendo en cuenta que el estilo de liderazgo debe ser acorde con las circunstancias, no sólo por adaptar los estilos de liderazgo en una respuesta a las nuevas realidades organizacionales sino también identificar líderes idóneos, lo que se hace complejo en una organización.

Se explica el concepto la finalidad del liderazgo, sus estilos y distintas teorías que han aparecido en el transcurso de la sociedad. Esta evolución del liderazgo se enfoca en guiar y motivar al equipo de trabajo a determinadas gestiones según la situación; distribuyendo el mando y responsabilidad entre miembros del equipo de trabajo, generando un papel importante en la toma de decisiones y, así mismo, la reciprocidad del apoyo otorgado.

El líder se puntualiza como aquella persona que utiliza poder para lograr sus objetivos y delega su liderazgo en los seguidores, quienes, a su vez, dependiendo del tamaño de la organización, delegarán parte de su liderazgo. Porque cualquiera que tenga a su mando subordinados adquiere una condición de líder. (Hersey & Blanchard, 1999)

Existiendo una capacidad tan amplia e importante para el logro de los objetivos de un equipo, se estudiaron las características que hacen eficaz las cualidades de un líder, a través de algunas principales teorías:

Teoría de los Rasgos

Es una de las teorías más antigua y hace referencia a los rasgos individuales, sociales y físicas que define la personalidad innata del líder. Esta teoría busca determinar cuáles son los rasgos mensurables de los líderes, y adoptaron dos enfoques:

- Cotejar los atributos de quienes han destacado como líderes, con los de quienes no lo han hecho.
- Cotejar los rasgos de los líderes que hacen eficaz sus cualidades, y diferenciarlos de los no líderes.

Aunque esta teoría recibió críticas debido a que no considera el papel de los seguidores y ni sus necesidades. Estableciendo que algunos rasgos posibilitan que una persona pueda ser líder, lo cual no es cierto, porque los seguidores elaboran su modelo ideal y es poco probable un ideal único para todos los seguidores.

Stogdill (1948, p. 64-65) identificó en su investigación rasgos característicos de personalidad (físicos, intelectuales, relación con el trabajo y sociales) innatos en un líder.

Afirmando que el patrón de características personales del líder debe mantener una relación adecuada con las características, actividades y propósitos de sus seguidores; haciendo evidente que un análisis apropiado del liderazgo incluye tanto al líder como las situaciones.

Robbin (2010), contradice esta teoría, promovió toda una visión nueva dirigida hacia el estudiar las conductas propias de los líderes. Lo anterior justificó el analizar que los líderes no siempre nacen, sino que se pueden adquirir los rasgos y talentos.

Teoría del Comportamiento

Surge como respuesta al poco éxito de la teoría de los rasgos. Esta teoría afirma los comportamientos diferencian el desarrollo del liderazgo, identificando a los líderes del no líderes. La teoría del comportamiento a diferencia de los rasgos, indica que las personas que aprenden el comportamiento del liderazgo podrían dirigir mejor. En la Universidad del Este de Ohio (Estados Unidos), investigadores fundamentaron dos dimensiones independientes para clasificar el comportamiento de estilo de liderazgo:

Dimensión Estructura Inicial: El líder define y estructura su función y la función de su equipo de trabajo para alcanzar sus objetivos trazados. Esperando que su equipo desarrolle las pautas indicadas, así como la productividad y cumplimiento del para así conservar los parámetros de los resultados.

Dimensión de Consideración: El líder aborda el desarrollo de las necesidades con sus equipos de trabajo en un ambiente óptimo basado en la confianza y respeto por las ideas de cada integrante del equipo; este estilo incluye la comunicación y el interés por sus problemas y sentimientos. Se conoce otra investigación realizada paralelamente a los estudios de Ohio, realizada en Survey Research Center (Universidad de Michigan en 1960) que observó y estableció dos dimensiones del comportamiento del liderazgo:

Liderazgo orientado al empleado: Se distingue por el énfasis del desarrollo en las relaciones interpersonales hacia sus colaboradores, en sus necesidades y aceptaban las diferencias individuales entre cada integrante de ellos.

El liderazgo orientado a la producción: Enfatiza la importancia de la producción y los aspectos técnicos o tareas de cómo desarrolla el grupo, sus empleados eran un medio para el fin de sólo producir. Demostrando que el liderazgo orientado hacia el empleado es más efectivo, ya que ese modelo se asoció a una mayor productividad y mayor satisfacción por parte de los empleados.

Teoría de la Contingencia

Fiedler (1967) expresa que su enfoque es de carácter esencialmente analítico. Indicando que los individuos se convierten en líderes no solo por sus atributos de rasgos de la personalidad, sino varios factores situacionales y por la relación e interacción entre el líder y miembros del grupo. Este estudio fue desarrollado a través del cuestionario CMP (Compañero menos preferido) con el propósito de evaluar si los individuos se orientaban a las relaciones o funciones; determinando que los individuos que evaluaban al compañero menos preferido con un puntaje alto, estaba orientado a las relaciones; mientras que el compañero con puntaje bajo se determinaba que estaba orientado a la tarea o productividad. Evaluando la comparación del líder con la situación, se identificó tres variables sobre la efectividad del liderazgo:

- **Líder-Miembro:** Confianza que desarrollan los subordinados a través del respeto por su jefe inmediato.
- **Estructura de la Tarea:** Procedimiento utilizado en la asignación de las tareas.
- **Posición de Poder:** Autoridad que posee el líder dentro de la organización para la contratación, despido, desarrollo de personal, etc.

Teoría del Liderazgo Situacional

Hersey y Blanchard (1969), dieron a conocer el TLS (Teoría del Liderazgo Situacional) en la primera edición de su libro Management of Organizational behavior. Este modelo teórico se cita como un gran enfoque situacional con relación a la efectividad del liderazgo, además del grado de dirección de los seguidores en base a la habilidad que muestran al desarrollarse de manera eficaz en un objetivo trazado.

Autores como Sanchez Santa-Barbara (2000), reconocen el potencial de esta teoría sobre el liderazgo y no sobre la dirección; indicando que la distinción entre ambas es significativo. El mando directivo tiene una posición formal en la organización siendo responsable que las personas a su cargo alcancen los objetivos en común (Reddin, 1967, citado por Hersey Blanchard, 1969). Siendo el liderazgo un concepto más complejo, que incluye contextos formales como informales.

En la historia del TLS se menciona que Hersey y Blanchard (1974) desarrollaron el instrumento *Adaptabilidad de Líderes e Inventario de Estilo (LASI)* que pasó a dominarse en 1977 como Cuestionario de la efectividad y adaptabilidad de liderazgo (LEAD) que se diseñó para evaluar el comportamiento del líder sobre los aspectos del estilo, rango y la adaptabilidad del líder. Así el TLS se enfoca en la efectividad de los estilos del liderazgo según la disposición del seguidor. Reflejándose en los cuatro dimensiones del liderazgo como se muestra en la figura 1. Observando la relación del nivel de disposición para cumplir con un objetivo y el estilo de liderazgo para incrementar producción del seguidor. Apoyándose en la conclusión de Korman (1966) sobre la posibilidad apropiada de la conducta del líder, es representado por una curvilínea a través de los cuatro cuadrantes del liderazgo y que les permite observar el incremento o disminución de tarea. La efectividad del liderazgo se logra mediante el ajuste del estilo con el nivel de madurez, es decir, el líder debe analizar y aceptar la preparación de los individuos del grupo que dirige, modificando su estilo por medio del aumento o disminución de la conducta que ayuda a definir el trabajo de los seguidores, recompensando a estos, y promoviendo la participación.



Figura 1. Modelo Estilos del Liderazgo Situacional

Para referirnos a las conductas del líder sobre el modelo estilos de liderazgo, se utilizará las siguientes designaciones:

- S1: Mayor Tarea - Menor Orientación a la Tarea.
- S2: Mayor Tarea y Orientación a la Relación.
- S3: Mayor Relación - Menor Tarea.
- S4: Menor Orientación a la Relación – Menor Orientación a la Tarea.

En cuanto a la disposición de los seguidores, no simplemente es contar con la habilidad y disposición con la tarea, ya que depende del grado de ambos. Refiriéndonos de la siguiente manera:

- R1: Baja Disposición.
- R2: Bajo moderado nivel de disposición.
- R3: Alto moderado nivel de disposición.
- R4: Alta disposición.

Es importante recordar cual es la definición de los estilos, ya que facilita identificar la denominación que se obtiene de los cuatro estilos y formular rápidos análisis:

- **Estilo Autocrático (S1)** denominado “Decir” que se caracteriza por muchos comportamientos de *estructuración* pero pocos de *consideración*. Donde el líder toma las decisiones y la madurez de los seguidores es escasa.
- **Estilo Integrado (S2)** denominado “Vender” donde el líder toma la decisión y explica. Los seguidores tienen una madurez moderada alta.
- **Estilo Relacionado (S3)** denominado “Participar” es de muchos comportamientos de *consideración* pero pocos de *estructuración*. Donde el líder y subordinados toman las decisiones. La madurez de los seguidores es intermedia.
- **Estilo Separado (S4)** denominado “Delegar”, en este estilo los seguidores toman las decisiones autónomamente. Los seguidores son muy maduros.

Hersey y Blanchard (1988), indican que el líder debe tener en cuenta la madurez de sus subordinados, para acomodar su estilo a la situación específica y ver como el líder,

contribuyendo al desarrollo de sus subordinados. Por ello, se enfoca que los directivos de estudio realizan efectivamente sus funciones y experiencia de dirigir a sus subordinados.

La investigación realizada de López (2012) tomó de ejemplo de estudio a 77 personas de la empresa pública “Astilleros Navales Ecuatorianos”, con el objetivo de identificar el modelo de liderazgo que emplean los directivos. Se utilizó el cuestionario LEAD de Hersey y Blanchard. Los resultados muestran que el liderazgo situacional fue adecuado, factible y aceptado como una herramienta que los directivos pueden elegir para la conducción de su personal.

Por otro lado, la investigación de Reyes (2012) tuvo una muestra de 40 profesores que fueron evaluados por el cuestionario de Liderazgo y la ficha de evaluación del desempeño (sin criterios de exclusión). El objetivo fue precisar la relación entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente de la institución educativa utilizada de estudio. Esta investigación obtuvo la no correlación entre las variables estudiadas. Las organizaciones se identifican por individuos que interactúan en distintas actividades y distintos niveles, compartiendo la responsabilidad conjunta del grupo, lo cual implica el liderazgo.

Chiavenato (2002) afirma que es fundamental el liderazgo para las empresas; debido que los líderes causan impacto en los subordinados o personal que tienen a cargo dentro de las organizaciones. Esta complejidad ha conducido a plantear infinidad de teorías; ya que no existe un enfoque extenso y generalmente aceptado al respecto. (p. 571).

El objetivo principal de este estudio fue identificar los estilos de liderazgo situacional existentes en las áreas de la empresa transnacional de seguros. A partir de ello, los objetivos específicos se pueden expresar del modo siguiente:

- Identificar si los colaboradores perciben que hay liderazgo en la empresa.
- Identificar si los colaboradores sienten que el liderazgo que contribuye su líder es efectivo.
- Identificar el estilo de liderazgo situacional dominante en la empresa.
- Identificar el nivel de efectividad del estilo de liderazgo dominante en la empresa

Método

Tipo y diseño de investigación

En base a la propuesta de Hernández, Fernández & Baptista (2006), el método utilizado en la investigación es de tipo cuantitativa al usar información para identificar el estilo de liderazgo de los directivos. El diseño de la investigación es de tipo descriptivo de corte transversal.

Participantes

Población. Transnacional de seguros posicionada como la mayor organización de proveer la ayuda inmediata al viajero ante cualquier emergencia. Se estableció en 1972, en Suiza, expandiéndose rápidamente en América Latina, América Central y Asia. Para 1981 se inauguró la central en Lima; dando empleo directo a 165 trabajadores, para los cuales el corporativo estableció seis valores organizacionales: Pasión, Tenacidad, Compromiso, Audacia, Proactividad y Resultados. Con la expectativa de integrar excelentes ambientes de trabajo y desempeño del mismo.

Antes de iniciar la investigación de estudio y recopilación de datos, se elaboró una carta de presentación, que incluye acuerdos de confidencialidad y protección de la información, firmada por la Gerencia del área de Recursos Humanos. (Ver anexo 3)

Muestra. Se obtuvo por un procedimiento intencional no probabilístico. El universo de esta investigación tuvo una población heterogeneidad de 165 en las distintas áreas de la empresa; la muestra estuvo formada por el personal sin función de mando, entre edades desde 21 a 55 años. El personal directivo (n=10, de los que 4 son mujeres y 6 varones) está conformado por dos niveles de mando: Gerentes y Jefes de áreas. Y el personal sin función de mando (n=155, siendo 95 mujeres y 60 varones) está conformado por los equipos de trabajo de cada área (Finanzas, Comercial, Recursos Humanos y Operaciones) que se encuentran en planilla laboral Octubre 2016. Observándose ciertos criterios de elección:

- Trabajadores que pertenecen a las distintas áreas de la empresa (Finanzas, Comercial, Recursos Humanos y Operaciones).

- Trabajadores con tiempo de permanencia en la empresa.

En la Tabla 1 se presenta los estratos de la muestra en aspectos relacionados a las características de género, nivel académico, y permanencia en la empresa. Así como la variable, tipo de puesto del trabajador (administrativo, vendedor y operativo).

Tabla 1. Composición de la población del estudio

Categoría	Trasnacional de Seguros	
	<i>N</i>	%
Tipo de Trabajo		
Administrativo	31	18.78
Vendedor	44	26.67
Operativo	90	54.55
Género		
Masculino	66	40.00
Femenino	99	60.00
Nivel Académico		
Técnico Concluido	58	35.15
Universitario Concluido	34	20.61
Técnico Titulado	16	9.70
Universitario Titulado	51	30.91
Maestría	6	3.63
Tiempo de permanencia		
0-2 año	106	64.24
3-5 años	45	27.27
6-9 años	10	6.07
10-más años	4	2.42
	165	

Instrumento

Se consideró pertinente utilizar el cuestionario LEAD (Descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder) diseñado por Hersey y Blanchard (1974) que tiene como objetivo evaluar estilos de liderazgo, efectividad de cada estilo y la adaptabilidad del estilo. Este instrumento contiene doce situaciones con cuatro opciones de respuesta relacionadas al estilo preferido del líder. Cada situación muestra al líder captar los distintos grados de madurez del subordinado y permite evaluar los estilos de liderazgo específicos en el enfoque situacional: Estilo Autocrático, Estilo Integrado, Estilo Relacionado y Estilo Separado.

Fernández y Sánchez (1997) mencionan que el cuestionario tiene dos versiones, para el líder y otra para que los subordinados determinen los valores sobre el estilo que más se aproxime al líder. Por otra parte, se asigna un valor de -2, -1, +1 y +2 a cada uno de los estilos. Donde el puntaje total (valores entre -24 y +24) aporta un coeficiente total que indica el grado de adaptabilidad en el estilo de liderazgo y que puede destacar en la efectividad. (Tabla 2).

Tabla 2. Puntajes para evaluar efectividad total del liderazgo

Efectividades	Puntaje Total
Muy Baja	-13 a -24
Baja	-8 a -12
Promedio Bajo	-4 a -7
Promedio Menos	-2 a -3
Promedio	-1 a +1
Promedio mas	+2 a +3
Promedio Alto	+4 a +7
Alta	+8 a +12
Muy Alta	+13 a +24

También, nos permite identificar características relacionadas a los aspectos globales en el instrumento: **efectividad** que mide la estrategia de logro (ítem: 4,5 y 6) y desempeño de los subordinados (ítem: 9, 10, 11 y 12). En el caso de **adaptabilidad**, estrategia de control (ítem: 1,2 y 3) e innovación organizacional (ítem: 7 y 8).

Procedimiento de recolección de datos

Para la aplicación del cuestionario, se realizó a cada colaborador en diez días durante el horario de trabajo según lo exigido por la empresa, la participación de los colaboradores fue opcional y se les explico el objetivo de la investigación y contenido del cuadernillo entregado (hoja demográfica y el cuestionario).

El total de participantes pertenecía a las distintas áreas (Finanzas, Comercial, Recursos Humanos y Operaciones) y se solicito autorización del Gerente de Recursos Humanos de la empresa para realizar la recolección de datos.

Los participantes tardaron 20 minutos en completar el cuadernillo entregado y se absolvió consultas durante el proceso de aplicación, para garantizar un correcto llenado. Se

entregó a cada participante el consentimiento informado para darle una clara explicación de la naturaleza de la investigación, cuya meta es identificar el estilo de liderazgo de los directivos. Asimismo, la Gerencia de Recursos Humanos solicitó los resultados de participación de estudio para mejorar la gestión de sus líderes.

Procedimiento de Análisis

Se identificó los objetivos planteados en el estudio a través de la recolección y tabulación de datos de la muestra investigada, utilizando estadísticas descriptivas con tablas de frecuencia y graficas en el Sistema SPSS versión 20. Permitiendo identificar el estilo de liderazgo dominante y la efectividad del mismo. Esta identificación se obtuvo por la indicación de asignar una respuesta (a, b, c y d) diferente a cada situación presentada en el cuestionario; para transformar la “alternativa de acción” en “puntaje total” y obtener como resultado el estilo de liderazgo dominante y la efectividad de los directivos en la empresa. Las mismas se muestran en tablas y gráficas; realizando la interpretación y análisis de los resultados, lo cual estableció una visión clara para redactar la etapa de discusiones y conclusiones de la investigación.

Resultados

Se presentan los resultados obtenidos de los objetivos planteados en la investigación con la intención de reconocer y separar las principales características de información recolectada de los participantes sin mando: edad, género, estado civil, área de trabajo, tiempo de permanencia, nivel de académico, etc. Algunos datos sobre una característica determinada fueron reagrupados en dos espacios.

Tabla 3.
Edad en cuatro niveles (N=155)

Edad (años)	N	%
21 a 29	74	47.74
30 a 38	64	41.29
39 a 44	11	7.10
45 a 55	6	3.87

La tabla 3 representa en su totalidad la muestra analizada, es decir, no hay datos faltantes. Se observa que el 89.03% de los colaboradores sin mando tienen edades menores o iguales a 38 años, pero el 10.97% tienen edad superior desde 39 a 55 años.

Tabla 4.
Género del personal sin mando (N=155)

Género	N	%
Masculino	60	38.70
Femenino	95	61.30

En la tabla 4 se observa que el 38.70% del personal sin mando son del género masculino y del género femenino el 61.30%.

Tabla 5.
Estado Civil del personal sin mando (N=155)

Estado Civil por Categorías	N	%
Soltero o Divorciado	103	66.45
Casado o Conviviente	52	33.55

La tabla 5 muestra que el 66.45% del personal sin mando no tienen hogares formados debido a su estado civil “Soltero o Divorciado” mientras que el 33.55% son casados o convivientes.

Tabla 6.

Área de Trabajo del personal sin mando (N=155)

Área de Trabajo	N	%
Administración y Finanzas	19	12.30
Comercial	40	25.80
Recursos Humanos	7	4.50
Operaciones	89	57.40

En la tabla 6 se observa que en primer lugar el área con mayor cantidad de personal sin mando es operaciones con 57.40%. En segundo lugar, el área comercial con 25.80% mientras que en tercer lugar el área de Administración y finanzas con el 12.30% de personal sin mando. Por último, el área de Recursos Humanos con el menor porcentaje de personal sin mando (4.50%).

Tabla 7.

Tiempo de Permanencia del personal sin mando en la empresa (N=155)

Tiempo de permanencia	N	%
0-2 año	100	64.50
3-5 años	45	29.00
6-9 años	7	4.50
10-más años	3	1.90

En la tabla 7 se observa que en la trasnacional de seguros tiene personal relativamente nuevo con un tiempo de permanencia de 0-2 años (64.50%) mientras que el 35.40% del personal sin mando tiene una antigüedad mayor de 3 a más de 10 años.

Tabla 8.

Nivel académico del personal sin mando en la empresa (N=155)

Nivel Académico	N	%
Técnico Concluido	58	37.42
Universitario Concluido	34	21.94
Técnico Titulado	14	9.03
Universitario Titulado	47	30.32
Maestría	2	1.29

Se observa en la tabla 8 que el personal sin mando de la empresa tiene un nivel académico técnico y universitario titulado (39.35% en total) mientras que el 59.36% del personal sin mando tiene un nivel técnico y universitario concluido. Sólo el 1.29% del personal tiene maestría.

Tabla 9.

Tipo de trabajo del personal sin mando en la empresa (N=155)

Tipo de Trabajo	N	%
Administrativo	32	20.60
Vendedor	40	25.80
Operativo	83	53.50

En la tabla 9 tiene como resultado que el 20.60% del personal sin mando tiene un trabajo administrativo, el 25.80% un trabajo de vendedor y el 53.50% corresponde al personal con un trabajo operativo.

Tabla 10.

Tipo de contrato del personal sin mando en la empresa (N=155)

Tipo de Contrato	N	%
Plazo Fijo	100	64.50
Indeterminado	55	35.50

Los resultados de la tabla 10 muestran que más del 50% del personal sin mando tiene una modalidad de contrato a plazo fijo mientras que el 35.50% es indeterminado en la transnacional de seguros.

Tabla 11.

Los colaboradores perciben que hay liderazgo en la empresa (N=155)

¿Usted siente que hay liderazgo en su trabajo?	N	%
Si	128	82.60
En ocasiones	27	17.40
No	0	0

En la tabla 11 se identificó el resultado del primer objetivo específico planteado en la investigación que muestra un alto porcentaje (82.60%) que los colaboradores de la transnacional de seguros afirman que si perciben la existencia de liderazgo. Obteniendo también el 17.40% de los colaboradores que afirman que en ocasiones perciben el liderazgo en la empresa.

Tabla 12.

Los colaboradores sienten que el liderazgo que contribuye su líder es efectivo

Líder de Equipo	¿Ud. Siente que el liderazgo que contribuye su líder es efectivo?			Total
	Excelente	Satisfecho	Precisa Desarrollo	
Gerente Comercial	0	6	0	6
Gerente de Operaciones	13	18	5	36
Gerente de Finanzas	1	5	3	9
Gerente de Recursos Humanos	0	5	2	7
Gerente de Venta Directa	3	1	4	8
Jefe de Aeropuerto	5	9	0	14
Jefe de Cobranzas	0	1	2	3
Jefe de Contabilidad	0	7	0	8
Jefe de AGV	3	4	5	12
Jefe de Operaciones	16	31	6	53
Total	41	87	27	155

En la tabla 12 se identificó el segundo objetivo específico planteado en la investigación, teniendo como resultado “Satisfactorio” y “Excelente” en los dos niveles de mando directivo contribuyen un liderazgo efectivo a sus colaboradores. Aunque se debe precisar que aún desarrollo para la eficiente contribución del liderazgo que observen sus subordinados.

Se identificó el resultado del objetivo general planteado que muestra un alto porcentaje de elecciones en el estilo relacionado caracterizándose de que el líder y subordinados toman las decisiones. También se observa una efectividad muy alta, identificado en las “alternativas de acción” seleccionado por la muestra. En cambio, este estilo no fue seleccionado por el personal del área RRHH sino el estilo con mayor predominancia fue el Integrado (71.40%), es decir, el líder toma la decisión y explica a su equipo de trabajo. (Figura 2 y tabla 13).

Tabla 13.

Estilos de liderazgo existente en las áreas trasnacional de seguros

Área de Trabajo	Estilo de Liderazgo Dominante				Total
	Estilo Autocrático	Estilo Integrado	Estilo Relacionado	Estilo Separado	
Administración y Finanzas	31,6%	10,5%	36,8%	21,1%	100,0%
Comercial	12,5%	17,5%	40,0%	30,0%	100,0%
Recursos Humanos		71,4%		28,6%	100,0%
Operaciones	11,2%	25,8%	46,1%	16,9%	100,0%
Total	13,5%	23,9%	41,3%	21,3%	100,0%

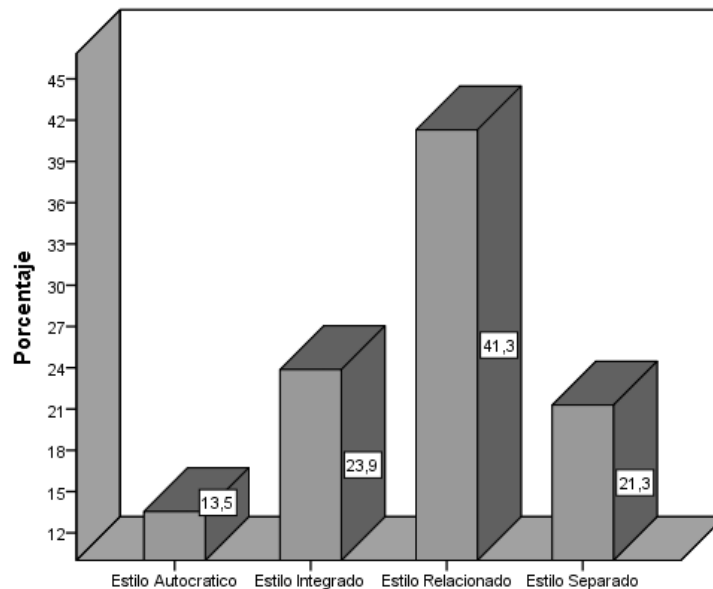


Figura 2. Estilo de Liderazgo Dominante

Por otra parte, el estilo autocrático tuvo menor presencia, pero se identificó que era el estilo de liderazgo predominante en el área de administración y finanzas que tiene una población de 5.8% (n=19, siendo 12 mujeres y 7 varones).

En la tabla 14 se observa el estilo de liderazgo situacional “Relacionado” mantiene muy alta efectividad indicando que el líder tiene en cuenta la madurez de sus seguidores, con el propósito de acomodar su estilo a la situación específica y ver como el líder, contribuyendo al desarrollo de sus subordinados.

Tabla 14.
Efectividad Total del estilo de Liderazgo Dominante

Efectividad total del Liderazgo	Estilo de Liderazgo Dominante				Total
	Estilo Autocrático	Estilo Integrado	Estilo Relacionado	Estilo Separado	
Muy Alta	0	4	36	0	40
Alta	0	12	13	0	25
Promedio Alto	7	11	4	0	22
Promedio más	0	0	11	1	12
Promedio	14	10	0	32	56
Total	21	37	64	33	155

Discusión

En el presente estudio se ha realizado una identificación descriptiva de las elecciones de los estilos de liderazgo que figuran en la teoría situacional del liderazgo hacia los directivos de cada área. Permitiendo constatar en primera instancia, que la que los directivos de la empresa mantienen un estilo de liderazgo “Relacionado” que va orientado hacia la preocupación e interés en desarrollar aptitudes en sus equipos de trabajo. Teniendo como importancia que tanto la trasnacional de seguros y sus directivos de área reconozcan el estilo de liderazgo dominante en la empresa para comprender el impacto en la efectividad de sus colaboradores (subordinados) y será la motivación para un mejor desenvolvimiento profesional de los mismos.

A base de los resultados, la trasnacional de seguros indica tener un trabajo eficaz, siendo de su interés conocer a cada individuo de sus equipos, conocer el trabajo en sí, las metas y objetivos a alcanzar y ayudar al cien por ciento al equipo en general en tratar de alcanzar las metas propuestas.

En toda organización, involucrarse con el equipo parece ser la parte más importante del liderazgo; convencerlos de lo propio del trabajo y cooperar con ayuda para avanzar todos juntos e involucrándose así el personal con sus líderes. Mientras más involucrado estén los participantes de la investigación mejor será el resultado obtenido y esto debe ser desde el líder hasta el mando más bajo de los subordinados. Así mismo los resultados obtenidos muestra que existe una leve necesidad de desarrollar las competencias de los directivos que manejan un estilo autocrático ya que se generaría que los equipos de trabajo pierdan la efectividad e interés en el cumplimiento de sus funciones.

Por otra parte, los resultados obtenidos del estilo de liderazgo de los directivos son herramientas estratégicas muy importantes para asumir objetivos y la solución de problemas para un desarrollo de satisfacción en los integrantes de cada área de la empresa. Por eso, deben permanecer en la búsqueda continua de actitudes positivas para los estilos de liderazgo reflejados por los líderes, ya que, implica ser un agente de cambio y motivando al personal en un crecimiento tanto interno como externo.

Para concluir, la transnacional de seguros debe mantener un criterio crítico reflexivo y aprender de la experiencia, aprendizaje constante y al desarrollo de las mismas, con la capacidad de ejercer un dominio de motivación que involucra un esfuerzo y mejoramiento del cambio continuo de las competencias que permitirá identificar que los líderes más eficaces muestran una mejor adaptabilidad debido a su claridad de objetivos y poder de influir positivamente, permitiendo que trabajen con su equipo sin roces en busca de una meta común. Al mismo tiempo, la efectividad de liderazgo se encuentran estables y adaptables según el propósito de la teoría del liderazgo situacional; debido al nivel de efectividad que demuestran los directivos de manera innovadora y los encuestados se encuentran satisfechos; manifestando que trabajan en un ambiente ameno, desarrollo duradero y les permiten alcanzar los objetivos asignados.

Referencias

- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. New York: Kogan Page.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos* (2ª Ed.). Bogotá (Colombia): Editorial Quebecor.
- Davis, K. & Newstrom, J.W. (1999): *Comportamiento humano en el trabajo* (10º ed.). México: McGraw Hill.
- Fernández Ríos, M. & Sánchez García, J.C. (1997). *Manual de prácticas de psicología organizacional*. Salamanca: Amarú
- Fiedler, F.E., (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Fiedler, F.E. (1978). *The contingency model and the dynamics of leadership process*. In: L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 11). New York: Academic.
- Fiedler, F.E. & Chemers, M.M. (1985). *Liderazgo y administración efectiva*. México: Trillas.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ª ed.). México: McGraw Hill.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1974). So you want to know your leadership style? *Training and Development Journal*, 28-(2), 22-37.
- Hersey, P., Blanchard K.H. & Johnson, D.E. (1998) - *Administración del Comportamiento Organizacional*. (7ª Ed.). México: Prentice Hall.
- Long, C.S., Thean, L.Y., Ismail, W.K., & Jusoh, A. (2012). Leadership styles and employees' turnover intention: Exploratory study of academic staff in Malaysian college. *World Applied Sciences Journal*, 19(4), 575-581.

- López F. (2012). *Modelo de Liderazgo Situacional para directivos de las empresas públicas del Ecuador, adaptabilidad e impacto en la gestión* (Tesis de maestría). Guayaquil.
- Korman, A.K. (1966). Consideration, initiating structure, and organizational criteria: a review. *Personnel Psychology*, 19, 349-361.
- Sánchez Santa-Bárbara, E. (2000). Teoría del Liderazgo Situacional en la administración local: validez del modelo. *Psicothema*, 12-(3), 435-439.
- Sánchez Santa-Bárbara, E. & Rodríguez Fernández, A. (en preparación). 40 años de la Teoría del Liderazgo Situacional: una revisión empírica. *Revista Latinoamericana de Psicología*.
- Sánchez, H. & Reyes, C. (2002). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. Lima: Editorial Universitaria.
- Shamir, B. (2001). Charismatic Leadership in Organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 74, 112-114.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Reddin, W.J. (1967). The 3D management style theory. *Training and Development Journal*, 21, 8-17.
- Reyes, N. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla-Callao* (Tesis de maestría). Lima.
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2010). *Administración*, (10ª Ed). México: Pearson. Pp. 370.
- Robbin S. (2010). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall.

Anexo N°1

DATOS GENERALES	
Género: ☐ Masculino ☐ Femenino	Distrito de Residencia: _____ Edad: _____ años
Estado Civil: ☐ Soltero (a) ☐ Casado (a) ☐ Divorciado (a) ☐ Conviviente ☐ Viudo (a)	Ultimo Nivel de Estudios: ☐ Técnico Concluido ☐ Universitario Concluido ☐ Técnico Titulado ☐ Universitario Titulado ☐ Maestría
Área de Trabajo: ☐ Administración y Finanzas ☐ Comercial ☐ Recursos Humanos ☐ Operaciones	Tipo de Trabajo: ☐ Operativo ☐ Administrativo ☐ Vendedor
Tiempo de Permanencia: ☐ 0-2 años ☐ 3-5 años ☐ 6-9 años ☐ 10-más años	Tipo de Contrato: ☐ Plazo Fijo ☐ Indeterminado
El Liderazgo es un proceso que influye en las actividades de un sujeto o grupo hacia el progreso y contribución de objetivos con eficiencia. ¿Usted siente que hay liderazgo en su trabajo? ☐ Si ☐ En ocasiones ☐ No	¿Siente usted que el liderazgo que contribuye su líder es efectivo? ☐ Excelente ☐ Satisfecho ☐ Precisa Desarrollo ☐ Insatisfactorio

Anexo N°2

CUESTIONARIO DESCRIPCIÓN DE LA EFECTIVIDAD Y ADAPTABILIDAD DEL LÍDER

A continuación, se le presentan 12 situaciones. Lea con cuidado y piense en lo que hace realmente su líder en cada una de las situaciones. En la hoja de respuesta, marque sólo una alternativa por situación que mejor describa la conducta de su líder en la situación presentada.

- 1. El personal no ha estado respondiendo a su estilo de liderazgo amistoso y a su obvia preocupación por el bienestar de ellos. El desempeño del grupo está decayendo rápidamente.**

Usted piensa que su líder:

- a) Enfatiza la aplicación de procedimientos uniformes y la necesidad de cumplir con las tareas asignadas.
- b) Está abierto a la discusión, pero sin presionar.
- c) Habla con el personal y luego establece objetivos claros
- d) Intencionalmente no interviene y espera

- 2. El rendimiento observado de su equipo está mejorando, por otra parte, el líder se ha asegurado que todos estén informados de sus funciones y los niveles de rendimiento esperados.**

Usted piensa que su líder:

- a) Establecería con ellos una amistosa interacción, pero asegurándose que todos estén conscientes de su rol y funciones de trabajo.
- b) No tomaría ninguna acción predeterminada y observa los acontecimientos
- c) Hace el mejor esfuerzo para que el grupo se sienta comprometido e importante.
- d) Enfatiza la importancia de las fechas de entrega y responsabilidades.

- 3. Los integrantes del equipo no han podido resolver un problema por sí mismos. Por lo general, el líder les ha dejado actuar por sí mismos. El rendimiento y las relaciones interpersonales del grupo han sido buenos.**

Usted piensa que su líder:

- a) Trabaja en conjunto con el grupo para poder resolver juntos el problema
- b) Da autonomía al grupo para que resuelvan ellos el curso a seguir

- c) Actúa de manera firme y rápida para resolver el problema
- d) Estimula al grupo para que trabajen en la solución del problema y ofrece apoyo si lo necesitan

4. El líder está considerando hacer un cambio. Su equipo tiene un excelente historial de logros. Además, están concientes de la necesidad del cambio.

Usted piensa que su líder:

- a) Permitiría que el equipo participe en el desarrollo del cambio, pero no los presionaría.
- b) Anuncia los cambios y los implementa con estricta supervisión.
- c) Incorporaría las recomendaciones del equipo, pero dirigiría el cambio.
- d) Dejaría que el equipo defina su propia dirección.

5. El desempeño del equipo ha disminuido en los últimos meses y los integrantes se han mostrado indiferentes con el cumplimiento de los objetivos propuestos. Han necesitado que se les recuerde continuamente el cumplimiento de objetivos a tiempo. En el pasado se ha observado que ayuda la redefinición de roles o funciones.

Usted piensa que su líder:

- a) Permitiría que el equipo formule su propia dirección.
- b) Incluiría las recomendaciones del equipo, pero asegurando que los objetivos se logren.
- c) Redefiniría los objetivos y supervisaría estrechamente su cumplimiento
- d) Permitiría que el equipo se involucre en la fijación de metas, pero sin presionarlos.

6. El líder se ha incorporado en una situación laboral en donde las cosas se han manejado eficientemente. El anterior líder controlaba estrictamente. El líder actual quiere mantener una situación productiva y a la vez le gustaría humanizar el ambiente.

Usted piensa que su líder:

- a) Haría lo que pueda para que el equipo se sienta involucrado e importante.
- b) Enfatizaría la importancia de cumplir con los plazos y de las tareas.
- c) Tendría cuidado de no intervenir.
- d) Involucraría al equipo en la toma de decisiones, pero asegurándose que los objetivos se cumplan.

7. El líder está considerando efectuar cambios importantes en la estructura organizacional. Los miembros del equipo han presentado sugerencias sobre lo que

se necesita cambiar. Así en las operaciones del día a día, el líder demostrándose flexible.

Usted piensa que su líder:

- a) Definiría el cambio y supervisaría cuidadosamente.
- b) Buscaría el apoyo del equipo para desarrollar el cambio y permitiría organizar la implementación del mismo.
- c) Tomaría en cuenta las sugerencias del equipo, pero controlando la implementación
- d) Evitaría confrontaciones; dejaría las cosas tal y como están.

8. El desempeño del equipo y las relaciones interpersonales son buenas. No obstante, el líder siente alguna inseguridad respecto de la forma como los está dirigiendo.

Usted piensa que su líder:

- a) Optaría por dejar al grupo solo.
- b) Discutiría cada situación con el equipo e inicia los cambios necesarios.
- c) Tomaría los pasos necesarios para dirigir a su personal a trabajar de manera definida.
- d) Tendría cuidado de no dañar la relación jefe-subordinados por ser muy directivo.

9. El líder ha sido designado por un jefe superior para dirigir un comité de trabajo que está bastante atrasado en presentar las recomendaciones de cambio solicitadas. El grupo no tiene claras sus metas y la asistencia a las reuniones es baja; convirtiéndose en reuniones sociales. El equipo tiene el talento necesario para salir adelante.

Usted piensa que su líder:

- a) Dejaría que el equipo por sí mismo haga su trabajo.
- b) Incorporaría las sugerencias del equipo, pero asegurándose que cumplan con los objetivos y plazos
- c) Redefiniría los objetivos y supervisaría cuidadosamente.
- d) Dejaría que el equipo se involucre en fijar los objetivos, pero sin presionarlos.

10. El personal, que por lo general son responsables, no están respondiendo a la creciente redefinición de normas.

Usted piensa que su líder:

- a) Dejaría que el equipo participe en la redefinición de normas, pero sin presionarlos.
- b) Redefiniría las normas y supervisaría cuidadosamente.
- c) Evitaría la confrontación, no presionando.
- d) Incorporaría las sugerencias del equipo, pero asegurándose que las nuevas se cumplan.

11. El líder ha sido ascendido en su trabajo. El anterior supervisor no se involucraba en los asuntos del equipo. Este equipo ha manejado adecuadamente su dirección y tareas. Las interrelaciones en el equipo son buenas.

Usted piensa que su líder:

- a) Tomaría los pasos necesarios para dirigir a su equipo de manera bien definida
- b) Discutiría el rendimiento anterior con el equipo y examinaría la necesidad de nuevas acciones.
- c) Involucraría a los subordinados en la toma de decisiones y las buenas aportaciones serían apoyadas por el mismo.
- d) Continuaría dejando solo al equipo.

12. Por informaciones recientes, el líder sabe la existencia de dificultades internas entre en el equipo, el cual ha tenido un excelente historial de logros. Los integrantes han mantenido efectivamente las metas a largo plazo y han trabajado en armonía durante todo el año pasado. Todos han recibido buenas calificaciones por sus desempeños.

Usted piensa que su líder:

- a) Experimentaría con su equipo su propia solución y examinaría la necesidad de nuevas acciones.
- b) Permitiría que los miembros del equipo resuelvan sus problemas entre sí.
- c) Actuaría firme para corregir y dirigir.
- d) Estaría disponible para discutir, pero cuidando no dañar la relación Jefe-subordinados.

Anexo N°3



Latin America

Arias 3751, 1430,
Buenos Aires, Argentina
+34-11 5555-2000

Europe

Av. del Partenón, 16-18,
28042, Madrid, Spain
+34-91 788-3333

Asia

28, 5, Gangnam-daero 85-gil
(Daeyu Tower), Seocho-gu, Seoul
South Korea +82 2511 9199

North America

175 SW 7th Street
FL 33130, Miami, USA
+1-786-437-0700

Lima, 01 de Octubre del 2016

CARTA DE PRESENTACIÓN

PROYECTO: IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS DE ASSIST CARD PERÚ

El presente documento tiene por objetivo solicitar a Ud. la participación del personal de las distintas áreas (Finanzas, Comercial, Recursos Humanos y Operaciones) de ASSIST CARD PERÚ S.A.C. para el presente proyecto de investigación. Su decisión de participar, es libre. Antes de firmar este consentimiento por favor lea cuidadosamente lo siguiente.

Propósito del estudio: Este estudio pretende identificar el estilo de liderazgo de los directivos de la empresa.

Procedimiento: Se solicitará a los participantes de las distintas áreas (Finanzas, Comercial, Recursos Humanos y Operaciones) que completen el cuestionario (LEAD) que identifique el estilo de liderazgo de su líder. Esto tomará 20 minutos de tiempo y el cuestionario nos proporcionará el estilo de liderazgo dominante y la efectividad de cada líder.

La participación en esta investigación es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Beneficio: A la empresa ASSIST CARD PERÚ le será entregado una constancia de participación de estudio, asimismo permitirá reconocer, replantear e identificar el estilo de liderazgo de supervisores y la percepción de sus trabajadores.

Agradecemos su colaboración y respetamos su decisión si prefiere no participar.

Si tuviera alguna pregunta puede contactar a: Liz del Castillo Torres, al teléfono 954757569

Luis Fernando Eche Velasco
Gerente de Recursos Humanos
E.C.
ASSIST CARD
PERÚ S.A.C.

ASSIST CARD PERÚ SAC

Av. Los Conquistadores 1136 - San Isidro - Lima 27 - Perú
Tel.: (51 1) 512 5000
E-Mail: peru@assistcard.com
Web: www.assistcard.com

ASSIST CARD INTERNATIONAL HOLDINGS AG

Baarenstrasse 101 • 6300 Zug • Switzerland
www.assistcard.com