



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**IDENTIFICACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL
ÁREA DE BP CARD DE BANCO DEL PAÍS**

SUSTENTADO POR:

ALBA YAMILETH ARIAS SABILLÓN

SARVIA ALEJANDRA TORRES SABILLÓN

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS, C. A.

MAYO, 2018

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGÉR MARTÍNEZ MIRALDA

VICERECTORA ACADÉMICO

DESIREE TEJADA CALVO

VICEPRESIDENTE UNITEC, CAMPUS SPS

CARLA MARÍA PANTOJA ORTEGA

DECANA DE FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**IDENTIFICACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL
ÁREA DE BP CARD EN RELACIÓN A LOS RESULTADOS DE
BANCO DEL PAÍS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
CARLOS ANTONIO TRIMINIO RODRÍGUEZ**

**ASESOR TEMÁTICO
ANAHEL CHINCHILLA GARCÍA**

**MIEMBROS DE LA TERNA:
OMAR BONERGE PINEDA LEZAMA
SONIA DELMY GUZMAN GUTIERREZ
YURY ALONSO RAMOS**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2018

ALBA YAMILETH ARIAS SABILLÓN
SARVIA ALEJANDRA TORRES SABILLÓN

Todos los derechos son reservados.

**AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO**

Señores

**CENTRO DE RECURSOS PARA
EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACION (CRAI)
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)**

San Pedro Sula

Estimados Señores:

Nosotras, ALBA YAMILETH ARIAS SABILLÓN Y SARVIA ALEJANDRA TORRES SABILLÓN, de San Pedro Sula, autores del trabajo de postgrado titulado: IDENTIFICACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL ÁREA DE BP CARD DE BANCO DEL PAÍS, PRESENTADO Y APROBADO EN EL MES DE MAYO 2018, como requisito previo para optar al título de máster en Dirección Empresarial y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizo/autorizamos a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de UNITEC, para que con fines académicos puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.

- 2) Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables, asimismo, por tratarse de una obra colectiva, los autores ceden de forma ilimitada y exclusiva a la UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual, se suscribe el presente documento en la ciudad de San Pedro Sula a los 09 días del mes de Abril de 2018.

Alba Yamileth Arias Sabillón

21643018

Sarvia Alejandra Torres Sabillón

21643019



FACULTAD DE POSTGRADO

IDENTIFICACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL ÁREA DE BP CARD DE BANCO DEL PAÍS

NOMBRE LOS MAESTRANTES:

Alba Yamileth Arias Sabillón y Sarvia Alejandra Torres Sabillón

Resumen

El presente trabajo fue realizado mediante un estudio de investigación, teniendo como objetivo primordial identificar el estilo de liderazgo en el área de BP Card de Banco del País. La investigación tuvo como objeto de análisis a un total de treinta y seis miembros. Dicho grupo está integrado por cuatro jefes de marca, dos coordinadores y treinta oficiales de negocio, los resultados se obtuvieron mediante la aplicación de encuesta en línea y presenciales, siendo estas LEAD Self®, LEAD Other® para los líderes y Staff Rating Scale® para los liderados. De esta forma se identificó el estilo de liderazgo que existe en el área y el nivel de preparación que tiene el equipo que lideran, evidenciando que el liderazgo ejercido no responde a las necesidades de sus liderados. Se planteó la hipótesis de investigación sobre la relación que existe entre la capacidad y la disposición del liderado para la realización de sus tareas resultando esta positiva, es decir que a mayor capacidad del liderado mayor disposición posee.



FACULTAD DE POSTGRADO

IDENTIFICACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL AREA DE BP CARD DE BANCO DEL PAÍS

PRESENTED BY:

Alba Yamileth Arias Sabillón y Sarvia Alejandra Torres Sabillón

Abstract

The present work was carried out through a research study, with the main objective of identifying the leadership style in the BP Card area of Banco del País. The investigation had as object of analysis a total of thirty six members. This group is composed of four brand managers, two coordinators and thirty business officers, the results were obtained through the application of online and face-to-face surveys, these being LEAD Self®, LEAD Other® for leaders and Staff Raiting Scale® for the led team. In this way, we identified the leadership style that exists in the area and the level of preparation that the team they lead, showing that the leadership exercised does not respond to the needs of their leaders. The research hypothesis was raised about the relationship between the ability and willingness of the leader to perform their tasks resulting in positive, which is to say that the greater capacity of the leader has greater disposition.

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por todo lo bueno en mi vida, por haberme obsequiado una familia maravillosa y sin igual. Para mis amados padres Betty Yamilet y Miguel Ángel, infinitas gracias por hacer de mí la persona que soy hoy, nada sería sin ustedes, mi ejemplo de amor, honestidad, perseverancia, sacrificio, unidad y entrega. Para mis hermanos Miguel André, Ariel Josué y Melida Arely, quienes han sido una parte fundamental de mi vida en todo momento con su amor, buen humor y apoyo, todos es mejor cuando estamos juntos, les deseo un camino lleno de éxitos, bendición de Dios y lo mejor de la vida.

Infinitas gracias familia por contribuir con su paciencia, comprensión, motivación, apoyo, cariño, sabiduría y amor incondicional, este logro es nuestro. Los Amo.

Alba Yamileth Arias Sabillón

Para la honra de Dios, gracias te doy Señor por permitirme lograr en compañía de mi amada familia una nueva meta. A mis padres Telma y Héctor Francisco, por haberme inculcado el temor a Dios, guiarme por el camino del bien, mi ejemplo de sacrificio, unidad, amor, comprensión, bondad y entrega. A mis hermanas Thelma Johana y Karen Ivette, por su amor, apoyo y comprensión, mi ejemplo a seguir. Sin ustedes, su sabiduría, dirección y consejos no sería la persona que soy. Los amo.

Sarvia Alejandra Torres Sabillón

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradecemos a Dios por las bendiciones recibidas día a día, por la energía, perseverancia, conocimiento y sabiduría que nos brinda.

A nuestros padres por su invaluable labor para apoyarnos constante e incondicionalmente. A nuestros seres queridos y amigos (as) por la disposición y ayuda permanente.

A nuestro asesor metodológico, MSc. Carlos Antonio Triminio Rodríguez que con su capacidad y experiencia nos orientó a seguir los lineamientos requeridos, nos brindó la confianza necesaria en cada una de las presentaciones y fue nuestro mentor en la metodología de investigación, exigiéndonos siempre al máximo fomentando el espíritu de excelencia.

A nuestra asesora temática, PhD Anavel Chinchilla García por su entrega, esmero, dedicación y orientación en cada una de las circunstancias que necesitamos se nos presentaba en nuestra investigación, sin duda solicitar su apoyo fue una excelente decisión.

A la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por formarnos personal y profesionalmente, por la experiencia recibida, a todo su personal administrativo, por acogernos como nuestra segunda casa durante este tiempo de esfuerzo y dedicación.

A la Gerencia del área de BP Card de Banco del País y el resto de sus colaboradores que le conforman, por permitirnos llevar a la práctica los conocimientos aprendidos y desarrollar nuestra tesis de investigación con un tema de vital importancia para la organización.

A todos los catedráticos del programa de postgrado en Dirección Empresarial de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por la transmisión de su conocimiento, por su experiencia, por la paciencia y aportar de gran manera a nuestro desarrollo.

INDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN | 1 |
| 1.1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA | 2 |
| 1.3. DEFINICION DEL PROBLEMA | 5 |
| 1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA..... | 5 |
| 1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 5 |
| 1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN..... | 6 |
| 1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO..... | 6 |
| 1.4.1. OBJETIVO GENERAL | 6 |
| 1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS | 7 |
| 1.5. JUSTIFICACIÓN..... | 7 |
| CAPITULO II. MARCO TEORICO | 8 |
| 2.1. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL | 8 |
| 2.1.1. MACRO ENTORNO | 8 |
| 2.1.2. MICRO ENTORNO..... | 11 |
| 2.1.2.1. ANÁLISIS COMPETITIVO MODELO FUERZAS DE PORTER | 11 |
| 2.1.2.2. INVESTIGACION RELACIONADA DEL AMBITO LOCAL | 12 |
| 2.1.3. ANALISIS INTERNO | 13 |
| 2.1.3.1 ANÁLISIS FODA..... | 16 |
| 2.2. TEORIAS DE SUSTENTO | 16 |
| 2.2.1. LIDERAZGO | 16 |
| 2.2.1.1 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO | 17 |
| 2.2.1.2. GENERALIDADES DEL LIDERAZGO | 19 |
| 2.2.1.3. PRINCIPALES CARACTERÍSTICA DE UN LÍDER | 24 |
| 2.2.1.4. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO | 24 |
| 2.2.1.5. TEORIAS O MODELOS DEL LIDERAZGO | 26 |
| 2.2.1.6. TEORIA DE RENSIS LIKERT..... | 28 |
| 2.2.1.7. TEORIA REJILLA DEL LIDERAZGO | 28 |
| 2.2.2. LIDERAZGO SITUACIONAL | 30 |

| | |
|---|----|
| 2.2.2.1. PREPARACIÓN DE SEGUIDORES | 33 |
| 2.2.2.2. PREPARACIÓN DEL GRUPO..... | 34 |
| 2.2.2.3. PERCEPCIÓN E IMPACTO DEL PODER DEL LIDERAZGO | 39 |
| 2.2.2.4. PERCEPCIÓN DEL PODER..... | 40 |
| 2.3. CONCEPTUALIZACION | 42 |
| 2.4. INSTRUMENTOS UTILIZADOS | 43 |
| 2.5. MARCO LEGAL | 44 |
| CAPITULO III. METODOLOGÍA..... | 46 |
| 3.1. CONGRUENCIA METODOLOGICA..... | 46 |
| 3.1.1. MATRIZ METODOLÓGICA | 46 |
| 3.1.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES | 47 |
| 3.1.3. DIAGRAMA DE VARIABLES | 49 |
| 3.1.4. HIPÓTESIS..... | 50 |
| 3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS | 50 |
| 3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN | 52 |
| 3.3.1. POBLACIÓN | 52 |
| 3.3.2. UNIDAD DE ANÁLISIS..... | 53 |
| 3.3.3. UNIDAD DE RESPUESTA | 53 |
| 3.3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS..... | 53 |
| 3.3.5. RECOLECCIÓN DE DATOS | 54 |
| 3.3.6. FUENTES DE INFORMACIÓN..... | 54 |
| 3.3.6.1. FUENTES PRIMARIAS..... | 54 |
| 3.3.6.2. FUENTES SECUNDARIAS | 54 |
| 3.3.7. LIMITANTES DE ESTUDIO | 54 |
| CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS..... | 56 |
| 4.1. DETERMINACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO..... | 56 |
| 4.1.1. MODELOS DE LIDERAZGO SITUACIONAL | 56 |
| 4.1.1.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS, JEFE DE MARCA LIGHT..... | 57 |
| 4.1.1.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS, JEFE DE MARCA OPSA | 61 |
| 4.1.1.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS, JEFE DE MARCA CLÁSICA..... | 65 |
| 4.1.1.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS, JEFE DE MARCA SIMAN..... | 69 |

| | |
|---|----|
| 4.1.1.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS, COORDINADOR A..... | 73 |
| 4.1.1.6. ANÁLISIS DE RESULTADOS, COORDINADOR B..... | 77 |
| 4.2. IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL DE PREPARACIÓN DE LOS COLABORADORES. | 81 |
| 4.3. RELACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO CON EL NIVEL DE PREPARACION ... | 82 |
| 4.4. ESTILO DE LIDERAZGO ADECUADO PARA LOS COLABORADORES | 83 |
| 4.5. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS | 83 |
| CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 85 |
| 5.1. CONCLUSIONES | 85 |
| 5.2. RECOMENDACIONES | 86 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 87 |
| ANEXOS..... | 90 |
| ANEXO 1. CARTA DE SOLICITUD DE USO DE LAS HERRAMIENTAS | 90 |
| ANEXO 2. FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN ACADEMICA..... | 91 |
| ANEXO 3. APROBACION PARA EL USO DE LAS HERRAMIENTAS | 93 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Ranking de colocación de tarjetas en el mercado | 12 |
| Tabla 2. Análisis FODA del área de BP Card de Banco del País. | 16 |
| Tabla 3. Teorías y modelos del liderazgo | 27 |
| Tabla 4. Continúo de la preparación del seguidor..... | 34 |
| Tabla 5. Matriz de congruencia metodológica | 47 |
| Tabla 6. Operacionalización de las variables | 48 |
| Tabla 7. Resumen de resultados de las herramientas LEAD Self® & LEAD Other® | 56 |
| Tabla 8. Nivel de preparación de los liderados resultado de la Staff Raiting Scale®..... | 81 |
| Tabla 9. Correlación entre capacidad y disposición en la Staff Raiting Scale®..... | 84 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Estructura organizacional de BP Car en Banco del País. | 15 |
| Figura 2. Elementos clave en la definición de liderazgo..... | 17 |
| Figura 3. Rejilla del liderazgo..... | 29 |
| Figura 4. Comportamiento de influencia..... | 32 |
| Figura 5. Diagrama de variable “estilo de liderazgo”..... | 49 |
| Figura 6. Diagrama de variable “nivel de preparación”..... | 49 |
| Figura 7. Enfoque y métodos..... | 51 |
| Figura 8. Modelo de liderazgo situacional Jefe de marca Light perfil individual..... | 57 |
| Figura 9. Gráfica del rango del estilo de liderazgo Jefe de marca Light perfil individual..... | 58 |
| Figura 10. Rango de Adaptabilidad Jefe de marca Light perfil individual..... | 58 |
| Figura 11. Modelo de liderazgo situacional Jefe de marca Light perfil combinado..... | 59 |
| Figura 12. Gráfica del rango del estilo de liderazgo Jefe de marca Light perfil combinado..... | 60 |
| Figura 13. Rango de Adaptabilidad Jefe de marca Light perfil combinado..... | 60 |
| Figura 14. Modelo de liderazgo situacional Jefe de marca OPSA perfil individual..... | 61 |
| Figura 15. Gráfica del rango del estilo de liderazgo Jefe de marca OPSA perfil individual..... | 62 |
| Figura 16. Rango de Adaptabilidad Jefe de marca OPSA perfil individual..... | 62 |
| Figura 17. Modelo de liderazgo situacional Jefe de marca OPSA perfil combinado..... | 63 |
| Figura 18. Gráfica del rango del estilo de liderazgo Jefe de marca OPSA perfil combinado..... | 64 |
| Figura 19. Rango de Adaptabilidad Jefe de marca OPSA perfil combinado..... | 64 |
| Figura 20. Modelo de liderazgo situacional Jefe de marca Clásica perfil individual..... | 65 |
| Figura 21. Gráfica del rango del estilo de liderazgo Jefe de marca Clásica perfil individual..... | 66 |
| Figura 22. Rango de Adaptabilidad Jefe de marca Clásica perfil individual..... | 66 |
| Figura 23. Modelo de liderazgo situacional Jefe de marca Clásica perfil combinado..... | 67 |
| Figura 24. Gráfica del rango del estilo de liderazgo Jefe de marca Clásica perfil combinado..... | 68 |
| Figura 25. Rango de Adaptabilidad Jefe de marca Clásica perfil combinado..... | 68 |
| Figura 26. Modelo de liderazgo situacional Jefe de marca SIMAN perfil individual..... | 69 |
| Figura 27. Gráfica del rango del estilo de liderazgo Jefe de marca SIMAN perfil individual..... | 70 |
| Figura 28. Rango de Adaptabilidad Jefe de marca SIMAN perfil individual..... | 70 |
| Figura 29. Modelo de liderazgo situacional Jefe de marca SIMAN perfil combinado..... | 71 |
| Figura 30. Gráfica del rango del estilo de liderazgo Jefe de marca SIMAN perfil combinado..... | 72 |
| Figura 31. Rango de Adaptabilidad Jefe de marca Clásica perfil combinado..... | 72 |

| | |
|---|----|
| Figura 32. Modelo de liderazgo situacional Coordinador A perfil individual | 73 |
| Figura 33. Gráfica del rango del estilo de liderazgo Coordinador A perfil individual | 74 |
| Figura 34. Rango de Adaptabilidad Coordinador A perfil individual..... | 74 |
| Figura 35. Modelo de liderazgo situacional Coordinador A perfil combinado | 75 |
| Figura 36. Gráfica del rango del estilo de liderazgo Coordinador A perfil combinado..... | 76 |
| Figura 37. Rango de Adaptabilidad Coordinador A perfil combinado | 76 |
| Figura 38. Modelo de liderazgo situacional Coordinador B perfil individual | 77 |
| Figura 39. Gráfica del rango del estilo de liderazgo Coordinador B perfil individual | 78 |
| Figura 40. Rango de Adaptabilidad Coordinador B perfil individual..... | 78 |
| Figura 41. Modelo de liderazgo situacional Coordinador A perfil combinado | 79 |
| Figura 42. Gráfica del rango del estilo de liderazgo Coordinador B perfil combinado | 80 |
| Figura 43. Rango de Adaptabilidad Coordinador B perfil combinado | 80 |
| Figura 44. Matriz de preparación del liderado. | 82 |
| Figura 45. Gráfica nivel de preparación de liderados según resultados Staff Raiting Scale®..... | 83 |
| Figura 46. Gráfica de correlación entre capacidad y disposición en la Staff Raiting Scale®..... | 84 |

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene como finalidad describir los componentes del planteamiento de la investigación. Dando inicio con una reseña de la misma en la introducción, seguido de los antecedentes del tema de investigación, la definición del problema contiene el enunciado y la formulación del mismo, que junto con las preguntas de investigación dan la dirección a seguir. También denota el objetivo general y los objetivos específicos los cuales definirán la visión principal del estudio. Contiene la justificación que determina el ¿por qué? tomando en cuenta los factores que impactan al objeto de estudio.

1.1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación pretende identificar el estilo de liderazgo en el área de BP Card de Banco del País, teniendo como propósito determinar la incidencia que ejercen los estilos de liderazgo, mediante el nivel de preparación en el equipo de liderados. El documento se estructura de la siguiente forma:

El capítulo No I: Planteamiento del problema: se especifican las variables de estudio, el contexto de estudio y se delimita el problema de investigación. Lo anterior sirve de base para formular el objetivo general que para esta investigación es: “identificar el estilo de liderazgo en el área de BP Card de Banco del País”, incluye también cuatro (4) objetivos específicos, las preguntas e hipótesis de investigación que se pretenden responder y finalmente se plantea la necesidad e importancia del estudio mediante la justificación.

El capítulo No II: Marco Teórico: en este apartado se presentan los fundamentos teóricos que sirven de respaldo a la presente investigación. Este inicia con tesis magistrales desarrolladas en países como Venezuela, Colombia y Ecuador las que tiene como variable de estudio en común el liderazgo en las empresas.

El capítulo No III: Metodología de la investigación: se presentan la variable del estudio donde se describe de manera específica, en su definición conceptual, operacional, dimensiones, e indicadores; seguidamente se definen las hipótesis del trabajo de investigación, posteriormente se

detalla la metodología del estudio, detallando el tipo de investigación, determinación de la población, adicionalmente se detalla el instrumento utilizados.

El capítulo No IV: Análisis de Resultados: aquí se analizan cuantitativamente los datos obtenidos en el estudio haciendo uso de los instrumentos seleccionados. Para la medición en este estudio de investigación se realizó con las herramientas LEAD Self® (Leader Effectiveness and Adaptability Description), LEAD Other® y Staff Rating Scale®. Mediante la interpretación de datos descriptivos para la variable y termina con prueba estadística para analizar la hipótesis planteada. También contiene la comprobación de hipótesis planteada para el estudio.

Y finalmente el capítulo No V: Conclusiones y recomendaciones: en este trabajo de investigación se desarrollan los resultados encontrados con los fundamentos teóricos del estudio, del liderazgo y sus conclusiones que dan respuesta a los objetivos generales y específicos de la investigación, como ser también, las limitantes del estudio y en un futuro las posibles líneas de investigación que puedan surgir de otros investigadores.

1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Haciendo mención en retrospectiva a los grandes líderes que se reconocen en algunos momentos de la historia como ser Alejandro el Grande, Napoleón, Robert E. Lee, George Patton, quienes dirigieron esfuerzos de otros hombres, gobernaron países, idearon y organizaron exploraciones, mantuvieron el control de las guerras, entre otros, se vuelve visible que existe la necesidad del hombre en ser guiado en la búsqueda del bien común. También en las civilizaciones antiguas en países como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia y Roma, fueron liderados por militares y la Iglesia Católica, llegando a la edad media con el sistema feudal, la ética protestante y todas las formas de organización hasta llegar a la revolución industrial.

En el transcurso de estos cambios se han creado una variedad de teorías con respecto a la forma de administración de los negocios desde la optimización de los procesos y la utilización de los recursos, como lo plantea la “*Administración científica*” de *Frederick W. Taylor* en el año 1911, teniendo como principal objetivo satisfacer las necesidades de la organización y no las del individuo. Su base era de naturaleza tecnológica con la mejora de las técnicas y métodos

empleados por los trabajadores para incrementar la producción, dando inicio así al estudio de tiempo y movimiento para analizar las tareas en el trabajo con la búsqueda de la mejora en el desempeño de todos los aspectos de la empresa. Una vez que los puestos se reorganizaran en términos de eficacia los trabajadores recibirían diversos planes de incentivo como ser, producción a destajo, pagos por piezas entre otros.

Posteriormente en el año 1954 nace la teoría de la “*Jerarquía de las necesidades*” o más conocida como “*La pirámide de Maslow*” de *Abraham Maslow* publicada en su obra “*Una teoría sobre la motivación Humana*”, donde argumenta que el comportamiento de las personas está determinado por su necesidad más fuerte, para ilustrar con mayor claridad su afirmación; elaboró un marco clásico en escala jerárquica para explicar la fuerza de ciertas necesidades que debe cubrir cada persona en el siguiente orden, las fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Adaptada al ámbito laboral propuso que los niveles debían ser cubiertos en el mismo orden las fisiológicas serían a través de sueldos convenientes, descanso y condiciones de trabajo adecuada. En las necesidades de seguridad por medio de promesas de compromisos de la empresa con apoyo y seguridad laboral en general, en las sociales, facilitando las relaciones personales mediante la integración de trabajos en equipo y otras actividades externas. En las necesidades de estima y autorrealización se debe satisfacer el crecimiento del colaborador en el trabajo, fomentando la creatividad y la realización del mismo brindándole el control completo de su trabajo.

Luego en el año 1965, *David McClelland*, a diferencia de Maslow plantea que todas las personas tienen tres necesidades básicas, de logro, poder y afiliación con ciertos grados de diferencia, entre personalidades y rasgos. McClelland no considera necesidades de orden inferior como lo señala Maslow, ya que todas las personas poseen necesidades en mayor o menor grado, independientemente del género, edad o cultura, así las personas con diferentes niveles en cada una de estas necesidades, podrán ser motivadas de forma distinta. Es decir, la persona que posee alta necesidad de logro elige destacar y alcanzar realizaciones antes que otro tipo de recompensas, este tiende a ser individualmente eficaz, en equipo de trabajo la eficiencia depende de la calidad de sus componentes. Quien posee alta necesidad de poder prefiere dirigir, influir y controlar a las personas, favorece una actitud de competitividad, útil en procesos de negociación y en proyectos orientados a un objetivo. Por último, en el que predomina la necesidad de

afiliación se alcanza por medio de las relaciones interpersonales amistosas y cercanas, le favorece el trabajo de grupo, actuando la incertidumbre y el riesgo en un sentido contrario. En términos generales, la necesidad de logro no asegura que un individuo sea un buen gerente, al tener más interés en destacar mediante sus realizaciones que en dirigir. Tener una alta motivación de logro no implica necesariamente ser un buen directivo.

Hoy en día la conciencia que el éxito de toda organización depende directamente de la forma en que se aprovecha el recurso humano crece rápidamente. En el pasado las personas que dirigían las organizaciones no practicaban la empatía con sus colaboradores, únicamente estos últimos se limitaban a cumplir al pie de la letra las instrucciones, actividades, tareas o responsabilidades que les eran asignadas, esto ha ido evolucionando poco a poco como todo en el mundo cambiante en el que vivimos, nada puede quedar constante y las prácticas de la administración en los negocios no es la excepción, tomando así un enfoque humanista que exigen las actuales circunstancias, dicho enfoque es percibido y argumentado por conceptos, teorías, hipótesis e investigaciones, que se adicionan a los rastros que dejan quienes ejercen el rol de líder en la las organizaciones, respaldado por su quehacer y el aporte de las ciencias sociales.

A través de los años muchos distinguidos autores e investigadores han contribuido al legado del liderazgo moderno con sus teorías y modelos como las anteriormente mencionadas. Sin sus aportes, a pesar que no parecieran perfectos, no se debe precipitar en criticar su empeño ni sus planteamientos, pues probablemente eran cien por ciento aplicables en su momento, es decir, que respondían a las necesidades de los ambientes organizacionales en que eran aplicados. Hoy estos conocimientos nos sirven de base y fundamento para aplicarles, combinarles o modificarles con el objeto de que respondan a las necesidades actuales de nuestras organizaciones.

De acuerdo al tema de investigación que aborda el presente trabajo, se profundizara en la utilización de la *Teoría del Liderazgo Situacional*, con el objeto de identificar el tipo de liderazgo que debe ser implementado por las personas que les toca desempeñar el papel de líder dentro de la organización objeto de estudio, de acuerdo a las necesidades que presenten el grupo de colaboradores bajo su dirección. Conociendo que en esencia, el liderazgo afecta a la consecución de metas con las personas y por medio de ellas; por tanto el líder debe preocuparse por las tareas

y las relaciones humanas. Chester I. Barnard identificó a finales de los años treinta las preocupaciones sobre el liderazgo en su obra *The Functions of the Executive*, la cual marca el inicio de las primeras corrientes del pensamiento de la teoría organizacional: la administración científica y las relaciones humanas.

1.3. DEFINICION DEL PROBLEMA

A continuación se detalla el enunciado y la formulación del problema, así mismo, se desprenden las preguntas de investigación de identificar el estilo de liderazgo en el área de BP Card en relación a los resultados obtenidos de Banco del País

1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En la búsqueda de la adaptación de Banco del País a los constantes cambios en la gestión de negocio en el rubro financiero, han incorporado nuevas prácticas gerenciales, evolucionando de la relación tradicional jefe-subordinado a la implementación de puertas abiertas, con el objetivo de lograr un acercamiento cara a cara para mejorar la fluidez de la comunicación y minimizar la rigidez de las relaciones jerárquicas, que tradicionalmente han representado una barrera entre los colaboradores y la línea directiva de la organización. Este modelo permite identificar con mayor rapidez necesidades operacionales o laborales para así tomar acciones a tiempo, pero hoy en día no solo es importante la accesibilidad que pueda mostrar un líder a sus colaboradores con el hecho de mantener su puerta abierta sino también abrir su mente y recibir con agrado tanto las cosas positivas como las negativas que lleguen a su oficina, así como la capacidad de influir en el colaborador.

En vista de lo antes expuesto se evidencia la necesidad de la implementación de un estilo de liderazgo que responda a las necesidades del área de BP Card para la consecución de las metas y objetivos trazados.

1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

“Es la concreción del planteamiento en una pregunta precisa y delimitada en cuanto espacio, tiempo y población (si fuere el caso)” (Fidias G. Arias, 2006, p. 41).

En consecuencia de los constantes cambios en las prácticas gerenciales y el impacto que este genera en el cumplimiento de metas y objetivo de la empresa se identifica el problema general de la investigación que se formula a través de la siguiente pregunta: ¿Cuál es el estilo de liderazgo en el área de BP Card de Banco del País?

1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Con el fin de direccionar el objeto de estudio se generan interrogantes que son fundamentales para validar el problema de investigación antes mencionado, que a continuación se detallan:

- 1) ¿Cuál es el estilo de liderazgo de los jefes-líderes en el área de BP Card?
- 2) ¿Cuál es el nivel de preparación de los colaboradores del área de BP Card?
- 3) ¿Cómo se relaciona actualmente el estilo de liderazgo con el nivel de preparación de los colaboradores en el área de BP Card?
- 4) ¿Cuál debería ser el estilo de liderazgo adecuado para los colaboradores en el área de BP Card?

1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

“Los objetivos deben expresarse con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación cuantitativa y ser susceptible de alcanzarse”(Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 37).

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general delimita la investigación para responder al problema antes planteado.

Por consiguiente, el objetivo general de la presente investigación es identificar el estilo de liderazgo en el área de BP Card de Banco del País.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Los objetivos específicos que a continuación se plantean indican los logros que se pretenden alcanzar en el desarrollo de la presente investigación, sus resultados nos permitirá responder el objetivo general de la misma.

- 1) Determinar el estilo de liderazgo de los jefes-líderes en el área de BP Card.
- 2) Identificar el nivel de preparación de los colaboradores del área de BP Card.
- 3) Determinar la relación actual del estilo de liderazgo con el nivel de preparación de los colaboradores en el área de BP Card.
- 4) Definir el estilo de liderazgo adecuado para los colaboradores en el área de BP Card.

1.5. JUSTIFICACIÓN

El fin de las organizaciones públicas o privadas en la actualidad es crear en los colaboradores una cultura de empoderamiento, productividad y liderazgo.

El liderazgo gerencial es una habilidad que resalta a una persona caracterizada por llevar a los seguidores al cumplimiento de logros, por lo que este proyecto de investigación pretende identificar el estilo de liderazgo gerencial en el área de BP Card y suministrar los resultados a la organización, para que estos sirvan de apoyo a las acciones que puedan ser llevadas a cabo para fortalecer el desempeño de los su líderes.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

En esta parte se plantean las teorías que se integran al problema de investigación, estudios y antecedentes en general. En primera instancia se analiza el macro-entorno y micro-entorno, seguido del análisis interno

2.1. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

A continuación se enuncia algunos trabajos u estudios relacionados al liderazgo gerencial, con el objeto de plantear el macro y micro-entorno sobre el tema, así como el análisis interno de la organización que es el objeto de estudio.

2.1.1. MACRO ENTORNO

En la actualidad se reconoce que en los negocios un buen rendimiento y crecimiento es fundamental para mantener el éxito en cualquier organización, y responder a estas necesidades es un aspecto crítico para el líder. En vista de lo cual se han elaborado algunas investigaciones relacionadas al tema como las que a continuación se citan.

Barreto (2009) menciona en su trabajo de investigación de “liderazgo transformacional para la gerencia empresarial basado en la gestión del conocimiento y la innovación” con el objetivo principal de conocer como un grupo de individuos ejerce su liderazgo para la gestión de la energía humana en el contexto de las organizaciones empresariales realizada en Fundacite Zulia, donde participaron cinco personas calificadas como líderes exitosos. El estudio fue desarrollado mediante una racionalidad epistemológica cualitativa de teoría fundamentada (Crosby & Strauss, 2002). Los hallazgos de esta investigación fueron: “la comunicación es fundamental, quien no sabe comunicar no es líder”, “ser un modelo e inspiración mediante una conducta ética como ejemplo a sus liderados”, “la gestión o la administración del conocimiento debe aprenderse”, “el líder no puede tomar sus decisiones sino está convencido o seguro de ella y ni de los riesgos que

puedan generarse de la misma”, entre otros. Concluye que un persona que es líder es alguien que motiva, gerencia y educa en todos los contextos de la organización o empresa, envista que el líder es el principal impulsador de un clima de sinergia en la organización permitiendo el cumplimiento de los objetivos en la misma, y el crecimiento integral de las personas, incluyendo a el mismo como líder.

Ramírez (2006) expresa en su investigación de “estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales”, la relación entre los estilos de liderazgo y los enfoques gerenciales desde una perspectiva teórico-metodológica, develando los matices significativos e interrelaciones que se encuentran implícitos en ambos conceptos. Para ello se estudiaron un cuerpo de teorías referidas a los estilos de liderazgo y los enfoques de la gerencia, de un grupo seleccionado de autores contemporáneos. De igual forma el estudio proporciono información puntual sobre los elementos que favorecen la toma de decisiones y las herramientas teóricas que en determinadas situaciones pueden necesitar los orientadores en el campo laboral para superar o resolver problemas específicos. Metodológicamente la investigación es documental para lo cual se aplicaron procedimientos y reglas intelectuales propios del método científico. Las técnicas utilizadas fueron la observación documental, el análisis de los documentos, y el instrumento utilizado fue la ficha bibliográfica que permitieron realizar una aproximación teórico-metodológica de las variables de estudio para entender el papel que juegan los líderes y gerentes en las metas propuestas en cualquier organización. Concluye que un estilo de liderazgo corresponde a un tipo específico de gerente, es decir, existe relación intrínseca entre estilo de liderazgo y gerencia.

Miranda (2017) afirma:

La investigación tuvo como objetivo implementar la ejecución del Modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional para la generación de Equipos de Negocio de Alto Rendimiento, en la empresa. La empresa no mantenía procesos claros de gestión de

liderazgo organizacional de sus equipos de trabajo ni la alineación entre departamentos, tanto de ventas, marketing, Trade Marketing, Suplly Chain y cartera, luego de identificar la problemática comercial, se realizó un diagnostico basado en entrevistas, encuestas y un análisis correlacional de variables, que ayudaron a definir en qué procesos se encontraban los desfases de gestión del equipo de negocios, así mismo, las estrategias a seguir para eliminar Issus y mejorar la comunicación positiva que el líder de (UL) debe poseer. Se demostró en los resultados obtenidos que lo más relevante es la ausencia de un Modelo de Gestión de Liderazgo Organizacional que reduce el compromiso de los colaboradores, los niveles de ventas y presencia de productos en los distintos canales de distribución, es por ello que del 100% de los encuestados el 60% indicaron que no tenían claros sus objetivos de indicadores de negocios (KPIs). Se concluye que UL zonal Rutas Oro, desconocen roles y funciones específicas para las áreas de negocio, necesita implementar, evolucionar e innovar procesos de gestión de liderazgo para fortalecer los procesos gerenciales, administrativos y comerciales de los giros de negocios que posee la zonal Rutas Oro. Se recomienda a UL incorpore como soporte el modelo de gestión de liderazgo que se ha diseñado y direcciona los procesos que aplica en la gestión personal integral de los equipos de trabajo para que conozcan sus roles y funciones específicas y así mantener vigentes en el mercado en épocas de crisis. (pág.1)

Parra (2006) afirma:

Liderazgo gerencial eficiente es aquel que responde a las características de la situación, a la organización, a su cultura, a sus valores. Estas deben ser el punto de partida para un liderazgo transformador. Por ello, la autoridad del líder debe surgir de su conocimiento técnico, profesional, cultural y humano. El liderazgo de situación requiere básicamente de esa denominada autoridad científica o técnica, la cual introduce un elemento de flexibilidad y creatividad, además de capacidad para ejecutar métodos de medición que arrojen resultados positivos, y eso se logra con una gerencia intermedia entrenada, capacitada y convencida de los beneficios de su trabajo (Covey, 1992; Goleman, 2001). (pág.75)

Ariza (2014) afirma:

En el Banco de Bogotá, no existe un proceso de formación a cerca de las características y habilidades que debe tener un líder que desee ocupar un mando medio; ni existe un documento o manual de funciones que especifique los Requisitos y competencias, que debe tener cada funcionario que aspire a desempeñar el cargo, más específicamente de los gerentes de oficina de la banca de personas de acuerdo con la segmentación que realizo el banco de acuerdo con el modelo de atención de los clientes. Lo cual genera que las personas que actualmente ocupan el cargo no tengan claridad del tipo de líder que deben ser, por esta razón y en su proceso de capacitación aprenden las prácticas que desarrolla su formador, no siendo todas las mejores o las más adecuadas de acuerdo con el grado de madurez que tenga cada equipo para el desarrollo de sus actividades diarias, adicionalmente las personas nuevas suelen tener una curva de aprendizaje larga y deben consultar a sus compañeros y jefes para cada tarea que realizan , esto suele generar una notable pérdida de autoridad con su equipo y el no cumplimiento de las metas establecidas para cada oficina. Convirtiéndose esto en un problema por no generarse un sentido de pertenencia para con el cargo y el banco. (pág. 15)

2.1.2. MICRO ENTORNO

Dentro del micro-entorno se muestra el análisis competitivo mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter y se hace mención de una investigación relacionada en el ámbito nacional.

2.1.2.1. ANÁLISIS COMPETITIVO MODELO FUERZAS DE PORTER

Este modelo estratégico tiene como objeto visualizar mediante las fuerzas que le componen, su incidencia en el funcionamiento interno de la organización.

1) Amenaza de nuevos competidores:

En el año 2016, entra al rubro financiero y de manera agresiva en el mercado de Tarjeta de crédito Banrural con productos similares a los que actualmente oferta Banco del País. En el año 2017 Banco de los Trabajadores hizo lanzamiento de su tarjeta de crédito. En la actualidad las cooperativas también están incursionando con la oferta de este tipo de producto a sus afiliados, la Cooperativa Sagrada Familia es la única que ya la está ofertando.

2) Poder de negociación con los consumidores:

Banco del País, ha realizado alianzas estratégicas con comercios que son de primera necesidad del usuario financiero, lo que permite ofrecer beneficios directos de descuentos, programas de lealtad y de financiamiento. Estas estrategias han logrado mejorar en el mercado de los productos ya que el cliente potencial se ve mayormente motivado.

A continuación se refleja el posicionamiento que ha mantenido las tarjetas de crédito de Banco del País, por medio del ranking de colocación total de tarjetas en el mercado de acuerdo al informe de la CNBS a Noviembre 2017 en comparativo con los datos a Noviembre 2016.

Tabla 1. Ranking de colocación de tarjetas en el mercado

Al 30 de noviembre de cada año

| INSTITUCIÓN | Tarjetas en Circulación al Final del | | % de Participación | |
|---|--------------------------------------|----------------|--------------------|-------------|
| | 2016 | 2017 | 2016 | 2017 |
| BANCO DE AMÉRICA CENTRAL HONDURAS, S.A. | 233,377 | 241,571 | 28% | 30% |
| BANCO FINANCIERA COMERCIAL HONDURENA, S.A. | 263,125 | 221,103 | 31% | 27% |
| BANCO ATLANTIDA, S.A. | 85,003 | 95,905 | 10% | 12% |
| BANCO PROMERICA, S.A. | 64,926 | 63,811 | 8% | 8% |
| BANCO AZTECA DE HONDURAS, S.A. | 71,260 | 62,579 | 8% | 8% |
| BANCO DEL PAÍS, S.A. | 52,169 | 50,434 | 6% | 6% |
| BANCO DAVIVIENDA HONDURAS, SOCIEDAD ANONIMA | 29,713 | 33,466 | 4% | 4% |
| BANCO LAFISE HONDURAS, SOCIEDAD ANÓNIMA | 26,431 | 22,356 | 3% | 3% |
| BANCO DE DESARROLLO RURAL S.A. | 3,332 | 15,778 | 0% | 2% |
| BANCO HONDURENO DEL CAFÉ, S.A. | 6,031 | 5,905 | 1% | 1% |
| BANCO DE OCCIDENTE, S.A. | 4,262 | 5,008 | 1% | 1% |
| TOTAL GENERAL | 839,629 | 817,916 | 100% | 100% |

Fuente: Elaboración propia con datos recopilados de la página web de la CNBS («Número de tarjetas de crédito en el mercado», s. f.).

3) Desarrollo potencial de productos sustitutos:

El único producto sustituto que existe en el sector financiero y que también es ofertado por el banco es la tarjetas de débito, esta es emitida a personas que poseen cuentas de ahorro con la institución y pueden realizar compras hasta el monto que posean en la misma siendo esta la única limitante del producto. En relación a los beneficios a los que los usuarios pueden gozar son limitados en relación a las tarjetas de crédito, pues solo pueden gozar de descuentos en casos puntuales y en los comercios afiliados con el banco.

4) Poder de negociación con los proveedores:

En este sector bancario existe alto poder de negociación con los proveedores, en vista que el servicios y los productos que ofrecen los proveedores tienen gran oferta en el país, denominados outsourcing, mencionando el personal de Seguridad, mensajería y de limpieza.

2.1.2.2. INVESTIGACION RELACIONADA DEL AMBITO LOCAL

Nelly Alcántara (2012) concluye en su investigación de “influencia de los estilos de liderazgo en la gestión del conocimiento en la industria de la maquila”, desarrollada en el sector

maquila de la ciudad de Choloma, Cortés, la incidencia de los estilos de liderazgo en la gestión del conocimiento, por lo que se menciona algunas de sus hallazgos:

- 1) El liderazgo transformacional no impacta significativamente con los elementos técnicos-estructurales de la gestión del conocimiento de acuerdo a las pruebas estadísticas aplicadas.
- 2) El liderazgo transformacional influye positivamente sobre los stocks de conocimiento en las organizaciones de sector maquila, con un nivel explicativo del 12%. Resultados que concuerda con estudios realizado por investigadores en otros contextos.
- 3) El liderazgo transformacional influye positivamente sobre los flujos del conocimiento en las organizaciones del sector maquila, con un nivel explicativo del 16%, esto quiere decir que los líderes impactan positivamente en la transferencia de los conocimientos a los liderados.

2.1.3. ANALISIS INTERNO

Banco del país, inicia sus operaciones en julio de 1992, con una cartera de tarjetas crédito conformada por tres productos ofertadas al mercado, posteriormente con el crecimiento en la oferta de la competencia de una manera agresiva, el banco toma la decisión de apostar por la ampliación del área, creando el departamento de ventas especializado de tarjeta de crédito en el año 2007, denominado BP Card, con un equipo de diez (10) oficiales con experiencia, reclutados de otras instituciones bancarias. A inicios del 2011 la alta gerencia decide continuar expandiendo el departamento por la aceptación reflejada por parte de los clientes, por lo que contrató más oficiales de colocación, hasta llegar a conformar un grupo de veinticinco (25) oficiales.

En el año 2012, contando con los mismos tres productos de tarjetas con los que inicio el departamento para ofrecer al usuario financiero, se vuelve evidente que éstas ya no estaban respondiendo a las necesidades de la mayoría de los cliente, por lo que la gerencia del área promueve en la presidencia del banco una iniciativa de introducir al mercado un nuevo producto financiero, por medio de una alianza estratégica, naciendo así la marca Siman-Banpais, esta tarjeta de crédito enfocada al bienestar de la salud del cliente y la de su familiar, teniendo gran

aceptación en el mercado por los descuentos atractivos que caracteriza la tarjeta, que se mantienen hasta el día de hoy, los cuales son un 20% descuento en la primer compra del cliente en la farmacia y un 10% permanente, sumados a ellos los que posee la farmacia en la actualidad. Cumpliendo las metas establecidas en ese año hasta la actualidad.

Al ver los directivos que la alianza con comercios estratégicas funcionaba de una manera extraordinaria, en el año 2013 deciden lanzar una oferta enfocada al sector de la educación superior surgiendo la marca UTH-Banpais, iniciando con un convenio de exclusividad por parte de la Universidad en los diferentes campus a nivel nacional con el fin de impulsar a los jóvenes al estudio en la educación superior de una manera accesibles y con facilidades de pago, para esta nueva generación con deseos de superarse. Dicho producto ofrece un descuento en el pago de mensualidades de un 10%, manteniendo costos bajos para el tarjetahabiente de este segmento del mercado, jóvenes que estudian y trabajan, teniendo gran aceptación.

Con más productos para ofertar al mercado, el banco decide ampliar el departamento de fuerza de venta de tarjetas de crédito a treinta (30) oficiales, divididos en dos (2) grupos de quince (15) personas cada uno, teniendo su respectivo coordinador de ventas.

En el año 2014, se incorpora un nuevo producto para ofertar a los consumidores, gracias a la alianza que se concreta con Grupo OPSA (Diario La Prensa), este nuevo producto viene a romper paradigmas de descuentos en todos los rubros, gracias al programa de lealtad que ya manejaba el Club de suscriptores, a ello se le suma el descuento que proporciona el banco en un comercio de necesidad básica como lo es el supermercado, no limitando al consumidor a ir a un solo establecimiento para realizar sus compras de víveres, sino al lugar de su preferencia.

Posteriormente en Junio de 2017 el Banco crea un nuevo producto, la tarjeta de crédito MC Light, con el eslogan “Tómatelo Light”, con la tasa más baja del mercado en financiamiento de un 25% anual, manteniéndose hasta la actualidad como el único producto en el mercado nacional con ese beneficio. Esta oportunidad de negocio nace con la previsión de las regulaciones que sería implementada a partir de Octubre de ese mismo año. Dichas regulaciones establecidas por el gobierno de Honduras enfocadas al producto de tarjeta de crédito, fueron motivadas por los elevados cobros que hacían los emisores de la misma, lo cual no impacto de manera significativa

al banco ya que los cobros que se realizaban se encuentran dentro de los límites establecidos manteniéndose así hasta la actualidad.

El objetivo del área de BP Card en Banco del País es posicionar en el producto de tarjeta de crédito como la primera opción del usuario financiero. En el pasado, la estructura organizacional del área se desplegaba de la Gerencia General a Coordinadores y estos a la fuerza de ventas, definido así, porque el banco únicamente ofertaba tres tipos de tarjeta de crédito que eran la Clásica, Oro y Platinum. A partir del 2012 hasta la fecha el banco ha ampliado su oferta a un total de ocho productos y como estrategia de penetración en el mercado la estructura organizacional sufrió cambios que dieron lugar a nuevos líderes gerenciales como se observa en la ilustración No. 1.

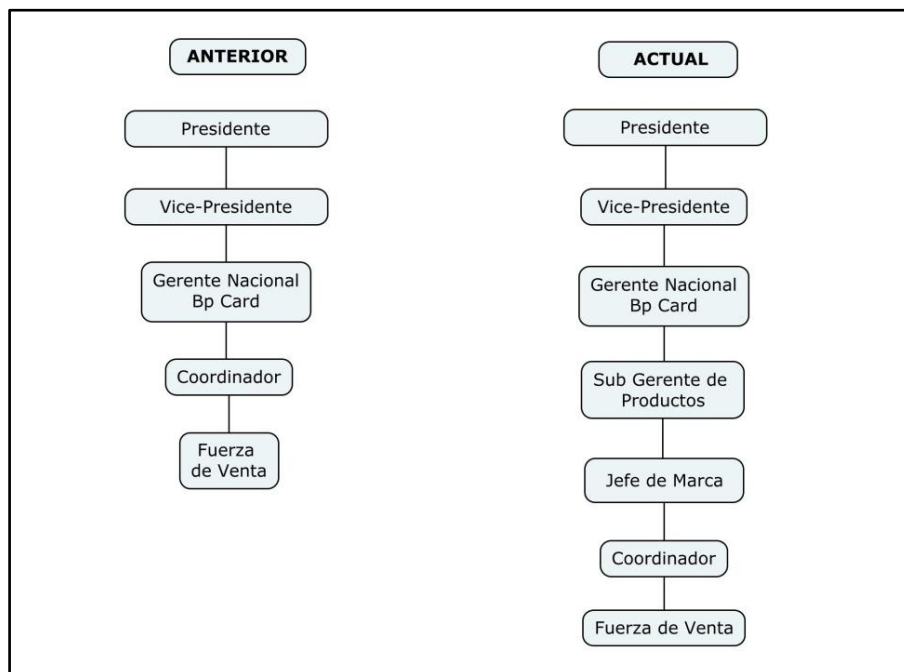


Figura 1. Estructura organizacional de BP Car en Banco del País.

Fuente: Elaboración propia.

2.1.3.1 ANÁLISIS FODA

Es el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del área de BP Card de Banco del País.

Tabla 2. Análisis FODA del área de BP Card de Banco del País.

| Fortalezas | Oportunidades |
|--|---|
| Amplio horario de atención. Amplia red de sucursales a nivel nacional, Recurso humano calificado Bajas tasas de interés Colaboradores comprometidos. | Innovación con la implementación de TICs Ampliar la oferta de productos de tarjeta |
| Debilidades | Amenazas |
| Políticas internas cerradas. Poca oferta de productos | Competencia agresiva Inestabilidad del entorno político-social |

Fuente: Elaboración propia.

2.2. TEORIAS DE SUSTENTO

“Una teoría organiza los datos, ideas e hipótesis y los plantea en proposiciones, principios o leyes coherentes, interrelacionadas y generales. Esas proposiciones, principios o leyes sirven para explicar y predecir los fenómenos ahora y en el futuro. Las teorías son particularmente útiles porque trascienden los datos detallados y permiten una visión amplia de las cosas” (Philip, 1997, p. 30)

2.2.1. LIDERAZGO

El presente apartado da a conocer el origen de la palabra liderazgo, los elementos que le conforman, sus generalidades, importancia y evolución hasta la creación de teorías sobre el tema, haciendo mención de algunas de ellas y ampliando la teoría que servirá de base de la presente investigación.

2.2.1.1 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

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”.

El liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y liderados para poder lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio. A continuación se analizaran los cinco elementos claves de la definición del liderazgo.

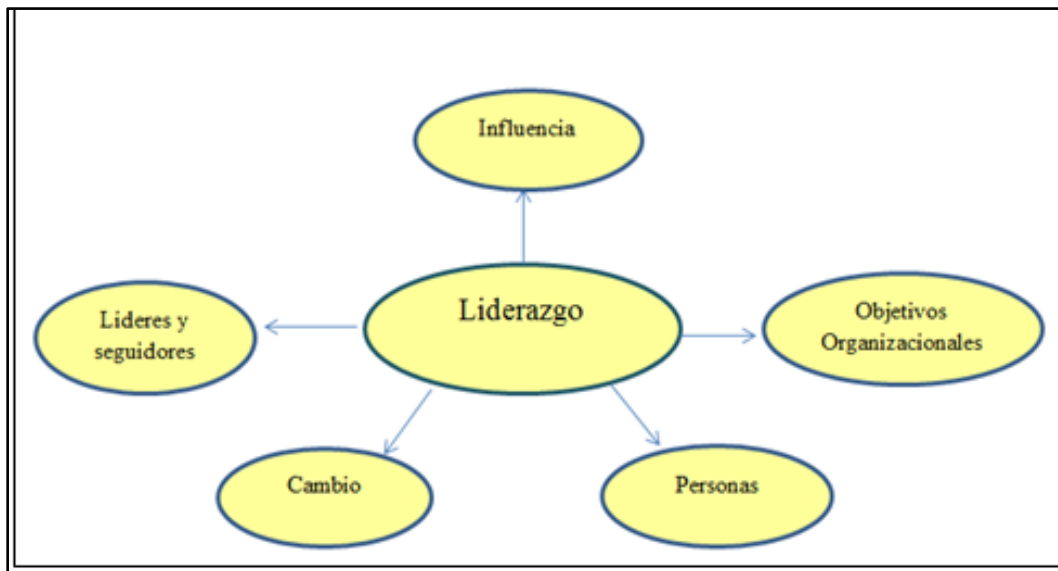


Figura 2. Elementos clave en la definición de liderazgo.

Fuente: (Lussier & Ashua, 2011, p. 6).

- 1) Líderes y seguidores: no solo un líder influye en sus seguidores; es un camino recíproco.
- 2) Influencia: es la forma en la que el líder, al transmitir las ideas, conquista la aceptación de ellas y motivan a las personas, quienes las respaldan para su implementación por medio del cambio.

- 3) Objetivos Organizacionales o institucionales: aquí el liderazgo se presenta cuando los liderazgos son influidos para hacer lo que es ético y benéfico para ellos y la organización.
- 4) Cambio: las empresas tienen que cambiar de una manera continua para así adaptarse al entorno global.
- 5) Personas: los líderes efectivos se llevan bien con los colaboradores y así tienen éxito, mediante el desarrollo de las relaciones interpersonales.

El liderazgo es el mecanismo de poder ejercer una influencia en una persona o grupos en las actividades que desarrollan para alcanzar un objetivo. Se determina que este proceso de liderazgo está en función del líder, seguir y otras variables situacionales:

$$L = f(l, f, s)$$

Existe un liderazgo para cada organización y en situaciones en las que alguien trate de influir en el comportamiento de otro individuo. Es importante recordar que la definición del liderazgo se representa al líder-seguidor, no refiriéndose exactamente a un orden escalonado jerárquicamente como jefe-colaborador, ya que cada vez que se intenta ejercer una influencia en el comportamiento de un individuo se determina que hay un líder potencial y un sujeto de su influencia es el seguidor, sin importar si es el gerente o no.

Existen algunos autores que destacan el concepto de liderazgo que a continuación se detallan:

“Es el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario” (Newstrom, 2007, p. 196).

“Relación de influencia que ocurre entre líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparte” (Daft, 2006, p. 5).

“Proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización” (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006, p. 492).

“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetos específicos” (Chiavenato, 2004, p. 458).

“Proceso de influir en un grupo organizado hacia el cumplimiento de metas” (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007, p. 8).

“...Cuando el barco se está hundiendo, el capitán no puede reunir a las personas para oírlos. Tiene que dar órdenes. Ese es el secreto del liderazgo compartido: saber en qué situaciones actuar como jefe y en cuales actuar como compañero” (Delgado, 2003, p. 78).

“El proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas” (Stoner, 1996, p. 514).

2.2.1.2. GENERALIDADES DEL LIDERAZGO

En los últimos años han evolucionado los principios para dirigir una empresa, de acuerdo a los cambios en el entorno organizacional y las exigencias del mercado al cual va dirigido sus actividades, teniendo que enfrentar cambios acelerados, gracias a la globalización y a la implementación de la tecnología, sirviendo para acortar procesos, mejorando el servicio al cliente, manteniéndose de manera participativa en mercados ya conquistados.

La mayoría de los investigadores y estudiosos señalan una pregunta muy importante en el estudio del liderazgo que es ¿Los líderes nacen o se hacen? Ya que para los estudiosos puede ser capciosa la interrogante anteriormente mencionada, señalando que ambas pueden ser

consideradas, ya que los líderes comienzan con algún tipo de habilidad desde que nacen y a medida que transcurre el tiempo se puede desarrollar, debido a que el liderazgo como habilidad natural brinda ventajas.

Todas las personas en una organización tienen el potencial de ser líder, y sus habilidades se pueden ir desplegando de manera paulatina, sin embargo si las habilidades no se pudieran desarrollar, las empresas no gastarían millones anualmente en capacitaciones para sus líderes.

Roles gerenciales de liderazgo

El economista y profesor Henry Mintzberg identificó 10 roles de liderazgo que utilizan los líderes para el cumplimiento de los objetivos de sus empresas, explicando que los roles representan clases dominantes, realizando una segmentación en tres categorías:

- 1) Interpersonales
- 2) Informativos
- 3) Decisión

En los roles interpersonales existen tres participantes que son: el representante, el líder y el enlace.

Rol de representante: los líderes desempeñan este rol cuando representan a la organización en actividades legales, sociales o ceremoniales, mostrando el siguiente comportamiento:

- 1) Firma de documentos oficiales (cheques, contratos).
- 2) Reuniones con clientes en calidad de representantes oficiales.
- 3) Como representante de la empresa, asistir a reuniones externas.
- 4) Dirigir reuniones y actos solemnes.

Rol de líder: abarca el desempeño de las funciones administrativas en la empresa, siendo estas algunas conductas del líder que pueden tener con los gerentes:

- 1) Contratación y capacitación
- 2) Girar instrucciones y coaching
- 3) Evaluaciones de desempeño al personal

Rol de enlace: los líderes desempeñan este rol cuando se relacionan con personas ajenas a la empresa, incluyendo la creación de redes para fortalecer relaciones con los demás y la obtención de favores mostrando las siguientes conductas:

- 1) Asistir a reuniones profesionales.
- 2) Participación constante con miembros externos de la empresa.
- 3) Visitar a las personas para mantenerse en contacto con ellos.

En los roles informativos existen tres participantes que son: el monitor, el difusor y el portavoz.

Rol de monitor: los líderes desempeñan este rol cuando recolectan información, ya que se utiliza para descubrir problemas dentro de la empresa, generando así oportunidades, recabando la información de la siguiente manera:

- 1) Reportes, publicaciones comerciales y memorandos.
- 2) Asistiendo a reuniones dentro y fuera de la empresa.
- 3) Observación.

Rol de difusor: los líderes poseen este rol cuando envían información dentro de la empresa a las demás personas, teniendo acceso a información que no está disponible al público, transmitiéndose la información de las siguientes maneras:

- 1) Forma oral.
- 2) Forma escrita.

Rol de portavoz: en este rol es cuando los líderes dan información a personas que no son de la empresa, y son representación pública ante los externos, mostrando así algunos ejemplos de cuando fungen con este rol:

- 1) Reunión con los gerentes.
- 2) Responder cartas.
- 3) Reporte de información al estado.

En los roles de decisión existen cuatro participantes que son: el emprendedor, el gestor de problemas, el que asigna los recursos y el negociador.

Rol de emprendedor: los líderes mediante el rol de emprendedor innovan y ponen en marcha las mejoras para la empresa, mostrando a continuación el comportamiento del emprendedor:

- 1) Creación y desarrollo de nuevos productos.
- 2) Promoción de productos y servicios.
- 3) Adquirir nuevo equipo.

Rol de gestor de problemas: los líderes tienen este rol cuando ejercen acciones correctivas cuando tienen situaciones de conflictos, los problemas generan dificultad y los líderes por lo general deben de resolver algunas de las siguientes emergencias:

- 1) Administración del tiempo, prioridades.
- 2) Elaboración del presupuesto.

Rol de negociador: los líderes tienen este rol cuando negocian y obtienen buenos tratos, mostrando a continuación ejemplo de negociaciones:

- 1) Contrato con el sindicato.
- 2) Contrato con un cliente
- 3) Paquete de pagos y beneficios de empleados.

Aunque los líderes en las empresas son responsables de la ejecución de los 10 roles, estos tendrán una transición dependiendo de los trabajos del líder, dicho de otra manera los roles variarán en función a la tecnología de la organización, los problemas que enfrenten, y el desarrollo de las tareas.

Dentro del ámbito empresarial, para lograr un eficiente desarrollo, se han determinado principios fundamentales con el fin de modernizarlas, como ser:

- 1) Liderazgo participativo.
- 2) Poder de decisión y participación.
- 3) Trabajo en equipo.
- 4) Multifuncionalidad.

El liderazgo ha tenido una evolución que se ha ido transformando a lo largo de los años, en las décadas de 1910 a 1950, se menciona que era un liderazgo marcado como Autocratismo, llamado así ya que el líder es el que asume la responsabilidad de la toma de decisiones, quien el único que dirige las acciones mencionando que mantenía un control total del trabajador, centrándose todo en el líder, donde un buen jefe se distinguía por quien gritaba más y quien era más productivo con un liderazgo imponente.

Hoy en día en las empresas se encuentra un liderazgo participativo, brindando oportunidades de participar en las decisiones a las personas que integran la empresa, sugiriendo mejoras, llegando a la conclusión que los gerentes efectivos no son necesariamente verdaderos líderes ya que existen muchos administradores que cumplen sus responsabilidades sin ser grandes líderes.

Bateman & Snell (2005) afirma:

El verdadero liderazgo incluye orquestar cambios importantes de manera efectiva. Si bien la administración requiere rutinas de planeación y presupuestación, el liderazgo incluye establecer el rumbo de la empresa... los grandes líderes mantienen a la gente enfocada en hacer que la organización avance hacia su futuro ideal, motivándola a vencer los obstáculos que puedan presentarse en el camino. (Pág. 437)

2.2.1.3. PRINCIPALES CARACTERÍSTICA DE UN LÍDER

Se mencionan las principales características que debe de poseer un buen líder:

- 1) Poseer capacidad de comunicación: un líder debe de ser capaz de expresar sus ideas claramente, con el fin de lograr que sus liderados lo entiendan de la mejor manera posible.
- 2) Un líder sabe escuchar y considera lo que expresan los liderados: esto consiste en que entre ellos intercambian ideas seleccionan las más importantes para la organización.
- 3) Un líder es alguien que posee la capacidad de establecer metas: el líder debe de tener el objetivo trazado, sabiendo donde está, adonde quiere llegar, teniendo la capacidad de dirigir bien al grupo dentro de la organización.
- 4) Un líder es alguien que posee inteligencia emocional: un líder tiene la destreza de manejar sus emociones y las de lo demás.
- 5) Un buen líder siempre da un buen ejemplo: posee la obligación de dar a sus liderados un buen ejemplo en todos los aspectos, de lo contrario no tendría la moral para llamarles la atención.
- 6) Responsabilidad del líder: tiene el conocimiento del poder que posee y lo utiliza para el beneficio de todos.
- 7) Un buen líder tiene carisma: pese a las adversidades de las circunstancias que presente la empresa, el líder debe de mantener una buena actitud.

2.2.1.4. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

El liderazgo es un elemento imprescindible en toda empresa u organización, dado que se trata del elemento básico, sin el cual difícilmente ese colectivo podría orientar de forma adecuada sus esfuerzos hacia el objetivo común.

El liderazgo en los en el grupo de liderados ha sido ampliamente debatida, y sobre todo durante este siglo XXI se ha teorizado acerca del liderazgo y sobre la organización de los grupos.

Un buen líder debe reunir cuatro características:

- 1) Compromiso con la misión.
- 2) Comunicación de la visión
- 3) Confianza en sí mismo
- 4) Integridad

Sin embargo el líder no sólo debe cumplir con estas condiciones, sino que también deben de desempeñar con ciertas virtudes la buena toma de las decisiones en la empresa. Estas virtudes se pueden enumerar como las principales en un líder y son: la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza.

Mencionando que la tarea del líder no es nada fácil, ya que debe ser capaz de tener una excelente comunicación y una capacidad de integrarse con sus liderados, y lograr que los miembros de la empresa expongan su energía para el logro de un objetivo y metas en común. La comunicación cumple un rol esencial ya que permite transmitir lo que está dentro del líder como los sentimientos, y la integración permite cumplir acciones eficientes en manera conjunta y sin divisiones.

De manera básica se puede decir que el liderazgo radica en una forma de ser, pues el líder se va integrando día con día: en la efusión por la misión de la empresa, en la acción y en los valores fundamentales. Además un líder no solamente debe delegar las responsabilidades sino que debe transmitir el poder hacia otros, actuar de manera humilde y considerarse sustituible.

Por lo que se puede concretar que el liderazgo es un proceso de interacción entre las personas en el cual una de ellas guía, mediante su influencia personal que posee mediante el poder de persuasión y, potencialidades con actividades de un grupo de un fin específico, el de alcanzar las metas de la empresa transformándola ya su vez a las personas que colaboran en ella.

A continuación se mencionaran algunas razones del porque el liderazgo es tan importante:

- 1) El éxito de las organizaciones está determinado por la eficacia del comportamiento de los líderes de la misma, es por ello que las empresas reclutan candidatos con potencial y habilidades para todo tipo de profesiones.
- 2) Los CEO comprenden que no pueden manejar las empresas por si solos, es por ello que tratan de fomentar la mentalidad del liderazgo en toda la organización, tratando de reclutar y retener el mejor talento, creando así oportunidades de liderazgo.
- 3) El liderazgo es decisivo ya que existe en el mundo cambiante la necesidad de mejores líderes.

2.2.1.5. TEORIAS O MODELOS DEL LIDERAZGO

Son muchos los escritores e investigadores que han contribuido al enriquecimiento y formación de un legado del liderazgo que se conoce hoy en día. Sin estos visionarios la brecha que existe entre lo conocido y lo que está por descubrirse sobre el tema sería mayor.

La investigación en años anteriores se enfocó en los estilos de liderazgo desarrollados por los líderes a través de sus circunstancias o comportamientos. En la conducta que puede influenciar a los miembros de un grupo o sus liderados es la principal preocupación del enfoque del liderazgo en la empresa. No se trata de una perspectiva normativa sino de una descripción de los componentes de la conducta que desenvuelven los líderes y que generan influencia. De esta forma y aun cuando surgieron distintas teorías, todas ellas reconocieron principalmente dos tipos generales de comportamientos que son los orientados hacia las tareas y los orientados hacia las personas.

La conducta del líder orientado hacia las tareas da una dirección para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados de los liderados en la organización. Y el líder con una orientación hacia las personas se preocupa por el bienestar, las necesidades y la satisfacción de sus liderados.

A continuación en la tabla 3 se enumeran algunos de las teorías o modelos producto de investigaciones científicas de estos autores visionarios de la generación pasada.

Tabla 3. Teorías y modelos del liderazgo

| Autor | Teoría o Modelo | Año de Publicación |
|--------------------|----------------------------------|--------------------|
| Taylor | Administración Científica | 1911 |
| Mayo | Estudios Hawthorne | 1933 |
| Barnard | Función Ejecutiva | 1938 |
| Coch-French | Estudios Michigan | 1948 |
| Stogdill | Estudio Ohio | 1948 |
| Homans | Grupo Humano | 1950 |
| Maslow | Jerarquía de Necesidades | 1954 |
| MacGregor | Teoría X y teoría Y | 1957 |
| Tannenbaum-Schmidt | Continuo de comportamiento líder | 1957 |
| Blake-Mouton | Rejilla Gerencial | 1964 |
| McClelland | Teoría de logros | 1965 |
| Herzberg | Higiene de la motivación | 1966 |
| Likert | Sistemas 1-4 | 1967 |
| Fiedler | Modelo de contingencia | 1967 |
| Argyris | Madurez-inmadurez | 1964 |
| Reddin | Estilo de administración 3D | 1967 |
| Hersey-Blanchard | Liderazgo situacional | 1969 |
| Vroom-Yetten | Modelo de contingencia | 1973 |
| House-Mitchell | Vía-meta | 1974 |
| Vroom | Teoría de expectativas | 1976 |
| House | Liderazgo carismático | 1977 |
| Burns | Liderazgo transformacional | 1978 |
| Kerr-Jermier | Sustitutos del liderazgo | 1978 |
| McCall-Lombardo | Defectos fatales en el liderazgo | 1983 |
| Bennis-Nanus | Competencias del liderazgo | 1985 |
| Tichy-Devanna | Liderazgo transformacional | 1986 |
| Manz | Superliderazgo | 1989 |
| Yuki | Modelo integrador | 1989 |
| Covey | Liderazgo centrado en principios | 1991 |
| Johnson | Modelo SOAR | 1994 |
| Pansegrouw | Modelo transformacional | 1994 |
| Gyllenpalm | Cono organizacional | 1995 |

Fuente: (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1998, p. 99).

A continuación se mencionara algunas teorías expuestas en la tabla anterior culminando con el modelo del liderazgo que se utilizara en este proyecto de investigación que es liderazgo situacional.

2.2.1.6. TEORIA DE RENSIS LIKERT

En esta teoría Rensis Likert realizó investigaciones para descubrir el patrón general de administración que utilizaban los gerentes más productivos y si compararlo con los que aplicaban los otros.

Como resultado de los estudios del comportamiento de grandes organizaciones, Likert implantó programas para el cambio en diversas industrias, todo esto para ayudar a que las empresas pasaran de la teoría de McGregor, de fomentar los comportamientos inmaduros a alentar y desarrollar comportamientos maduros, de resaltar solo los factores de higiene a reconocer y poner en práctica los motivadores.

Con sus estudios, Likert descubrió que los estilos de administración prevalecientes en las empresas podrían trazarse mediante sistemas de 1-4.

2.2.1.7. TEORIA REJILLA DEL LIDERAZGO

Con la teoría de LIDERAZGO DE Rensis Likert, hay que basarse en dos conceptos teóricos, uno que destaca el cumplimiento de tareas y el otro del establecimiento de relaciones personales, Robert Blake y McCauley transformaron estas concepciones con su modelo de “*rejilla del liderazgo*” empleándolos en programas de desarrollo para organizaciones.

Los cinco estilos de liderazgo son los siguientes:

- 1) Administración empobrecida: el mínimo esfuerzo en las tareas del trabajo, basta para mantenerse como miembro de la organización.
- 2) Administración de club campestre: la necesidad de tener relaciones personales satisfactorias, conlleva a un ambiente de trabajo cómodo y amistoso.
- 3) Administración de autoridad y obediencia: la eficacia en las labores de trabajo se debe a las condiciones de modo que los elementos humanos no interfieran.
- 4) Administración del hombre organizacional: la adecuada organización del desempeño gracias al equilibrio de la necesidad de entregar el trabajo, manteniéndose la moral de la gente en un nivel satisfactorio

5) Administración de equipo: mantener colaboradores comprometidos y la interdependencia lleva a la organización a establecer relaciones de confianza.

Los directivos de las organizaciones deben de ser capaces de determinar el estilo de liderazgo más adecuados a implementar hay de cerciorarse que es el correcto.

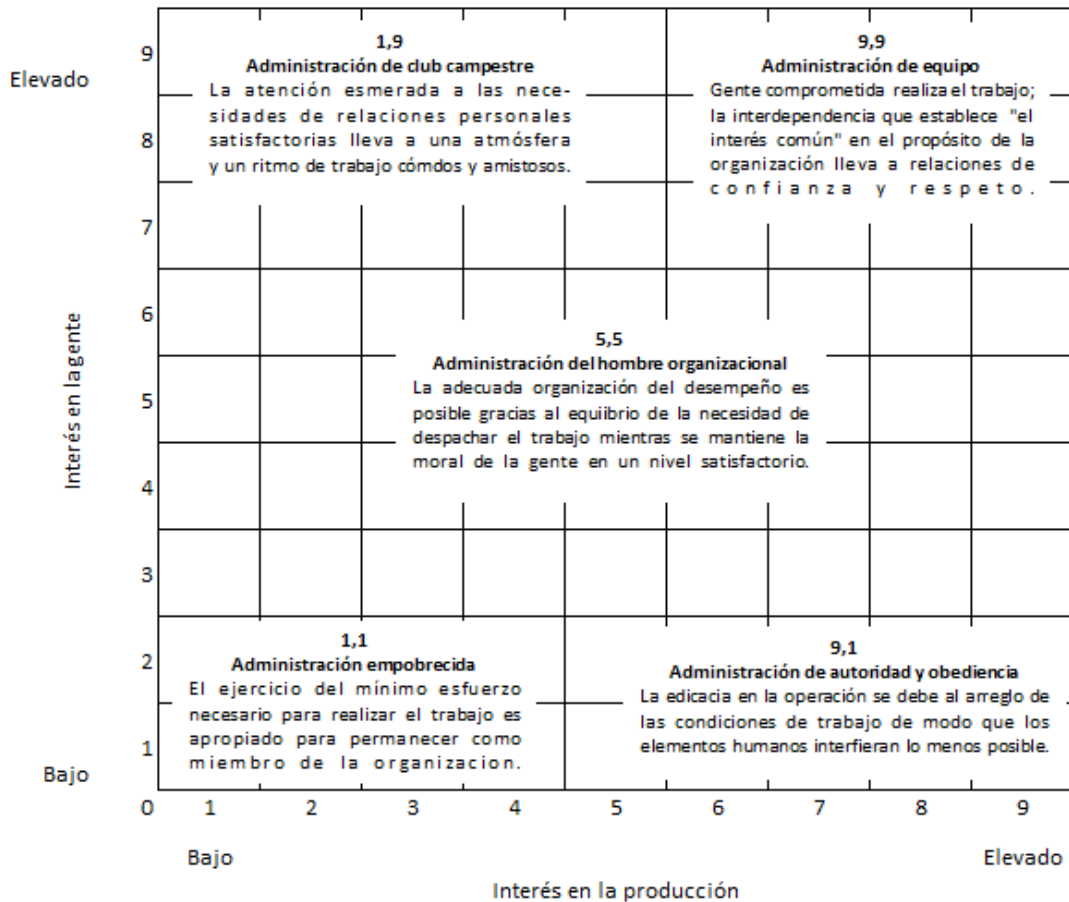


Figura 3. Rejilla del liderazgo

Fuente: (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1998, p. 115).

2.2.2. LIDERAZGO SITUACIONAL

La presente teoría será utilizada como base para el desarrollo de la presente tesis de investigación. A continuación se amplia sobre su origen, evolución e implementación en las organizaciones.

El liderazgo situacional es un modelo elaborado a finales de los sesenta por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, trabajando juntos en el perfeccionamiento constante, permitiendo alcanzar resultados satisfactorios para el grupo y sus miembros, mediante los seguidores experimentan los resultados obtenidos permitiendo que experimenten un sentimiento de propiedad. Dicha experiencia permite a los seguidores que se comporten de una determinada dirección, sin el control presente y directo del líder.

Se puede indicar que el liderazgo situacional es un estilo que se refiere a cuando el líder de una organización debe de ajustar su estilo para adaptarse al nivel de desarrollo de sus seguidores que se está tratando de influir. Mediante el liderazgo situacional, le compete al líder cambiar su estilo, en vez de que su seguidor se adapte al suyo, ya que el estilo puede cambiar constantemente, se provee a los líderes con algún grado de comprensión de las relaciones entre un estilo eficaz de liderazgo y el nivel de preparación de sus seguidores.

Existen cuatro posibles estilos de dirección que indican el nivel de control que un líder ejerce sobre sus liderados, como ser:

- 1) Dirigir: es caracterizado por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el trabajo realizado.
- 2) Persuadir: se les da a conocer a los liderados las decisiones tomadas por los directivos, así como las ventajas que brindan y la facilidad de cumplir las actividades asignaciones.
- 3) Participar: Aquí es cuando el líder comparte sus ideas con los liderados, facilitando así el dialogo y así acordar en conjunto una planificación para el logro de objetivos.
- 4) Delegar: el líder detecta y mide el talento, llegando a delegar tareas en su equipo. Es el máximo nivel de autonomía para los liderados.

Es muy importante que sea acertado el estilo de liderazgo adecuado para los colaboradores, para así fomentar la confianza y desarrollo dentro de la empresa, es por ello que la evaluación constante, es un pilar importante en estos casos para poder modificar el estilo de liderazgo situacional de forma conveniente.

La Teoría del Liderazgo situacional se basa en el comportamiento apropiado del líder, dependiendo del nivel de preparación que posean los liderados, mediante la experiencia, competencia y habilidades para cumplir con las tareas y responsabilidades encomendadas. Así, a un nivel de preparación bajo le corresponde un estilo de liderazgo S1/dirigir, si esta es baja a moderada el estilo conveniente es S2/persuadir y con niveles más altos de preparación el líder tiene que manifestar un estilo de S3/participar o S4/delegar si el nivel de preparación es alto.

Para poder aplicar el liderazgo situacional, en primera instancia, es determinar el nivel de desarrollo de los liderados que conforman el departamento para elegir el estilo de liderazgo idóneo mediante pasos, los cuales son:

- 1) Identificar funciones concretas
- 2) Determinar los conocimientos requeridos para la consecución de las tareas.
- 3) Evaluar el nivel de competencia de los colaboradores mediante los conocimientos.
- 4) Evaluar el nivel de autoconfianza de las personas respecto a su función dentro del departamento.
- 5) Diagnosticar el nivel de desarrollo en función del nivel de competencia y dedicación para decidir el liderazgo adecuado.

Ventajas del liderazgo situacional:

- 1) La empresa consigue mejores resultados, evoluciona
- 2) Hay una mayor interacción líder-equipo
- 3) El líder se adapta a las circunstancias de cada empleado en cada uno de sus estados evolutivos
- 4) El líder es flexible y se adapta
- 5) El líder es versátil y sabe cómo actuar en cada momento
- 6) Es fácil de entender e implementar

Los equipos de trabajo pasan por diferentes etapas para su desarrollo profesional y el líder tiene que estar totalmente capacitado en todos los aspectos para adaptarse a sus colaboradores en cada uno de esos momentos. De la misma manera podría comenzar con un estilo tipo de liderazgo de control, para que de una manera paulatina ir aumentando el apoyo.

No existe un estilo de liderazgo óptimo, el líder debe de ser capaz de adaptar su comportamiento para satisfacer las necesidades de sus liderados, si estos son distintos, hay que tratarlos de diferentes maneras.

Existe un cuadrante base, para medir que tan eficiente es el comportamiento, ya que ningún estilo de liderazgo situacional es el más eficaz de acuerdo al comportamiento que posea el líder. Como se denota en la ilustración:

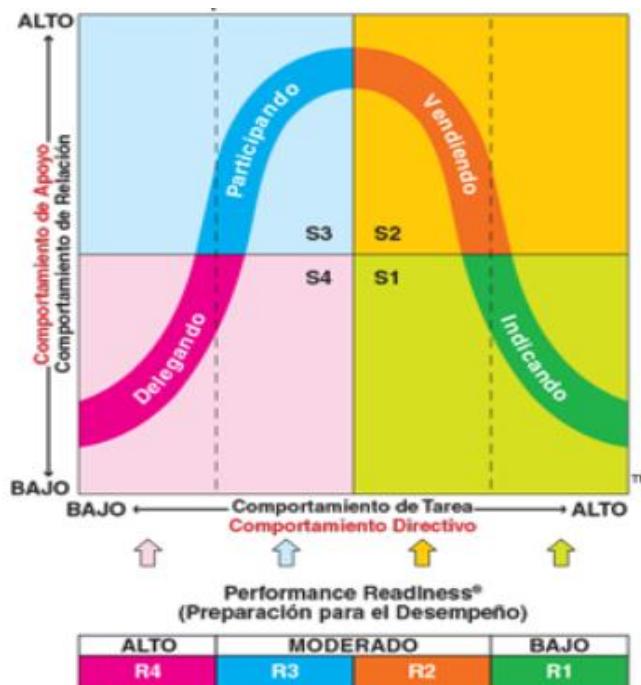


Figura 4. Comportamiento de influencia

Fuente: («Acerca de Situational Leadership®», 2014)

A continuación se describen los cuatro estilos del liderazgo situacional:

1. Estilo 1 (S1). Caracterizado por un comportamiento de tarea por encima del promedio, y un comportamiento de relación por debajo.
2. Estilo 2 (S2). Se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio.
3. Estilo 3 (S3). Caracterizado por un comportamiento de relación por arriba del promedio, mientras que el comportamiento de tarea esta por bajo.
4. Estilo 4 (S4). Este ocurre cuando el comportamiento de relación como el de la tarea están por debajo del promedio.

2.2.2.1. PREPARACIÓN DE SEGUIDORES

En reiteradas ocasiones se menciona que no hay un estilo ideal del liderazgo, si no que depende de la influencia que se ejerza en los liderados, y entre más se adapte su conducta a la situación, con mayor eficacia serán los esfuerzos de poder influir.

Existen algunos factores que influyen en la eficacia de un líder, y estos son:

1. El líder
2. Los seguidores
3. El supervisor
4. Los asociados claves
5. La organización
6. Los requerimientos de trabajo
7. El tiempo para las decisiones.

Debido a que las variables operan en conjunto, no por separado, el líder con eficacia tiene la convicción de que la gente puede crecer, si reciben la oportunidad de hacerlo. Existe una relación crucial entre el líder y los liderados debido a que no hay liderazgo sin seguidores, optimizando así dicha relación mediante el planteamiento de logros, objetivos y metas que estos deben de cumplir en conjunto. Si no se tiene claro desde un principio las metas al líder le falta base para realizar la preparación de los seguidores para la siguiente fase que es la preparación.

2.2.2.2. PREPARACIÓN DEL GRUPO

Los colaboradores se encuentran en diferentes etapas de preparación, según la tarea que les encomiendan los líderes, es por ello que la preparación en el liderazgo situacional se define como el cierto grado que posee el seguidor de la capacidad para resolver cualquier tarea que se le asigne. Dicho de otra manera la preparación es que tan listo es la persona para ejecutar la tarea. El líder debe tener muy claro cómo debe comportarse con cada miembro del grupo que está liderando.

Existen dos componentes sobre la preparación que a continuación se explicaran, uno de ellos es la capacidad, en este componente es indispensable el conocimiento que posea una persona, en cuanto habilidad, o destrezas que aporta al grupo o para desempeñar dicha tarea o actividad. Y el segundo es la disposición, en este componente la calidad en la que la persona demuestra la confianza, el empeño y esmero para desarrollar la tarea o actividad.

La unión de estas dos conceptos se le denomina *sistema de influencia recíproca* debido a que un cambio entre una de ellas afecta directamente a la otra, ya que el grado de preparación es una fusión única entre la capacidad y disposición con que las personas realizan cada tarea. El continuo de la preparación del liderado se puede desprender de varios niveles, representando una mezcla diferente en la capacidad y disposición, véase la tabla:

Tabla 4. Continúo de la preparación del seguidor

| Elevada | | Moderada | | Escasa | | | |
|----------------------------------|--|--|--|--|--|---------------------------------------|--|
| R4 | | R3 | | R2 | | R1 | |
| Competente, dispuesto o confiado | | Competente pero indispuesto o inseguro | | Incompetente pero dispuesto o confiado | | Incompetente e indispuesto o inseguro | |

Fuente: (Hersey et al., 1998, p. 195).

Dónde:

1. Nivel de preparación 1 (R1): el liderado es incompetente, y no está comprometido ni motivado.
2. Nivel de preparación 2 (R2): el liderado se esfuerza y está motivado a seguir, pero es incompetente.
3. Nivel de preparación 3 (R3): el liderado es competente, para desempeñar la tarea pero es inseguro al realizarlo solo.
4. Nivel de preparación 4 (R4): el liderado está comprometido y puede realizar cualquier tarea.

Cada nivel de preparación incorpora una mezcla de disposición y capacidad detallado a continuación:

1) Nivel de preparación (R1): Incompetente e indispuesto o inseguro

- 1.1) No realiza la tarea al nivel aceptable.
- 1.2) Lo intimida la tarea.
- 1.3) No tiene clara las direcciones.
- 1.4) Vacila.
- 1.5) No termina las tareas.
- 1.6) Hace preguntas acerca de la tarea.
- 1.7) Evita la tarea.
- 1.8) Está a la defensiva e incómodo.

Un R1 incapaz e inseguro mostrará:

- 1) Un lenguaje corporal de inconformidad: ceño fruncido, hombros caídos, espalda inclinada.
- 2) Conducta confusa y poco clara.
- 3) Preocupación por los resultados.
- 4) Miedo al fracaso.

2) Nivel de preparación (R2): Incompetente pero dispuesto o confiado

- 2.1) Ansioso.
- 2.2) Interesado y sensible.
- 2.3) Demuestra una capacidad moderada.
- 2.4) Receptivo a la información.
- 2.5) Atento.
- 2.6) Entusiasta
- 2.7) Nueva tarea, sin experiencia.

Un R2 incompetente pero dispuesto o confiado mostrará:

- 1) Habla rápidamente e intensamente.
- 2) Busca clarificar.
- 3) Asiente con la cabeza.
- 4) Escucha con cuidado.
- 5) Responde superficialmente a las preguntas.
- 6) Acepta las tareas.
- 7) Actúa con rapidez.

3) Nivel de preparación (R3): Competente pero indisposto o inseguro

- 3.1) Demuestra conocimiento y capacidad.
- 3.2) Duda en dar el siguiente paso.
- 3.3) Arece abrumado, confundido y asustado.
- 3.4) Parece reacio a trabajar solo.
- 3.5) Solicita retroalimentación con frecuencia.

Un R3 Competente pero inseguro mostrará:

- 1) Se resiste.
- 2) Busca reforzamiento.

- 3) Le preocupa que su desempeño reciba de algún modo un castigo.
- 4) Cuestiona su habilidad.
- 5) Carece de autoestima.

4) Nivel de preparación (R4): Competente, dispuesto o confiado

- 4.1) Mantiene al jefe informado del avance de la tarea.
- 4.2) Puede trabajar de forma autónoma.
- 4.3) Está orientado a los resultados.
- 4.4) Comparte noticias buenas y malas.
- 4.5) Se desenvuelve según criterios evaluados.
- 4.6) Se da cuenta de la pericia

Un R4 competente y confiado mostrara:

- 1) Utiliza de manera eficaz los recursos.
- 2) Responsable, orientado a resultados.
- 3) Dispuesto de ayudar a los demás.
- 4) Comparte las ideas creativas.
- 5) Cumple con responsabilidad a tiempo o quizás antes.

Estos indicadores son trascendentales e importantes en el nivel de preparación de los liderados, donde el líder debe de estar atento sobre el comportamiento que ellos demuestren para acompañar y actuar ante cualquier situación.

Para poder determinar cuál es el estilo de liderazgo que debe de emplear el líder para con sus liderados en cada situación, se debe de tener presente varias decisiones:

1) ¿Qué objetivos quiere cumplir?

Como primer objetivo se determina en que área del colaborador, el líder deberá de tener una influencia en específico. Ya que en el trabajo se poseen variadas tareas y responsabilidades.

2) ¿Cuál es la preparación del grupo?

El líder debe de diagnosticar el nivel de preparación que poseen sus liderados, se centra en que tan atentos están para ejecutar las tareas asignadas, ya que si el grupo tiene un elevado nivel, la participación del líder debe de ser poca, pero si el nivel es escaso, el líder de intervenir de una manera constante, supervisando de cerca al equipo.

3) ¿Qué acciones debe de emprender el líder?

Con este paso, se determina, cuál de los 4 estilos de liderazgos es el apropiado para los liderados, ya que el líder observa el comportamiento y aplica el estilo pertinente.

4) ¿Cuál fue el resultado de la intervención del líder?

Se necesita una evaluación exhaustiva para determinar si los resultados van de acuerdo a las expectativas de la alta gerencia, ya que el desenvolvimiento del grupo consiste en fortalecer de una manera positiva su comportamiento para lograr el deseado, y así determinar el nivel de participación del líder.

5) ¿Qué seguimiento, si acaso, se requiere?

Si existen brechas sobre el desempeño actual y el necesario, se deben de implementar tácticas de liderazgo de manera de darle seguimiento los liderados de manera que intervenga el líder, siendo una obligación repitiendo el ciclo de una manera constante. Ya que dirigir es una tarea que se debe de practicar, todo el tiempo que se considere necesario.

Existen 4 situaciones sobre la propiedad del problema y el liderazgo situacional, donde a continuación se muestran los siguientes elementos:

1) El líder tiene el problema

En esta situación el liderado no es del problema, sino que para el líder, si el nivel de preparación del liderados es R1 donde el estilo de liderado adecuado es el S1, dirigir, para que ya

no exista este problema el líder, debe de brindar un al liderados la estructura al momento de determinarle la tarea encomendada.

2) El líder y el liderado tienen el problema

En esta situación el comportamiento del líder y el del liderado está siendo un problema y el nivel de preparación del liderados es R2 y necesita orientación para realizar la tarea y el líder también necesita fortalecer en términos de dialogo y facilidades mutuas, el estilo adecuado es S2, convencer, porque es necesario el apoyo del líder.

3) El seguidor tiene el problema

En esta situación el problemático es el liderado y no el líder, donde el nivel de preparación es R3, debido a que necesita por parte del líder más apoyo para la tarea y estímulo constante y el estilo adecuado de liderazgo es S3, participativo, en este caso el líder trata este problema como poco importante y si no interviene rápido, se puede convertir en algo serio y tenga consecuencias para el líder, liderado y la organización.

4) Ni el líder ni el seguidor tienen problemas

En esta situación no existe ningún problema para ambos participantes, ya que se puede determinar que el liderado está en el nivel de preparación R4 que es la elevada y el estilo de liderazgo es S4, delegar, y el trabajo del líder es velar por el cumplimiento de las tareas para que no se creen problemas.

2.2.2.3. PERCEPCIÓN E IMPACTO DEL PODER DEL LIDERAZGO

La definición de poder en el liderazgo va estrechamente relacionada, puesto que el poder es un factor que influye sobre los liderados y los líderes deben de evaluar su conducta y así lograr entender como tienen la influencia en los demás.

Se puede señalar que el liderazgo es la influencia que el líder ejerce sobre un colectivo de personas.

“El poder de influencia potencial: es el recurso que permite al líder ganarse la obediencia o el compromiso de los demás” (Hersey et al., 1998, p. 229).

En la actualidad existen muchos líderes que el tema del poder lo dejan al margen debido a que les gustaría evadirlo siempre, pero, no debería de ser así, puesto que los líderes que lo ejercen son más eficaces logrando influir en el comportamiento en los estilos de liderazgo.

2.2.2.4. PERCEPCIÓN DEL PODER

El punto central de poder no se fundamenta en que tanto poder tiene el líder, si no la imagen que posee ante los liderados y lo que representa. Sin embargo se debe de tener claro que el poder se puede utilizar en cualquier momento que fuese necesario. El poder es una cuestión de percepción: se debe de utilizar o perder.

Estilos del poder:

- 1) Poder coercitivo: bajo este estilo de poder se trata de modificar el comportamiento de las personas bajo amenazas, intimidación o sanción de sus acciones.
- 2) Poder de conexión: es la percepción de los beneficios que se pueden alcanzar con personas influyentes.
- 3) Poder de recompensa: es la capacidad percibida de ofrecer cosas que la gente quisiera tener, estas pueden ser: bonos, aumentos, ascensos sobre los logros, pero no todas son monetarias como las palabras de alabanza y las mejoras en horarios laborales.
- 4) Poder legítimo: es cuando se trata de influir en base a una autoridad de la organización, está basado en un título que posea el líder.
- 5) Poder referente: los líderes que tienen este poder son del agrado y admiración de sus colaboradores, ya que los guía y les brinda ánimo.
- 6) Poder de información: se basa en el acceso a la información de los datos que el líder posee.
- 7) Poder experto: la percepción de que el líder tiene educación, experiencia y destreza, y se desempeñan con sus propios medios.

Desarrollo de las fuentes del poder

El líder dispone de las 7 fuentes de poder como una alternativa para poder influir en el comportamiento de sus liderados, y se advierte que existen variaciones dentro de los tipos de poderes, donde algunos líderes tienen mucho poder, y otros, muy pocos. Una parte de las variaciones en base al poder real radica en la organización y en el puesto que ocupa el líder como la (posición de poder) y el (poder personal).

Las bases ideales del poder en los niveles de preparación que están por debajo de la media o promedio suelen ser cuando las organizaciones le delegan al líder, y por otra parte si las bases están sobre el promedio, favorece al poder coercitivo, legítimo por conexión.

Fuentes de poder

En las organizaciones, algunos líderes empiezan su liderazgo con poco poder y de una manera paulatina van desarrollando variedad de fuentes de poder, mientras que existen otros líderes y se desgastan y pierden el poco poder que tienen. Pero surge la interrogante del ¿Por qué? Para poder responder lo antes expuesto, los líderes deben de conocer de donde provienen las fuentes de poder por posición y del poder personal.

El poder delegada por la posición que posea un líder es la más común, ya que se le brinda de inmediato a una persona que tenga a cargo un grupo de colaboradores. Ya sea el poder coercitivo, legítimo o por conexión etc. El poder por posición y el personal es de manera recíproca, en vista que el poder no surge de la nada y las fuentes van interrelacionada cuando se ve afectada una con la otra.

Desgaste de las fuentes de poder

El líder de la empresa a medida que se desenvuelven en sus labores diarias, permiten que su poco o mucho poder se vaya desgastando al transcurrir el tiempo y el secreto para que esto no ocurra es utilizar las bases del poder.

Si los líderes permiten que sus bases de poder se desgasten, esto también reducirá eficacia, dicho de otra manera, un líder con estilo S1 depende de la posesión del poder coercitivo y limita

al uso del estilo debido a que proyecta una imagen de no ser capaz de sancionar al liderado que no esté realizando la tarea.

En el estilo del líder que posee el S2 aquí se denota que los líderes son incapaces de reforzar el desenvolvimiento de los liderados cuando ellos se adelantan a realizar las tareas encomendadas en el día a día.

En el estilo S3 de ninguna manera funcionara el estilo de participación si los liderados no respetan al líder, si este va desgastando paulatinamente su poder, el grupo no lo verá como un ejemplo a seguir ni responderán a sus mandatos.

El líder que está a la par de sus liderados en todo momento, supervisándolos y motivándolos continuamente.

2.3. CONCEPTUALIZACION

En este apartado se hace una breve explicación de terminología utilizada en el contexto del desarrollo de la presente investigación con el objeto de conocer a que se refiere.

- 1) BP Card: es el término empleado dentro de la institución para referirse o identificar el centro especializado de tarjeta de crédito.
- 2) Jefe de Marca: es el nombre para la posición que ejerce la persona responsable de gestionar los productos de tarjeta de crédito.
- 3) Oficial de negocios: es el nombre para la posición que ejerce la persona responsable de colocar o vender el producto de tarjeta de crédito.
- 4) Colocación: es un término utilizado dentro de la institución para hacer referencia a la venta de tarjeta de crédito.

- 5) MCI: es la abreviación de meta crucialmente importante, que se emplea para medir el cumplimiento de colocación.
- 6) S1: Líder que ordena, es decir da instrucciones y supervisa o liderazgo de mando.
- 7) S2: Líder que utiliza la persuasión, toma decisiones y aclara dudas o liderazgo de persuasión.
- 8) S3: Líder participativo, la toma de decisión en conjunto con sus liderados o liderazgo participativo.
- 9) S4: Líder que delega, los liderados toman las decisiones o liderazgo de delegación.
- 10) R1: Seguidor incapaz e indispuesto o inseguro.
- 11) R2: Seguidor incapaz pero dispuesto o confiado.
- 12) R3: Seguidor capaz pero indispuesto o inseguro.
- 13) R4: Seguidor capaz y dispuesto o confiado.
- 14) Colocación de tarjeta: es la forma en la que se hace referencia cuando el banco aprueba otorgar una tarjeta de crédito a los clientes.

2.4. INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Los instrumentos seleccionados para la medición en este estudio de investigación desarrollado en el área de BP Card de Banco del País, son la herramienta LEAD Self® (Leader Effectiveness and Adaptability Description), LEAD Other® y Staff Rating Scale®.

LEAD Self®, mide la auto-percepción, dicho de otra manera es como el individuo cree que es su comportamiento de líder.

LEAD Other®, evidencia la forma en la que sus liderados lo perciben.

Staff Rating Scale®, determina el nivel de preparación que tiene el liderado basado en la capacidad y disposición.

Las herramientas fueron elaborados por Centro de Estudio del Liderazgo en Estados Unidos (The Center for Leadership Studies®).

“La herramienta LEAD, se basa en el modelo de liderazgo situacional. Donde su primera publicación se encuentra en Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, en su obra “*So you want to know your leadership style? Training & Development Journal*”, de 1974”. (Hersey et al., 1998).

Las herramientas de evaluación antes mencionadas son fáciles de entender y un poco más difíciles de utilizar. La retroalimentación y los datos que proporcionan ayudan al líder a aplicar los conceptos del liderazgo situacional rápida y más fácilmente, ayudando a mejorar la eficiencia ya que le proporciona una comprensión clara de cómo debe tomar una decisión creando una oportunidad para identificar sus puntos fuertes y áreas para el desarrollo en la comunicación con los demás.

2.5. MARCO LEGAL

El marco legal de la investigación representa el sustento de las leyes o reglamento relacionado directo o indirectamente con el estudio, lo que debe ser considerado para fundamentar y respaldar la correspondiente investigación. En este caso, es importante analizar los aspectos relacionados con la ley de derechos de autor.

En Honduras existe la Ley de Derechos de Autor y de los derechos Conexos, bajo decreto N°. 4-99-E publicado en Diario Oficial La Gaceta, dentro de ella contempla que la emisión de la presente Ley del Derecho de Autor y de los Derechos Conexos, la misma permite a Honduras

cumplir con compromisos Internacionales suscritos con la Organización Mundial del Comercio (OMC); a entrar en vigencia a partir del 1ro.de enero del año 2000, cuyas estipulaciones se encuentran contempladas en el Acuerdo Sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual Relacionados con el Comercio (ADPIC). («Ley del Derecho de Autor y de lo Derechos Conexos según Decreto 4-99-E Honduras», s. f.)

CAPITULO III. METODOLOGÍA

Con la conclusión del marco teórico, se deriva el desarrollo de la metodología utilizar en esta investigación con el fin de respaldar las ideas planteadas. Se abordan los temas de las variables, hipótesis, diseño y enfoque de investigación, análisis de investigación dirigidas por las técnicas y herramientas empleadas. Se detalla el tipo de investigación utilizada, la forma en la que se realizara la recolección de datos, el análisis de la población y las técnicas utilizadas.

3.1. CONGRUENCIA METODOLOGICA

En esta sección se describe la metodología utilizada, representando la secuencia lógica de las etapas que se están investigando, por tal razón se hace la relación al planteamiento del problema y la metodología con la utilización de variables que permiten el desarrollo del estudio. A continuación, se presenta, las técnicas e instrumentos aplicados para el desarrollo de la investigación que garantizan la coherencia entre variables e hipótesis planteada.

3.1.1. MATRIZ METODOLÓGICA

La matriz metodológica es una estrategia valiosa que ayuda al investigador a diseñar de forma general el proceso investigativo que va a realizar. Garantizando que cada uno de los elementos que usara para la investigación, se correlacionen entre sí, es decir, que haya congruencia horizontal y vertical entre los elementos medulares de la investigación cualitativa.

Se presenta un desglose que va desde el título de la investigación, que conduce luego a la situación problemática. En este punto es necesario plantear las preguntas de investigación que este proyecto debe responder, lo que define el objetivo general de la investigación, del cual se desprenden entonces los objetivos específicos que van asociados con las preguntas anteriormente planteadas. Finalmente se definen las variables independientes. Véase la tabla 5.

Tabla 5. Matriz de congruencia metodológica

| TITULO | | Identificar el estilo de liderazgo en el área de BP Card de Banco del País. | | |
|--|---|--|--|------------------------------------|
| FORMULACION DEL PROBLEMA | OBJETIVO GENERAL | PREGUNTAS DE INVESTIGACION | OBJETIVOS ESPECIFICOS | VARIABLES |
| ¿Cuál es el estilo de liderazgo en el área de BP Card de Banco del País? | Identificar el estilo de liderazgo en el área de BP Card de Banco del País. | 1. ¿Cuál es el estilo de liderazgo de los jefes-líderes en el área de BP Card? | 1. Determinar el estilo de liderazgo de los jefes-líderes en el área de BP Card. | Estilo de liderazgo |
| | | 2. ¿Cuál es el nivel de preparación de los colaboradores del área de BP Card? | 2. Identificar el nivel de preparación de los colaboradores del área de BP Card. | Nivel de preparación |
| | | 3. ¿Cómo se relaciona actualmente el estilo de liderazgo con el nivel de preparación de los colaboradores en el área de BP Card? | 3. Determinar la relación actual del estilo de liderazgo el nivel de preparación de los colaboradores en el área de BP Card. | Liderazgo/ Nivel de preparación |
| | | 4. ¿Cuál debería ser el estilo de liderazgo adecuado para los colaboradores en el área de BP Card? | 4. Definir el estilo de liderazgo adecuado para los colaboradores en el área de BP Card. | Estilo de liderazgo |

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Cuando se lleva a cabo una investigación sobre cualquier tema en específico, se debe de definir e identificar las variables de la mejor manera posible. Operacionalizar una variable es definir la manera en que se podrá medir cada característica del estudio mediante el sentido práctico.

La operacionalización es un proceso que se ira transformando de acuerdo al tipo de investigación y de diseño que esta contenga, sin embargo, las variables de investigación deben estar claramente definidas desde el principio y bien estructurada.

En este proyecto de investigación se identifican dos variables independientes, la primera consta de tres dimensiones estas a su vez serán medidas mediante cuatro indicadores, la segunda está compuesta por dos dimensiones con cuatro indicadores, como podrá observarse en la tabla 6.

Tabla 6. Operacionalización de las variables

| Variable Independiente | Definición Real | Definición Operacional | Dimensión | Indicadores | Escala de la variable | Tipo | Técnica |
|------------------------------|--|---|-------------------------|-------------------------|-----------------------|------------|----------|
| Estilo de liderazgo | "Es el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario" (Newstrom, 2007, p. 196). | El estilo de liderazgo de los líderes es la pauta coherente de comportamiento que exhiben cuando trabajan con y por medio de la gente, tal como ésta a percibe. | Estilo | S1: Dirigir | Nominal | Politómica | Encuesta |
| | | | | S2: Persuadir | | | |
| | | | | S3: Participar | | | |
| | | | | S4: Delegar | | | |
| | | | Flexibilidad del estilo | S1: Dirigir | | | |
| | | | | S2: Persuadir | | | |
| | | | | S3: Participar | | | |
| | | | | S4: Delegar | | | |
| | | | Adaptabilidad | S1: Dirigir | | | |
| | | | | S2: Persuadir | | | |
| | | | | S3: Participar | | | |
| | | | | S4: Delegar | | | |
| Nivele de preparación | "Es el grado al que el seguidor muestra su capacidad y la disposición para con ciertas tarea". (Hersey, Blanchard, Johnson, 1998, p. 193) | Que tan listo esta el individuo para desempeñar cierta tarea. | Capacidad | R1: Incapaz e inseguro | Nominal | Politómica | Encuesta |
| | | | | R2: Incapaz pero seguro | | | |
| | | | | R3: Capaz pero inseguro | | | |
| | | | | R4: Capaz y seguro | | | |
| | | | Disposición | R1: Incapaz e inseguro | | | |
| | | | | R2: Incapaz pero seguro | | | |
| | | | | R3: Capaz pero inseguro | | | |
| | | | | R4: Capaz y seguro | | | |

Fuente: Elaboración propia.

3.1.3. DIAGRAMA DE VARIABLES

A continuación se presenta la descripción grafica de la operacionalización de las variables.



Figura 5. Diagrama de variable “estilo de liderazgo”.

Fuente: Elaboración propia.

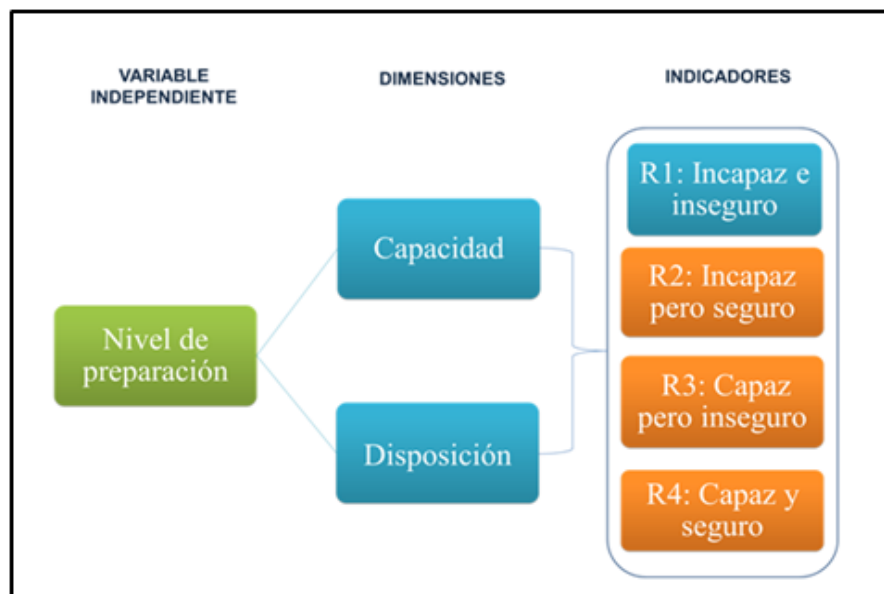


Figura 6. Diagrama de variable “nivel de preparación”.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.4. HIPÓTESIS

“Son las guías para una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se define como las explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se deriva de la teoría existente deben formularse a manera de proposiciones” (Hernández, Fernández. & Baptista, 2010, pag.92).

En este estudio de investigación se pretende comprobar mediante hipótesis, con el fin de dar una explicación tentativa de la misma, que a continuación se detalla:

Ho: No existe relación entre capacidad y disposición en la escala de nivel de preparación del liderado del área de BP Card en Banco del País

H1: Existe relación entre capacidad y disposición en la escala de nivel de preparación del liderado del área de BP Card en Banco del País.

3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS

A continuación se presenta el diseño metodológico, que su principal objetivo es definir la dirección del problema de investigación, mediante la aceptación o rechazo de la hipótesis para su posible respuesta de lo antes mencionado o planteado

La figura que se presenta describe el enfoque mixto, el cualitativo “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2010, p. 7). En el cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández et al., 2010, p. 4).

En la figura cuatro (4) se aprecia de manera gráfica toda la línea metodológica de la investigación.



Figura 7. Enfoque y métodos

Fuente: Elaboración propia.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Con la intención de responder a las preguntas de investigación antes mencionadas y cumplir con los objetivos del estudio, se desarrolla un diseño de investigación definido. El investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación, además de cubrir los objetivos fijados. Esto implica seleccionar o desarrollar uno o más diseños de investigación y aplicarlos al contexto particular del estudio. El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea (Hernández et al., 2010).

Este trabajo de investigación con diseño no experimental transversal según la matriz de enfoque y métodos, ya que la investigación se realizó sin manipular deliberadamente variables. Dicho de otra manera, se trata de un estudio en donde no se hace variar en forma intencional las variables.

3.3.1. POBLACIÓN

“Una vez que se ha definido cuál será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados” (Hernández et al., 2010).

Para este estudio de investigación sea determinado utilizar a la población total del área de BP Card de Banco del País integrada de la siguiente manera:

- 1) Cuatro (4) jefes de Marca
- 2) Dos (2) coordinadores
- 3) Treinta (30) oficiales de negocio (fuerza de ventas)

La población total está conformada por un total de 36 personas.

3.3.2. UNIDAD DE ANÁLISIS

La finalidad de este estudio de investigación es identificar como impacta el estilo de liderazgo gerencia en el rendimiento del área de BP Card en Banco del País, es por ello que la unidad de análisis se enfoca en el nivel de liderazgo que debe de tomar el jefe de acuerdo con el nivel de preparación que posee el liderado del área. Se delimita la investigación geográfica específicamente en el área de BP Card en la ciudad de San Pedro Sula en vista que en dicha ciudad está el mayor número de oficiales de venta de tarjeta de crédito y por la facilidad de recolectar información de primera fuente, ya que en dicha ciudad se centraliza todos los mandos que lideran.

3.3.3. UNIDAD DE RESPUESTA

Tiene como finalidad recabar toda la información necesaria para el estudio de investigación, y así enriquecer los resultados de la misma con la identificación del nivel de preparación de los liderados y el estilo de liderazgo del líder.

3.3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Mediante las técnicas e instrumentos aplicados se podrán generar las respuestas a las preguntas de la investigación que surgieron.

Los instrumentos utilizados en este estudio de investigación fueron desarrollados por el Centro de estudio de Liderazgo Situacional de Estados Unidos los cuales son:

- 1) LEAD Self®
- 2) LEAD Other®
- 3) Staff Rating Scale®

Otros instrumentos utilizados para el análisis y presentación de resultados son los programas de Excel y SPSS.

3.3.5. RECOLECCIÓN DE DATOS

Con este estudio a continuación se presenta el instrumento de recolección de datos, dicho de otra manera es la técnica utilizada en la investigación con el fin de obtener toda la información sobre las variables que son objeto de estudio.

3.3.6. FUENTES DE INFORMACIÓN

Son los instrumentos de donde se consigue los datos para la construcción de hechos y las bases del conocimiento.

3.3.6.1. FUENTES PRIMARIAS

En este tipo de fuentes es cuando la información es directa de primera mano, original, la que aún no ha sido interpretada.

Las fuentes primarias usadas en este estudio fueron las encuestas aplicadas a los colaboradores de Banco del País, las entrevistas con los liderados.

3.3.6.2. FUENTES SECUNDARIAS

En este tipo de fuentes es cuando ya ha sido procesada o interpretada la fuente primaria, mediante análisis o extracción.

Las fuentes secundarias usadas en este estudio son: las Tesis de soporte, libro con respecto al tema de liderazgo, artículos, publicaciones de páginas web.

3.3.7. LIMITANTES DE ESTUDIO

Son todas aquellas restricciones de la recolección de datos que impiden la obtención total de la información para el trabajo de investigación. A continuación se mencionaran las limitantes:

- 1) Poco acceso a información: en Honduras no se cuenta con la información accesible o en el peor escenario no existe, en relación al tema a tratar del liderazgo en ninguno de sus aspectos en mención.
- 2) Factor tiempo: los horarios de trabajo por parte de cada maestrante para recolectar la información y la implantación de encuestas.

CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

El objetivo principal de esta investigación es identificar cual es el estilo de liderazgo utilizado por los líderes en el área de BP Card de Banco del País, a su vez determinar el nivel de preparación de los liderados. El análisis de los resultados parte de los datos e información obtenida de las herramientas de evaluación LEAD Self, LEAD Other y Staff Readiness Scale®. La interpretación se realiza con el propósito de responder a las preguntas planteadas al inicio de esta investigación.

4.1. DETERMINACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO

Por medio de aplicación de las evaluaciones LEAD Self & LEAD Other® de forma online, se determinó el estilo de liderazgo de los líderes del área de BP Card de Banco del País, los cuales se presentan en la tabla siete.

Tabla 7. Resumen de resultados de las herramientas LEAD Self® & LEAD Other®

| Líder | LEAD Self® | | | LEAD Other® | | |
|-----------------------|------------------|---------------------|---------------|------------------|---------------------|---------------|
| | Perfil de Estilo | Estilo Predominante | Adaptabilidad | Perfil de Estilo | Estilo Predominante | Adaptabilidad |
| Jefe de marca Light | S3/S2 | S3 | 29 | S2/S1 | S2 | 20 |
| Jefe de marca OPSA | S2/S3 | S2 | 28 | S2/S1 | S2 | 19 |
| Jefe de marca Clásica | S2/S1 | S2 | 22 | S1/S2 | S1 | 18 |
| Jefe de marca SIMAN | S2/S3/S1 | S2 | 26 | S1/S2 | S1 | 20 |
| Coordinador A | S1/S2 | S1 | 16 | S1/S2 | S1 | 18 |
| Coordinador B | S2/S1 | S2 | 18 | S1/S2 | S1 | 18 |

Fuente: Elaboración propia.

4.1.1. MODELOS DE LIDERAZGO SITUACIONAL

Los estilos de cada uno de los líderes evaluados pueden verse desde la figura 8 a la 43 que a continuación se presentan.

4.1.1.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS, JEFE DE MARCA LIGHT

Participante: **Jefe de marca Light**

Fecha: 23/03/2018

| | |
|--|---|
| <p>Participando</p> <p>5</p> <p>42%</p> <p>Alta Relación Baja Tarea</p> | <p>Vendiendo</p> <p>5</p> <p>42%</p> <p>Alta Tarea Alta Relación</p> |
| <p>Delegando</p> <p>0</p> <p>0%</p> <p>Baja Relación Baja Tarea</p> | <p>Indicando</p> <p>2</p> <p>17%</p> <p>Alta Tarea Baja Relación</p> |

Apunte: Los porcentajes se han redondeado al número entero más cercano

Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo

29

Figura 8. Modelo de liderazgo situacional Jefe de marca Light perfil individual

Fuente: Resultados herramienta LEAD Self®

Partiendo de la figura 8 como resultado de la aplicación de la herramienta LEAD Self®, se obtiene el estilo de liderazgo del líder y el grado de adaptabilidad del estilo del líder.

Por tanto revela que el estilo de liderazgo predominante del Jefe de marca light es S3 (liderazgo de participación) y como estilo secundario posee el S2 (liderazgo de persuasión), para mejor apreciación del rango de estilo véase la gráfica de la figura 9.

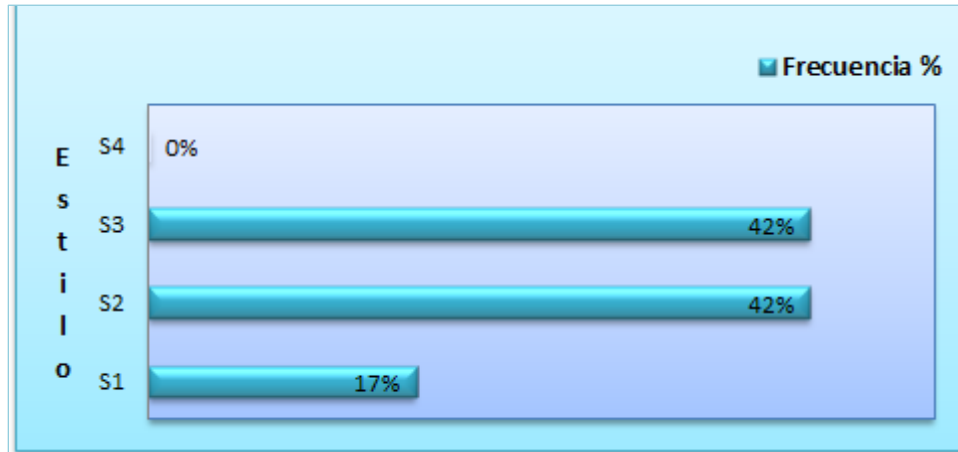


Figura 9. Gráfica del rango del estilo de liderazgo Jefe de marca Light perfil individual

Fuente: Elaboración propia.

La adaptabilidad del estilo es el grado en el que el líder varía su estilo de manera apropiada al nivel de preparación en el desempeño del liderazgo en una situación específica. El Jefe de marca Light posee un grado de adaptabilidad medio partiendo que:

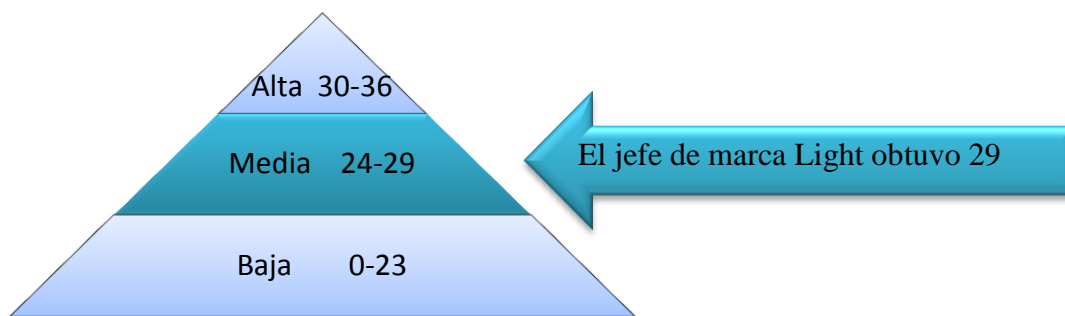


Figura 10. Rango de Adaptabilidad Jefe de marca Light perfil individual

Fuente: Elaboración propia.

Participante: **Jefe de marca Light**

Fecha: 23/03/2018

| | |
|--|---|
| Participando 1.5 12% Alta Relación Baja Tarea | Vendiendo 4.5 38% Alta Tarea Alta Relación |
| Delegando 1.5 12% Baja Relación Baja Tarea | Indicando 4.5 38% Alta Tarea Baja Relación |

Apunte: Los porcentajes se han redondeado al número entero más cercano

Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo

20

Figura 11. Modelo de liderazgo situacional Jefe de marca Light perfil combinado

Fuente: Resultados herramienta LEAD Other®

La figura 11 nos muestra el estilo de liderazgo que posee el Jefe de marca Light desde la perspectiva de la gerencia del departamento, un par, el jefe inmediato y un subordinado. Según la combinación de las evaluaciones de los participantes mencionados el estilo de liderazgo predominante es S2 (liderazgo de persuasión) y como estilo secundario S1 (liderazgo de mando). Para mayor claridad se presenta en la gráfica de la figura 12 el rango del estilo.

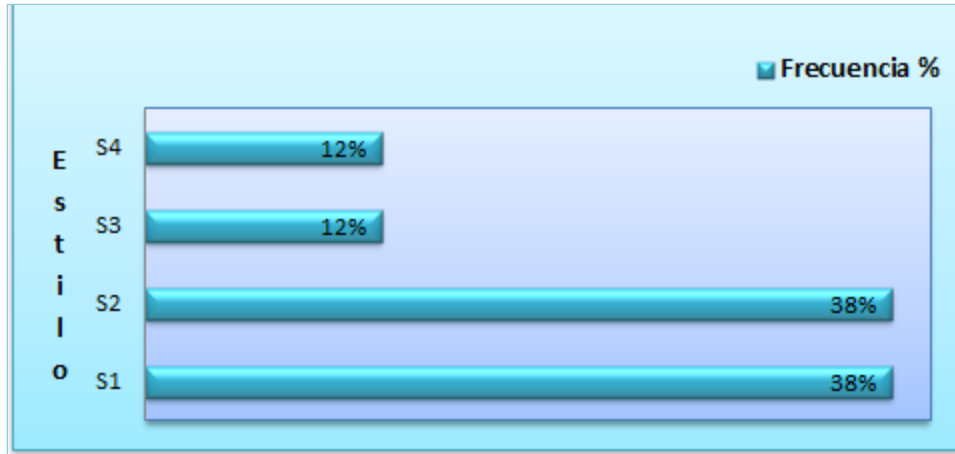


Figura 12. Gráfica del rango del estilo de liderazgo Jefe de marca Light perfil combinado

Fuente: Elaboración propia.

La adaptabilidad del estilo del Jefe de marca Light de acuerdo a las evaluaciones de perfil combinado combinadas indica que es baja, según el rango en la figura 13.

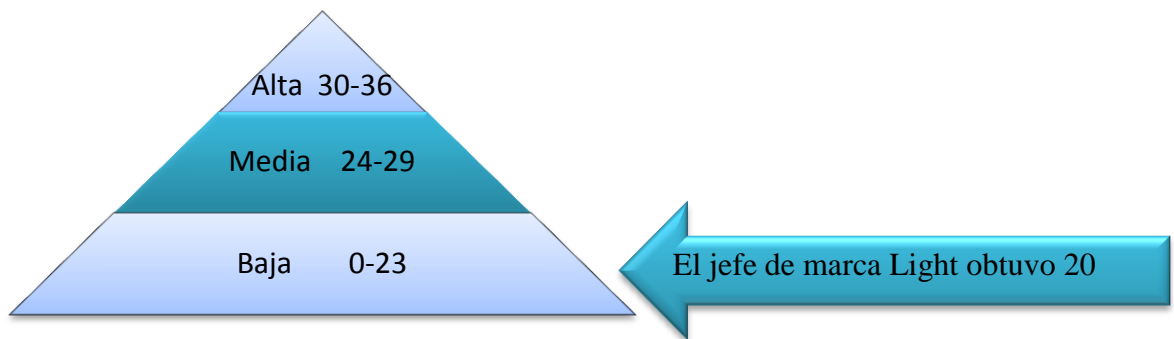


Figura 13. Rango de Adaptabilidad Jefe de marca Light perfil combinado

Fuente: Elaboración propia.

4.1.1.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS, JEFE DE MARCA OPSA

Participante: Jefe de marca OPSA

Fecha: 23/03/2018

| | |
|--|---|
| Participando 3 25% Alta Relación Baja Tarea | Vendiendo 7 58% Alta Tarea Alta Relación |
| Delegando 0 0% Baja Relación Baja Tarea | Indicando 2 17% Alta Tarea Baja Relación |

Apunte: Los porcentajes se han redondeado al número entero más cercano

Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo

28

Figura 14. Modelo de liderazgo situacional Jefe de marca OPSA perfil individual

Fuente: Resultados herramienta LEAD Self®

Partiendo de la figura 14 como resultado de la aplicación de la herramienta LEAD Self®, se obtiene el estilo de liderazgo del líder y el grado de adaptabilidad del estilo del líder.

Por tanto revela que el estilo de liderazgo predominante del Jefe de marca OPSA es S2 (liderazgo de persuasión) y como estilo secundario posee el S3 (liderazgo de participación), para mejor apreciación del rango de estilo véase el gráfico de la figura 15.

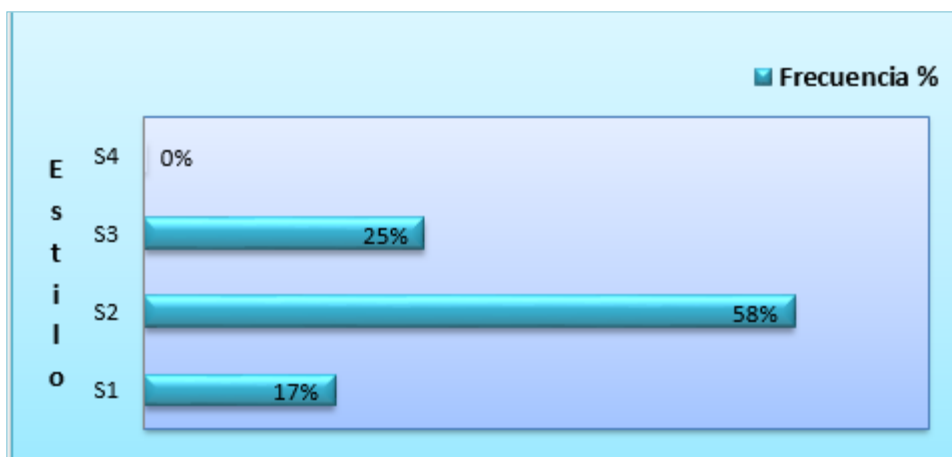


Figura 15. Gráfica del rango del estilo de liderazgo Jefe de marca OPSA perfil individual

Fuente: Elaboración propia.

La adaptabilidad del estilo del Jefe de marca OPSA de acuerdo a la evaluación del perfil individual indica que es media, según el rango en la figura 16.

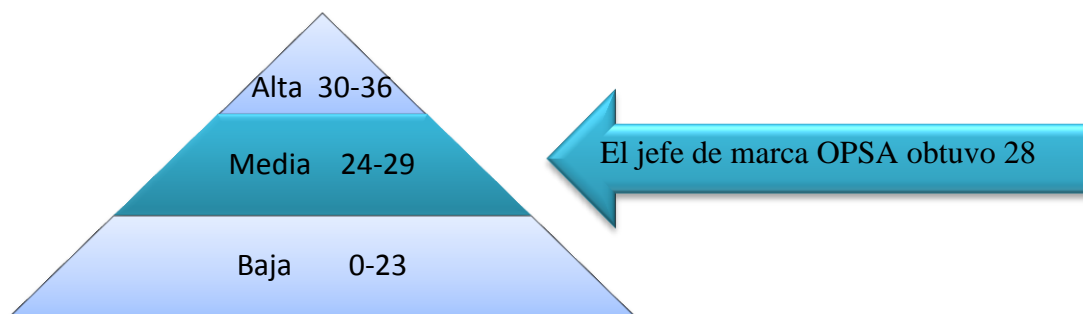


Figura 16. Rango de Adaptabilidad Jefe de marca OPSA perfil individual

Fuente: Elaboración propia.

Participante: Jefe de marca OPSA

Fecha: 23/03/2018

| | |
|--|---|
| Participando 3 25% Alta Relación Baja Tarea | Vendiendo 4.8 40% Alta Tarea Alta Relación |
| Delegando 0 0% Baja Relación Baja Tarea | Indicando 4.2 35% Alta Tarea Baja Relación |

Apunte: Los porcentajes se han redondeado al número entero más cercano

Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo

19

Figura 17. Modelo de liderazgo situacional Jefe de marca OPSA perfil combinado

Fuente: Resultados herramienta LEAD Other®

La figura 17 nos muestra el estilo de liderazgo que posee el Jefe de marca OPSA desde la perspectiva de la gerencia del departamento, un par, el jefe inmediato y un subordinado. Según la combinación de las evaluaciones de los participantes mencionados el estilo de liderazgo predominante es S2 (liderazgo de persuasión) y como estilo secundario S1 (liderazgo de mando). Para mayor claridad se presenta en la gráfica de la figura 18 el rango del estilo.

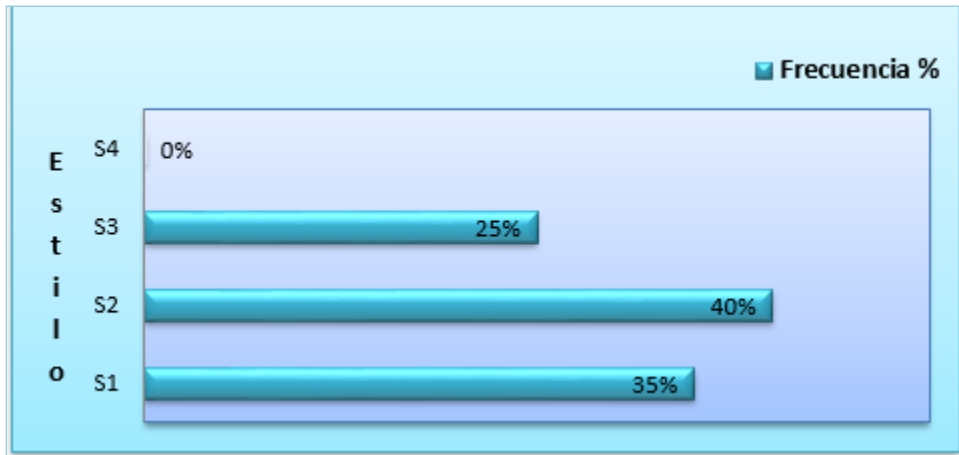


Figura 18. Gráfica del rango del estilo de liderazgo Jefe de marca OPSA perfil combinado

Fuente: Elaboración propia.

La adaptabilidad del estilo del Jefe de marca OPSA de acuerdo a la evaluación del perfil combinado indica que es baja, según el rango en la figura 19.

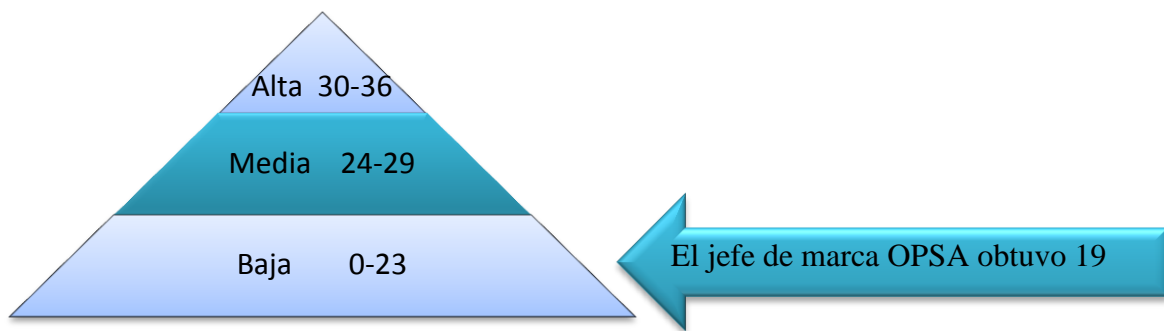


Figura 19. Rango de Adaptabilidad Jefe de marca OPSA perfil combinado

Fuente: Elaboración propia.

4.1.1.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS, JEFE DE MARCA CLÁSICA

Participante: Jefe de marca Clásica

Fecha: 23/03/2018

| | |
|---|---|
| Participando 1 8% Alta Relación Baja Tarea | Vendiendo 8 67% Alta Tarea Alta Relación |
| Delegando 0 0% Baja Relación Baja Tarea | Indicando 3 25% Alta Tarea Baja Relación |

Apunte: Los porcentajes se han redondeado al número entero más cercano

Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo
22

Figura 20. Modelo de liderazgo situacional Jefe de marca Clásica perfil individual

Fuente: Resultados herramienta LEAD Self®

Partiendo de la figura 20 como resultado de la aplicación de la herramienta LEAD Self®, se obtiene el estilo de liderazgo del líder y el grado de adaptabilidad del estilo del líder.

Por tanto revela que el estilo de liderazgo predominante del Jefe de marca Clásica es S2 (liderazgo de persuasión) y como estilo secundario posee el S1 (liderazgo de mando), para mejor apreciación del rango de estilo véase el gráfico de la figura 21.

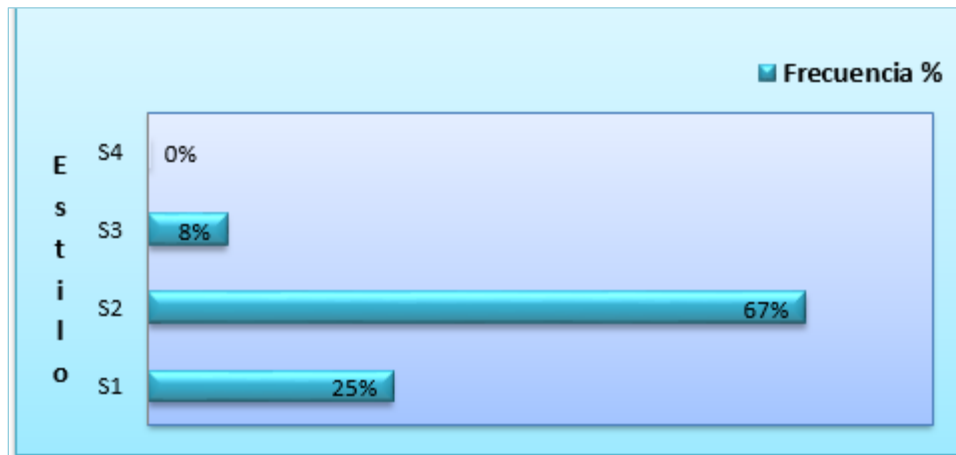


Figura 21. Gráfica del rango del estilo de liderazgo Jefe de marca Clásica perfil individual

Fuente: Elaboración propia.

La adaptabilidad del estilo del Jefe de marca Clásica de acuerdo a la evaluación del perfil individual indica que es baja, según el rango en la figura 22.

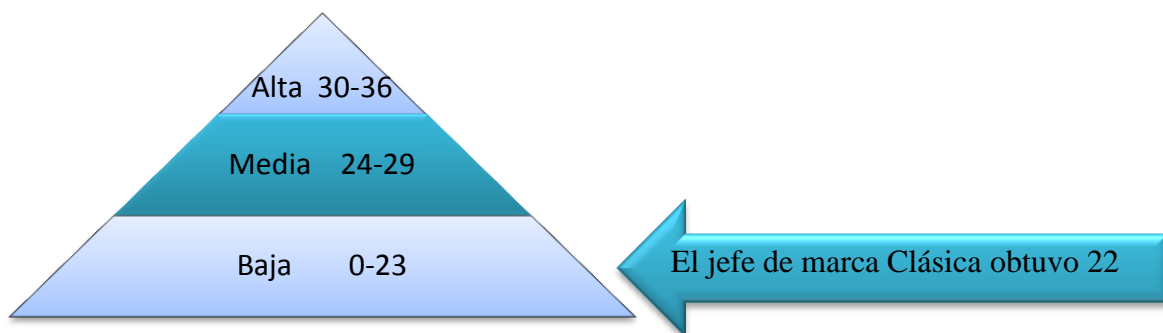


Figura 22. Rango de Adaptabilidad Jefe de marca Clásica perfil individual

Fuente: Elaboración propia.

Participante: Jefe de marca Clásica

Fecha: 23/03/2018

| | |
|--|---|
| Participando 2.8 23% Alta Relación Baja Tarea | Vendiendo 3.2 27% Alta Tarea Alta Relación |
| Delegando 1.2 10% Baja Relación Baja Tarea | Indicando 4.8 40% Alta Tarea Baja Relación |

Apunte: Los porcentajes se han redondeado al número entero más cercano

Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo

18

Figura 23. Modelo de liderazgo situacional Jefe de marca Clásica perfil combinado

Fuente: Resultados herramienta LEAD Other®

La figura 23 nos muestra el estilo de liderazgo que posee el Jefe de marca Clásica desde la perspectiva de la gerencia del departamento, un par, el jefe inmediato y un subordinado. Según la combinación de las evaluaciones de los participantes mencionados el estilo de liderazgo predominante es S1 (liderazgo de mando) y como estilo secundario S2 (liderazgo de persuasión). Para mayor claridad se presenta en la gráfica de la figura 24 el rango del estilo.

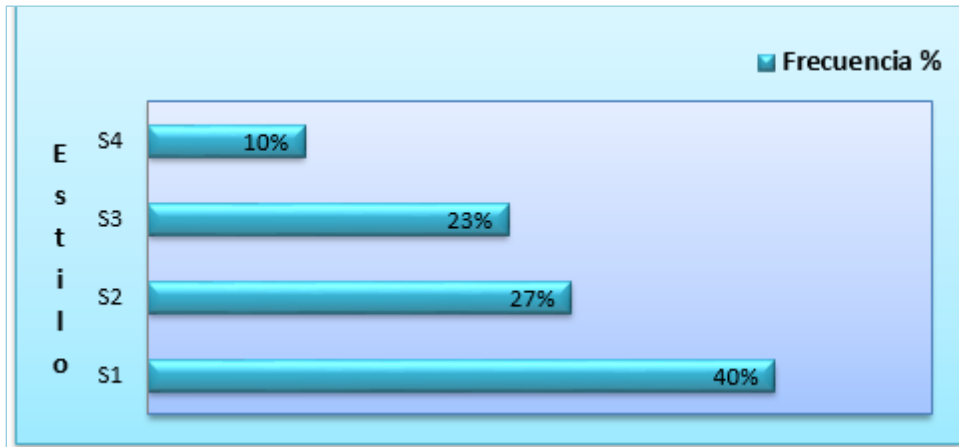


Figura 24. Gráfica del rango del estilo de liderazgo Jefe de marca Clásica perfil combinado

Fuente: Elaboración propia.

La adaptabilidad del estilo del Jefe de marca Clásica de acuerdo a la evaluación del perfil combinado indica que es baja, según el rango en la figura 25.

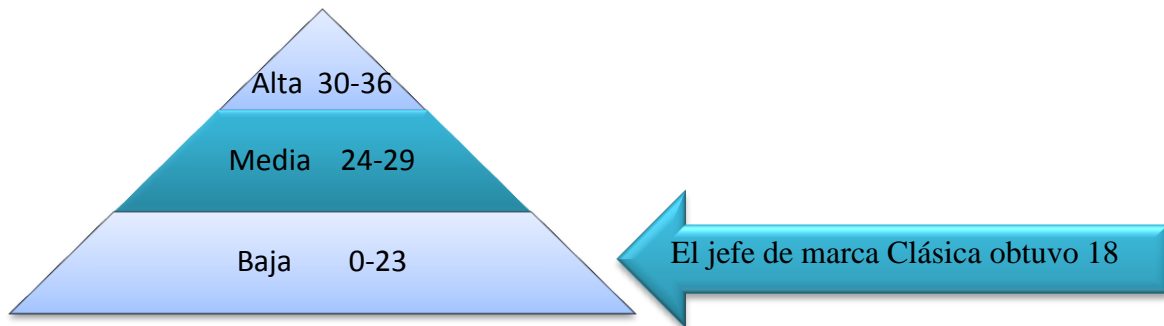


Figura 25. Rango de Adaptabilidad Jefe de marca Clásica perfil combinado

Fuente: Elaboración propia.

4.1.1.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS, JEFE DE MARCA SIMAN

Participante: Jefe de marca SIMAN

Fecha: 23/03/2018

| | |
|--|---|
| Participando 3 25% Alta Relación Baja Tarea | Vendiendo 5 42% Alta Tarea Alta Relación |
| Delegando 1 8% Baja Relación Baja Tarea | Indicando 3 25% Alta Tarea Baja Relación |

Apunte: Los porcentajes se han redondeado al número entero más cercano

Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo **26**

Figura 26. Modelo de liderazgo situacional Jefe de marca SIMAN perfil individual

Fuente: Resultados herramienta LEAD Self®

Partiendo de la figura 26 como resultado de la aplicación de la herramienta LEAD Self®, se obtiene el estilo de liderazgo del líder y el grado de adaptabilidad del estilo del líder.

Por tanto revela que el estilo de liderazgo predominante del Jefe de marca SIMAN es S2 (liderazgo de persuasión) y como estilos secundarios posee dos el S1 (liderazgo de mando) y el

S3 (liderazgo de participación), para mejor apreciación del rango de estilo véase el gráfico de la figura 27.

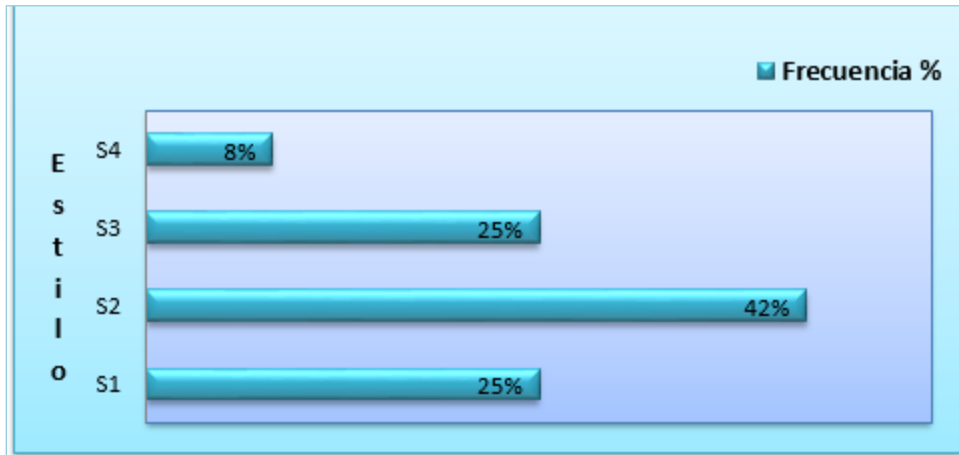


Figura 27. Gráfica del rango del estilo de liderazgo Jefe de marca SIMAN perfil individual

Fuente: Elaboración propia.

La adaptabilidad del estilo del Jefe de marca SIMAN de acuerdo a la evaluación del perfil individual indica que es media, según el rango en la figura 28.

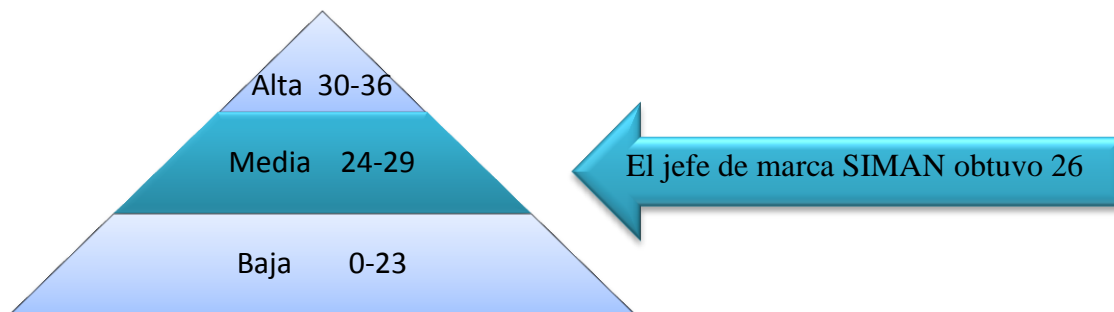


Figura 28. Rango de Adaptabilidad Jefe de marca SIMAN perfil individual

Fuente: Elaboración propia.

Participante: Jefe de marca SIMAN

Fecha: 23/03/2018

| | |
|--|---|
| Participando 1.8 15% Alta Relación Baja Tarea | Vendiendo 5 42% Alta Tarea Alta Relación |
| Delegando 0 0% Baja Relación Baja Tarea | Indicando 5.2 44% Alta Tarea Baja Relación |

Apunte: Los porcentajes se han redondeado al número entero más cercano

Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo **20**

Figura 29. Modelo de liderazgo situacional Jefe de marca SIMAN perfil combinado

Fuente: Resultados herramienta LEAD Other®

La figura 29 nos muestra el estilo de liderazgo que posee el Jefe de marca SIMAN desde la perspectiva de la gerencia del departamento, un par, el jefe inmediato y un subordinado. Según la combinación de las evaluaciones de los participantes mencionados el estilo de liderazgo predominante es S1 (liderazgo de mando) y como estilo secundario S2 (liderazgo de persuasión). Para mayor claridad se presenta en la gráfica de la figura 30 el rango del estilo.

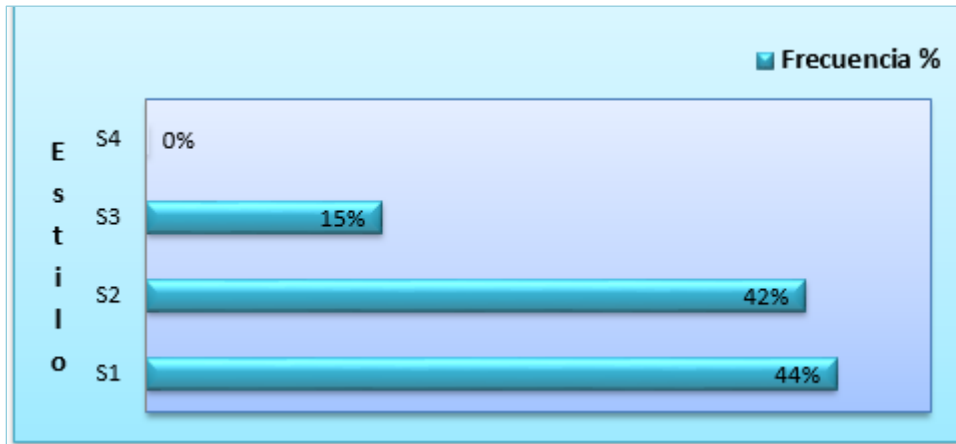


Figura 30. Gráfica del rango del estilo de liderazgo Jefe de marca SIMAN perfil combinado

Fuente: Elaboración propia.

La adaptabilidad del estilo del Jefe de marca SIMAN de acuerdo a la evaluación del perfil combinado indica que es baja, según el rango en la figura 31.

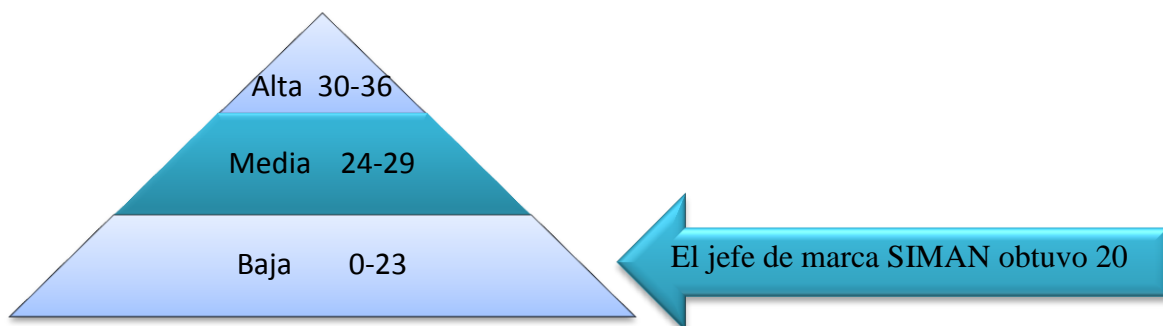


Figura 31. Rango de Adaptabilidad Jefe de marca Clásica perfil combinado

Fuente: Elaboración propia.

4.1.1.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS, COORDINADOR A

Participante: Coordinador A

Fecha: 23/03/2018

| | |
|---|---|
| Participando 0 0% Alta Relación Baja Tarea | Vendiendo 3 25% Alta Tarea Alta Relación |
| Delegando 0 0% Baja Relación Baja Tarea | Indicando 9 75% Alta Tarea Baja Relación |

Apunte: Los porcentajes se han redondeado al número entero más cercano

Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo **16**

Figura 32. Modelo de liderazgo situacional Coordinador A perfil individual

Fuente: Resultados herramienta LEAD Self®

Partiendo de la figura 32 como resultado de la aplicación de la herramienta LEAD Self®, se obtiene el estilo de liderazgo del líder y el grado de adaptabilidad del estilo del líder.

Por tanto revela que el estilo de liderazgo predominante del Coordinador A es S1 (liderazgo de mando) y como estilo secundario posee el S2 (liderazgo de persuasión), para mejor apreciación del rango de estilo véase el gráfico de la figura 33.

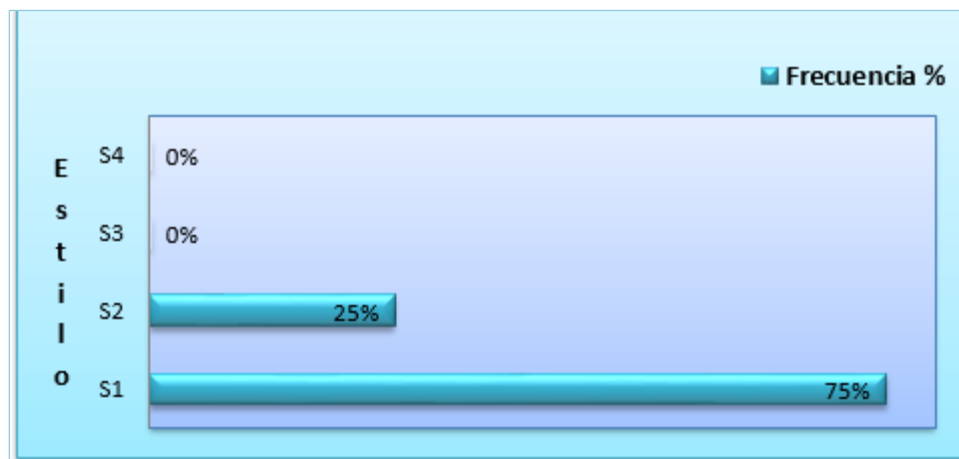


Figura 33. Gráfica del rango del estilo de liderazgo Coordinador A perfil individual

Fuente: Elaboración propia.

La adaptabilidad del estilo del Coordinador A de acuerdo a la evaluación del perfil individual indica que es baja, según el rango en la figura 34.

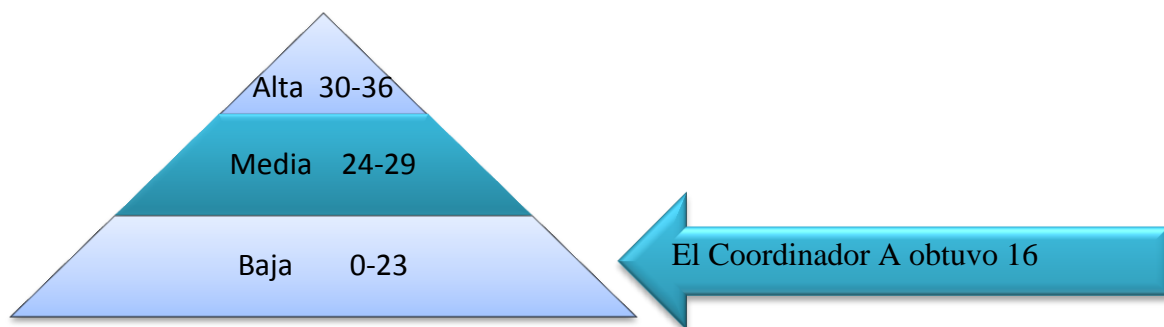


Figura 34. Rango de Adaptabilidad Coordinador A perfil individual

Fuente: Elaboración propia.

Participante: **Coordinador A**

Fecha: **23/03/2018**

| | |
|---|---|
| Participando 0.5 4% Alta Relación Baja Tarea | Vendiendo 4.5 38% Alta Tarea Alta Relación |
| Delegando 0.5 4% Baja Relación Baja Tarea | Indicando 6.5 54% Alta Tarea Baja Relación |

Apunte: Los porcentajes se han redondeado al número entero más cercano

Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo

18

Figura 35. Modelo de liderazgo situacional Coordinador A perfil combinado

Fuente: Resultados herramienta LEAD Other®

La figura 35 nos muestra el estilo de liderazgo que posee el Coordinador A desde la perspectiva de la gerencia del departamento, un par, el jefe inmediato y un subordinado. Según la combinación de las evaluaciones de los participantes mencionados el estilo de liderazgo predominante es S1 (liderazgo de mando) y como estilo secundario S2 (liderazgo de persuasión). Para mayor claridad se presenta en la gráfica de la figura 36 el rango del estilo.

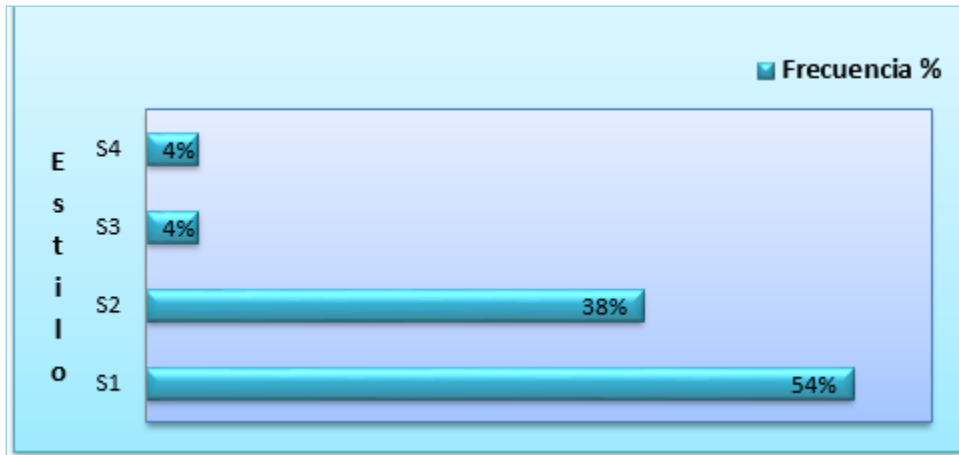


Figura 36. Gráfica del rango del estilo de liderazgo Coordinador A perfil combinado

Fuente: Elaboración propia.

La adaptabilidad del estilo del Coordinador A de acuerdo a la evaluación del perfil combinado indica que es baja, según el rango en la figura 37.

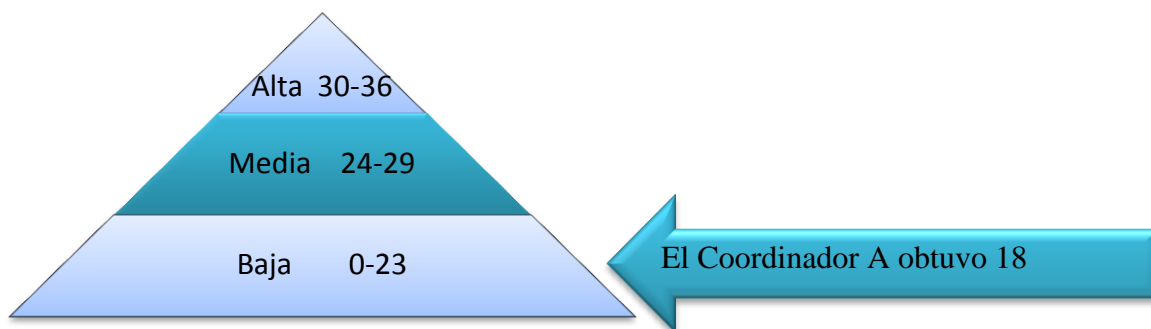


Figura 37. Rango de Adaptabilidad Coordinador A perfil combinado

Fuente: Elaboración propia.

4.1.1.6. ANÁLISIS DE RESULTADOS, COORDINADOR B

Participante: **Coordinador B**
Fecha: **23/03/2018**

| | |
|--|---|
| Participando 2 17% Alta Relación Baja Tarea | Vendiendo 7 58% Alta Tarea Alta Relación |
| Delegando 0 0% Baja Relación Baja Tarea | Indicando 3 25% Alta Tarea Baja Relación |

Apunte: Los porcentajes se han redondeado al número entero más cercano

Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo
18

Figura 38. Modelo de liderazgo situacional Coordinador B perfil individual

Fuente: Resultados herramienta LEAD Self®

Partiendo de la figura 38 como resultado de la aplicación de la herramienta LEAD Self®, se obtiene el estilo de liderazgo del líder y el grado de adaptabilidad del estilo del líder.

Por tanto revela que el estilo de liderazgo predominante del Coordinador B es S2 (liderazgo de persuasión) y como estilo secundario posee el S1 (liderazgo de mando), para mejor apreciación del rango de estilo véase el gráfico de la figura 39.

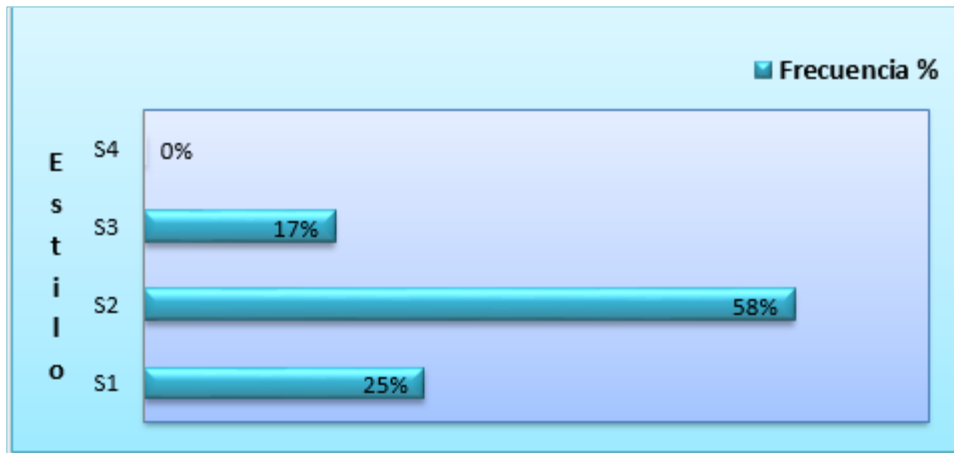


Figura 39. Gráfica del rango del estilo de liderazgo Coordinador B perfil individual

Fuente: Elaboración propia.

La adaptabilidad del estilo del Coordinador B de acuerdo a la evaluación del perfil individual indica que es baja, según el rango en la figura 40.

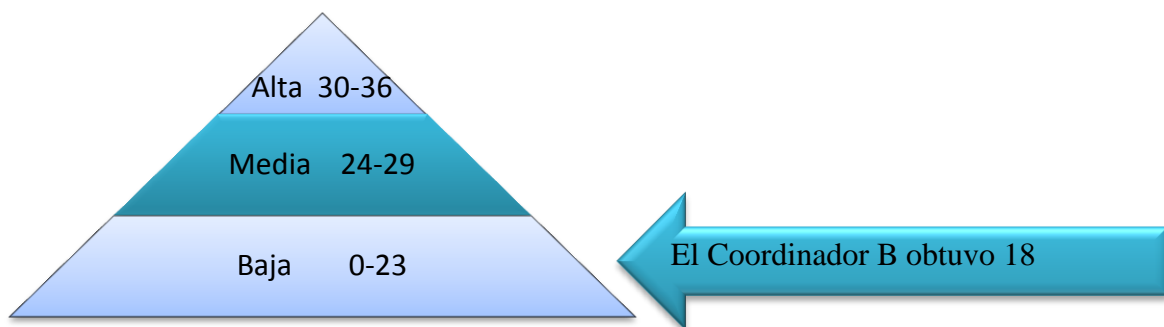


Figura 40. Rango de Adaptabilidad Coordinador B perfil individual

Fuente: Elaboración propia.

Participante: **Coordinador B**
 Fecha: **23/03/2018**

| | |
|--|---|
| Participando 2 17% Alta Relación Baja Tarea | Vendiendo 4 33% Alta Tarea Alta Relación |
| Delegando 0.8 6% Baja Relación Baja Tarea | Indicando 5.2 44% Alta Tarea Baja Relación |

Apunte: Los porcentajes se han redondeado al número entero más cercano

Adaptabilidad del Estilo de Liderazgo

18

Figura 41. Modelo de liderazgo situacional Coordinador A perfil combinado

Fuente: Resultados herramienta LEAD Other®

La figura 41 nos muestra el estilo de liderazgo que posee el Coordinador B desde la perspectiva de la gerencia del departamento, un par, el jefe inmediato y un subordinado. Según la combinación de las evaluaciones de los participantes mencionados el estilo de liderazgo predominante es S1 (liderazgo de mando) y como estilo secundario S2 (liderazgo de persuasión). Para mayor claridad se presenta en la gráfica de la figura 42 el rango del estilo.

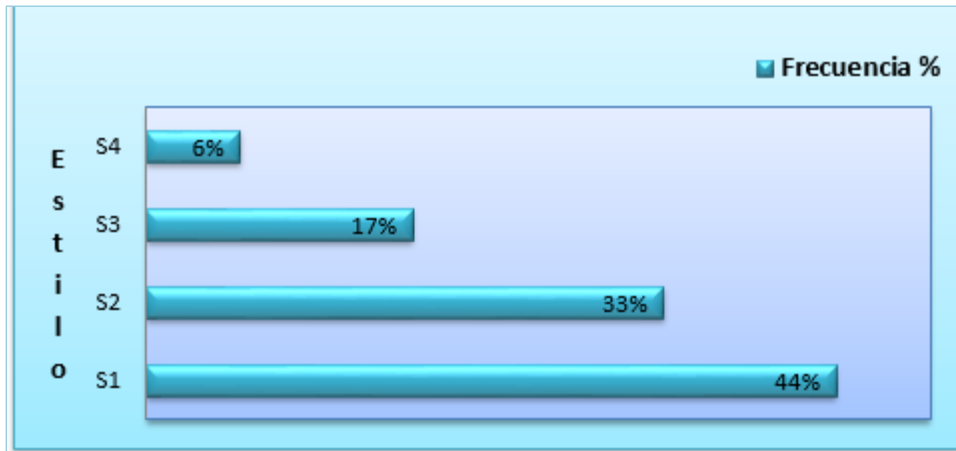


Figura 42. Gráfica del rango del estilo de liderazgo Coordinador B perfil combinado

Fuente: Elaboración propia.

La adaptabilidad del estilo del Coordinador A de acuerdo a la evaluación del perfil combinado indica que es baja, según el rango en la figura 43.

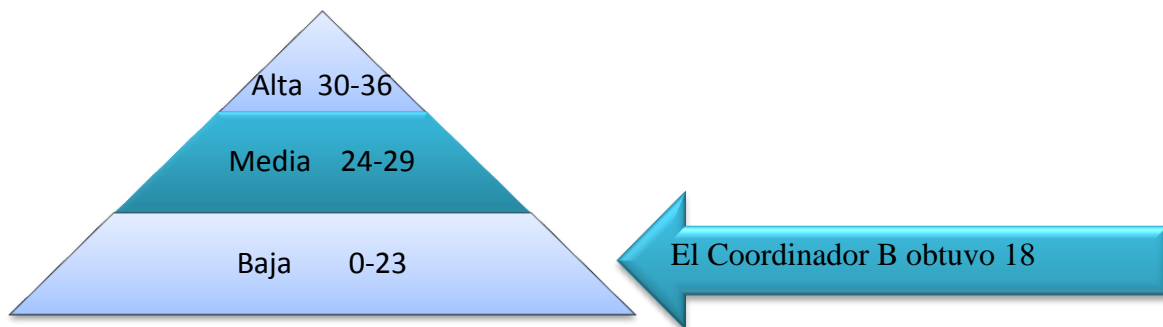


Figura 43. Rango de Adaptabilidad Coordinador B perfil combinado

Fuente: Elaboración propia.

4.2. IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL DE PREPARACIÓN DE LOS COLABORADORES

A continuación se presentan los resultados obtenidos con la aplicación de la herramienta Staff Rating Scale® que identifica el nivel de preparación de los liderados EN EL AREA DE bp Card de Banco del País, ver la tabla 8.

Tabla 8. Nivel de preparación de los liderados resultado de la Staff Rating Scale®.

| Nº | Empleado | Capacidad | Disposición | Nivel de preparación | Posición en el cuadrante |
|----|---------------------|-----------|-------------|----------------------|--------------------------|
| 1 | Carolina Budde | 22 | 26 | R2 | II |
| 2 | Jennifer Rodríguez | 32 | 37 | R3 | SD |
| 3 | Carmen salvador | 27 | 26 | R2/R3 | SI |
| 4 | Míma Sánchez | 29 | 29 | R3 | SD |
| 5 | Maryori Hernández | 43 | 38 | R3/R4 | SD |
| 6 | Wendy Lara | 34 | 28 | R3 | SD |
| 7 | Sayra Ramos | 29 | 34 | R3 | SD |
| 8 | Daniel Ávila | 29 | 32 | R3 | SD |
| 9 | Dorian Pineda | 17 | 25 | R2 | II |
| 10 | Jorge Suazo | 31 | 31 | R3 | SD |
| 11 | Rigoberto Zepeda | 30 | 35 | R3 | SD |
| 12 | Eloísa Gradis | 31 | 34 | R3 | SD |
| 13 | Fersan Reconco | 34 | 38 | R3 | SD |
| 14 | Sara Hernández | 35 | 37 | R3 | SD |
| 15 | Fanny Sanos | 30 | 29 | R3 | SD |
| 16 | Jesús Cruz | 32 | 32 | R3 | SD |
| 17 | Amner Rivera | 36 | 31 | R3 | SD |
| 18 | Samuel Cedillos | 33 | 34 | R3 | SD |
| 19 | Ada Flores | 36 | 36 | R3 | SD |
| 20 | Melissa Membreno | 35 | 33 | R3 | SD |
| 21 | Erick Herrar | 38 | 35 | R3 | SD |
| 22 | Elías Gonzales | 37 | 36 | R3 | SD |
| 23 | Edwin Chavarria | 30 | 34 | R3 | SD |
| 24 | Jackeline Hernández | 30 | 30 | R3 | SD |
| 25 | Pamela Morazán | 28 | 32 | R3 | SD |
| 26 | Silvia Contreras | 33 | 30 | R3 | SD |
| 27 | Arely Tejada | 27 | 32 | R3 | SD |
| 28 | Scarleth Membreño | 31 | 28 | R3 | SD |
| 29 | Cesar Bueso | 27 | 24 | R2/R3 | SI |
| 30 | Roger Amaya | 35 | 33 | R3 | SD |

Fuente: Elaboración propia.

Los niveles de preparación de los liderados en relación a la ejecución de las tareas pueden posicionarse en el cuadrante en el área inferior izquierda (II) lo que nos indica que posee baja capacidad y disposición, posicionarse en el área superior izquierda (SI) indicando que posee baja disposición pero alta capacidad, también puede estar posicionado en el cuadrante inferior derecho (ID) lo que indica que posee alta disposición pero baja capacidad o en el cuadrante superior derecho (SD) indicando alta capacidad y disposición. Como ilustración vea la figura

| | | | |
|--------------------|------|-------------|-------------|
| CAPACIDAD | Alta | SI | SD |
| | Baja | II | ID |
| | | Baja | Alta |
| DISPOSICIÓN | | | |

Figura 44. Matriz de preparación del liderado.

Fuente: Elaboración propia.

4.3. RELACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO CON EL NIVEL DE PREPARACION

Haciendo un análisis de los resultados obtenidos con la aplicación de las diferentes herramientas encontramos que el 7% de los liderados se encuentran con un nivel de preparación R2 II, 7% en R2/R3 SI, 3% en R3/R4 SD y un 83% en R3 SD, para una mejor ilustración vea la gráfica en la figura 45.

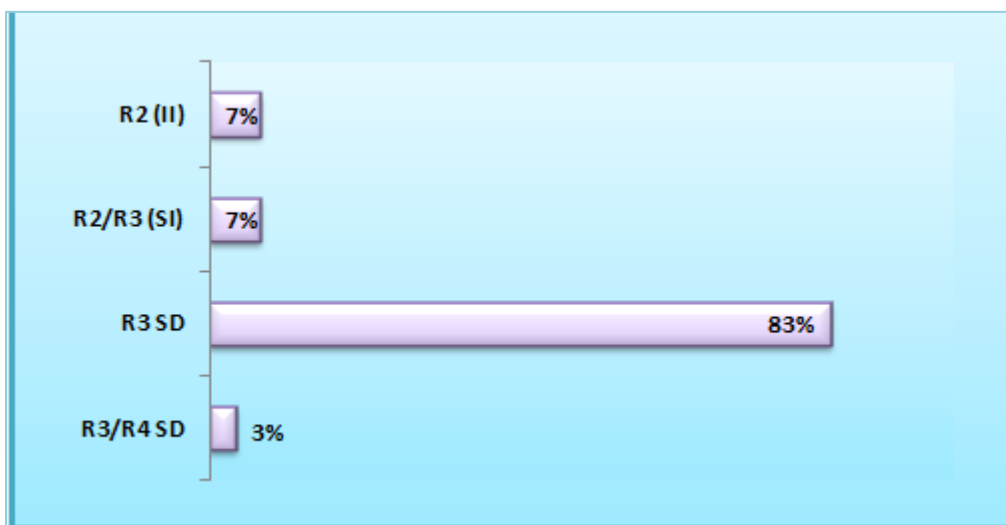


Figura 45. Gráfica nivel de preparación de liderados según resultados Staff Rating Scale®

Fuente: Elaboración propia.

Partiendo de los datos reflejados en la figura 45 y la tabla 7, podemos ver que no existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo de los líderes en relación al nivel de preparación identificado para el grupo de liderados ya que el 83% de ellos requieren un liderazgo de participación /S3 y en los líderes del área de BP Card predomina el liderazgo de persuasión/S2 ya que cuatro de los seis líderes poseen ese estilo predominante mientras que los dos restantes uno de ellos posee el liderazgo de mando/S1 y el sexto y último posee el S3.

4.4. ESTILO DE LIDERAZGO ADECUADO PARA LOS COLABORADORES

De acuerdo a los resultados obtenidos de las herramientas de evaluación LEAD Self®, LEAD Other® y Staff Rating Scale® se determina que el estilo adecuado para los colaboradores liderados en el área de BP Card en Banco del País es el estilo de participación/S3.

4.5. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Se rechaza la hipótesis nula, ya que el valor de probabilidad es igual a cero ($P=0$) y este es menor que el nivel de significancia de alfa el cual es de 0.05. En vista de lo cual podemos concluir que existe una relación entre capacidad y disposición en la escala del nivel de preparación del liderado, para una mejor apreciación observar la tabla 9 y la gráfica de los datos en la figura

Tabla 9. Correlación entre capacidad y disposición en la Staff Rating Scale®

| Correlaciones | | | | |
|-----------------|-------------|---|-----------|-------------|
| Rho de Spearman | Capacidad | Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N | Capacidad | Disposición |
| | | | 1.000 | .628** |
| | Disposición | Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N | .628** | 1.000 |
| | | | .000 | . |
| | | | 30 | 30 |

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Fuente: Resultado de la herramienta SPSS.

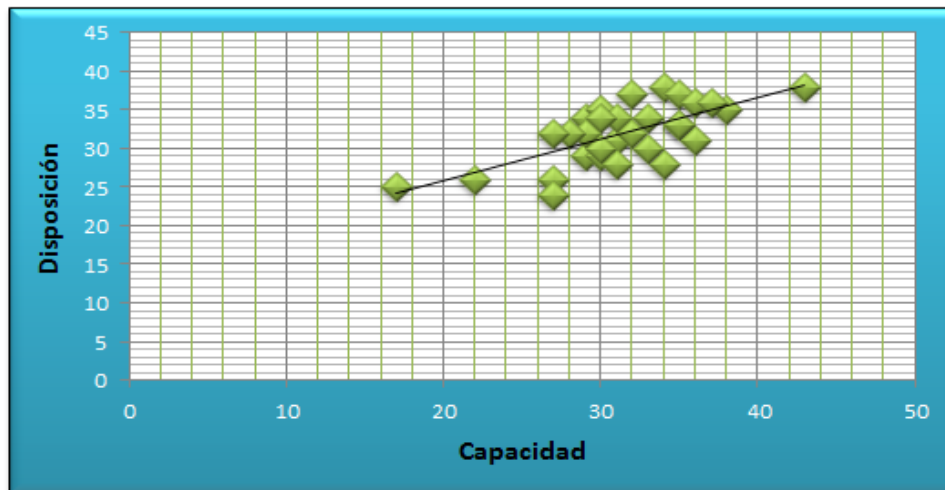


Figura 46. Gráfica de correlación entre capacidad y disposición en la Staff Rating Scale®

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados reconocen señalar una serie de descubrimientos notables que pueden ayudar a las organizaciones o empresas a aprovechar mejor su capital intelectual gestionando el conocimiento de tal forma que les permita obtener ventajas sobre sus competidores.

Es por ello que se presenta a continuación los resultados obtenidos a la luz del marco teórico para esta investigación mediante las conclusiones y sus recomendaciones:

5.1. CONCLUSIONES

Tomando en cuenta los resultados obtenidos sobre estilo de liderazgo en el área de BP Card en Banco del País de acuerdo a la teoría de liderazgo situacional, encontramos que:

- 1) El estilo de liderazgo que predomina en los líderes del área de BP Card en Banco del País es el S2 (liderazgo de persuasión), seguido del S1 (liderazgo de mando). Haciendo notar que ninguno de los líderes evaluados posee estilo de liderazgo S4 (liderazgo de delegación).
- 2) El nivel de preparación de los liderados es R3 (liderado capaz pero inseguro) en un 83% del grupo evaluado, por lo que se evidencia que el liderazgo ejercido por sus líderes no responde a las necesidades de la mayoría ya que solo el 7% del grupo posee un nivel de preparación R2 coincidiendo con el estilo predominantes de los líderes.
- 3) El grado de adaptabilidad del estilo de liderazgo por parte de los líderes basado en los resultados del perfil individual, se identificó que de los seis líderes el 50% posee un grado bajo de adaptabilidad y el 50% restante en grado medio. Por otra parte el 100% basado en los resultados del perfil combinados poseen un grado de adaptabilidad bajo.
- 4) El estilo de liderazgo debe emplearse de acuerdo al nivel de preparación de los liderados y adaptarse a las situaciones puntuales con cada uno de ellos, por tanto en base a los resultados obtenidos se evidencia que los estilos utilizados por los líderes no son eficaces en su conjunto.

5) La hipótesis de investigación se aceptó, es decir que a mayor capacidad que posea el liderado tendrá mayor disposición para el desarrollo de las tareas.

5.2. RECOMENDACIONES

Las principales recomendaciones de esta tesis, son las siguientes:

- 1) Es importante que en el área de BP Card en Banco del País se capacite a sus líderes y liderados en la aplicación e implementación del liderazgo situacional, ya que es una herramienta que es de mucha utilidad como una base para manejar diferentes situaciones de liderazgo de manera productiva. Entre las cuales se destacan como áreas de mejoras:
 - a) Formación del recurso humano
 - b) Eficacia del desempeño de líderes y liderados
 - c) Administración eficaz del manejo de conflictos
 - d) Administración de cambios.
 - e) Empoderamiento
 - f) Planes de sucesión.
- 2) La capacitación de los líderes en liderazgo situacional, ayudara a que no exista incompatibilidad entre el liderazgo utilizado por el líder de acuerdo al nivel de preparación de sus liderados lo cual incrementara la eficiencia.
- 3) Utilizar la herramienta Staff Raiting Scale® a los liderados, con el objeto de mantener identificado el estilo de liderazgo que necesitan estos de su líder, ya que este último debe buscar su desarrollo hasta lograr posicionar su grupo como R4 (capaz y seguro).
- 4) Utilizar las herramientas LEAD Self® & LEAD Other® para validar la evolución que va desarrollando el líder así como evidenciar la mejora en su grado de adaptabilidad de un estilo a otro de acuerdo a la situación y el liderado.
- 5) Banco del país debe de identificar la teoría o modelo del liderazgo que más adapta a su cultura institucional para el cumplimiento de sus objetivos, para ser desarrollado a través de gestión humana, nuestra teoría propuesta es liderazgo situacional. Acápíte

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acerca de Situational Leadership®. (2014, abril 21). Recuperado 22 de marzo de 2018, a partir de <http://situational-spanish.29kdev.com/situational-leadership/about-situational-leadership/>

Alcántara, N. (2012). *Influencia de los estilos de liderazgo en la gestión del conocimiento en la industria de la maquila*. Universidad Católica de Honduras.

Ariza, Y. (2014). *La importancia de fortalecer el liderazgo de los mandos medios del Banco de Bogotá*. Universidad Militar Nueva Granada.

Barreto, A. (2009). *Liderazgo transformacional para la gerencia empresarial basado en la gestión del conocimiento y la innovación*. Universidad de Zulia.

Bateman, T., & Snell, S. (2005). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8.^a ed.).

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*.

Crosby, J., & Strauss, A. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*.

Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo* (3era.).

Delgado, N. A. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*.

Diccionario de Ciencias de la Conducta. (1956).

Diccionario de la Lengua Española. (1986).

Excel Web Access - /boletines/Tarjetas/Tarjetas.xlsx. (s. f.). Recuperado 3 de abril de 2018, a partir de http://publicaciones.cnbs.gob.hn/boletines/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/boletines/Tarjetas/Tarjetas.xlsx&Source=http://internet.cnbs.gob.hn/boletines/Paginas/principal.aspx

Fidias G. Arias. (2006). *El Proyecto de Investigación* (6ta.).

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta.).

Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. (7ma.).

Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2007). *Liderazgo acrecentando las lecciones de experiencia* (5ta.).

Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional* (7ma.).

Ley del Derecho de Autor y de lo Derechos Conexos según Decreto 4-99-E Honduras. (s. f.). Recuperado a partir de <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/hn/hn015es.pdf>

Lussier, R., & Ashua, C. (2011). *Liderazgo* (4ta.).

Miranda, C. (2017). *Modelo de gestión de liderazgo organizacional para la generación de equipos de negocio de altos rendimientos para la empresa UNILEVER zonal rutas oro*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Newstrom, J. (2007). *Dirección: Gestión para lograr resultados* (9na.).

Parra, E. (2006). Liderazgo y rendimiento de la gerencia intermedia bajo la perspectiva de los objetivos balanceados.

Philip, R. (1997). *Desarrollo Humano: Estudio del Ciclo Vital* (2da.).

Ramírez, M. (2006). *Estilos de liderazgos y sus enfoques gerenciales*. Universidad de Zulia.

Stoner, J. A. (1996). *Administración*. México, D. F.: Pearson Educación.

ANEXOS

ANEXO 1. CARTA DE SOLICITUD DE USO DE LAS HERRAMIENTAS

February, 16th 2018,
San Pedro Sula, Cortés,
Honduras, C. A.

The Center for Leadership Studies,
120 Preston Executive Dr.
Suite 101, Cary, NC 27513,
United States of America.

Dear Sirs.:

By means of the present I, Alba Yamileth Arias Sabillón with ID number 0512199000924, I formalize my application for permission to use the LEAD Self & LEAD Other tools that may be shared by you, to be used for Academics purposes.

I am requesting your authorization to use them as valuation tools in my research thesis before investing in a Master's Degree in Business Management with guidance in Management Competencies from the Universidad Tecnológica Centroamericana/UNITEC, Honduras.

The topic of research thesis is:

Identification of the leadership style in the area of BP Card in relation to the results of the second semester of 2017 of Banco del País.

The following research objectives are:

1. Determine the leadership style of the chief leaders in the BP Card area.
2. Identify the level of maturity of employees in the BP Card area.
3. Determine the current relationship of the leadership style with the maturity of the employees in the BP Card area.
4. Define the appropriate leadership style for employees in the BP Card area.

The sustainability theory implemented is the Situational Leadership Model, so it is very important that the results come from a reliable tool like the one you have.

Thank you for your attention to the present application, I look forward to your valuable contribution to my research thesis.

Sincerely,




Alba Yamileth Arias Sabillón
ID Student: 21043018
UNITEC, Honduras.

ANEXO 2. FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN ACADÉMICA

The Center for Leadership Studies

Academic Request

for Copyright Permission



THE CENTER FOR LEADERSHIP STUDIES
THE GLOBAL HOME OF SITUATIONAL LEADERSHIP®

Personal Information

Name: **Alba Yamileth Arias Sabillón**

Email: **yamileth.arias@unitec.edu** Fax: **+1 (504) 25527992** Phone: **+1 (504) 95081017**

Current Address: **Colonia cuatro de julio, casa #7, segunda calle principa, atrás de la Iglesia Testigo de Jehova**

City: **La Lima, Cortés** State: **05** Zip Code: **00000-0000**

University Information

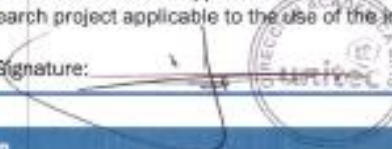
University Name: **Universidad Tecnologica Centroamericana (UNITEC)**

University Email: **carlos.lopez@unitec.edu.hn** Fax: **+1 (504) 25645600** Phone: **+1 (504) 25645600 Ext. 2121**

University Address: **Desvio a Armenta contiguo a Altia Business Park**

University City: **San Pedro Sula** State: **CORTÉS** Zip Code: **21102**

I hereby Represent and Warrant that the Applicant is enrolled for study and a student in good standing with an approved research project applicable to the use of the instruments requested herein.

Professor/Instructor Signature:  Date: **16 Feb 2018**

Research Information

The following instrument is requested: (list instrument): **LEAD Self, LEAD Other assessments and Staff rating scale**

For Use in Research Published Dissertation Thesis Other:

as:

| | |
|---|---|
| I agree to mail a complete copy of my work (as published and/or submitted to my accredited college) resulting from my research based on the Material listed herein to The Center for Leadership Studies, Inc. (CLS) and grant CLS the right to make any use of the said documents, as submitted to CLS, available for any such use as CLS wishes to make of them to include but not limited to promotional and marketing materials. I also grant CLS the right to make those documents available in print media only for the use by other academics, either in their original form or as modified by CLS with proper reference to the original author who created it. | Estimated Publication Date: 07 May 2018 |
| If permission is granted I agree not to reproduce or put a copy of the copyrighted material in the body of my work. | Initial: I'm Agree |
| If permission is granted it will be for use in conducting research and I will have the right to publish the results based upon the use of said instruments. | Initial: I'm Agree |
| If permission is granted it will be for this current project only as the copy righted material may not be used in derivative works. | Initial: I'm Agree |

280 Towerview Court, Cary, NC 27513 | Phone: 919-335-8703 | Fax: 760-747-9384 | www.situational.com

Page 1 of 2

Additional Submissions

Please submit the following documents with your request form:

- Proof of enrollment or professor's signature on this document. *CARLOS TRINIDAD*
- Permission Request forms of any figures, graphic that you want to copy into the body of your work.

CLS USE ONLY

Permission, if granted, will be non-exclusive in nature and for printed text only. We do not grant electronic rights to our intellectual property. This request reflects that. All references to Situational Leadership®, Performance Readiness® and Situational Coaching® in your body of work must be capitalized and have the "®" symbol follow whenever it appears. This request reflects that.

Approval Reference #:

Signature of CLS Representative:

Date: XX Month 20XX

ANEXO 3. APROBACION PARA EL USO DE LAS HERRAMIENTAS



Permission Granted

Reference: 2018-02-3A

Date: February 21, 2018

Dear Yamileth Arias,

I am writing on behalf of the Center for Leadership Studies (CLS).

At this time, permission to use our intellectual property, more specifically the results of our online LEAD Self and LEAD Other assessments, in research associated with your thesis has been approved. To recap, you have agreed not to reproduce (put a copy of) our copyrighted material in the body of your thesis but have been granted an educational discount (\$49.95 setup fee + \$2.95 per assessment) to use our online scoring site for delivery and management of the LEAD assessments. You may use the results of the assessments in your thesis and have the right to publish those results based upon the use of said instruments. Permission is granted for this current project only. Permission to publish the results has been granted for printed text, non-exclusive distributions only. None of our copyrighted material may be made available electronically unless otherwise indicated herein.

You agree to mail a complete copy of the thesis to CLS as submitted to your accredited college. Use of our copyrighted material in your body of work will be construed as agreement to allow CLS to make use of said documents as submitted to us available for any such use as CLS wishes to make of them to include but not limited to promotional and marketing materials. You also grant CLS the right to make those documents available for use by other academics, either in their original form or as modified by CLS. Furthermore, other individuals who use such material have the right to modify or adapt the material themselves in print media only with proper reference to the author (you) who created it.

All references to Situational Leadership®, Performance Readiness® or Situational Coaching® therein must be capitalized and have the ® follow whenever it appears.

We are pleased to grant permission and wish you much success.

I hereby represent and warrant that I have the right to grant permission to use the material specified above without violation of third party rights.

Glenna Withem
Copyright and Permissions Manager