

# EL LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS BANCARIOS Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS. ZONA METROPOLITANA DEL ESTADO MÉRIDA

MARÍA EUGENIA QUINTERO <sup>(1)</sup>

Recibido: 15-01-12 / Aceptado: 25-07-13

## RESUMEN

El objetivo de la investigación consistió en establecer la relación entre el liderazgo de los directivos bancarios y la satisfacción laboral de los empleados bancarios de las instituciones ubicadas en la zona metropolitana del estado Mérida. Se utilizó un estudio de campo-descriptivo, mediante el diseño *expost-facto*. La muestra fue conformada por (n=33) directivos bancarios y (n=75) empleados bancarios. En la recolección de los datos se emplearon dos cuestionarios estructurados con base en la escala de Likert. El análisis e interpretación de los datos se efectuó a través de la estadística descriptiva. Los resultados evidenciaron que el estilo de liderazgo predominante en los directivos bancarios es el participativo y que los empleados en su mayoría se sienten satisfechos con su desempeño laboral. Tomando en consideración los porcentajes obtenidos en las dos variables, se concluye que existe relación entre el estilo de liderazgo del directivo y la satisfacción laboral del empleado.

**Palabras clave:** Liderazgo, Directivos Bancarios, Satisfacción Laboral, Empleados Bancarios.

---

<sup>(1)</sup> Profesora Asociada de la Universidad Politécnica Territorial de Mérida "Kléber Ramírez" MSc. en Ciencias Contables.

## The leadership of the bank managers and their relationship to job satisfaction of employees. Mérida State Metropolitan Area

### ABSTRACT

The objective of this research was to establish the relationship between the leadership of the bank managers and job satisfaction of bank employees of the institutions located in the metropolitan area of Mérida state. We used a descriptive field study, using the ex post-facto design. The sample consisted of (n = 33) and bank managers (n = 75) bank employees. The data collection used two structured questionnaires based on Likert scale. The analysis and interpretation of data is made through descriptive statistics. The results showed that the predominant leadership style of bank managers is participatory and that employees are mostly satisfied with their performance. Taking into account the percentages obtained in the two variables, we conclude that a relationship exists between the leadership style of management and employee job satisfaction.

**Keywords:** Leadership, Management Banking, Job Satisfaction, Bank Employees.

### INTRODUCCIÓN

La sociedad moderna ha experimentado grandes cambios en el ámbito político, social y económico. Las organizaciones no han escapado a esta tendencia cambiante y han presentado profundas transformaciones para ir al ritmo y velocidad que exigen los cambios, estos han generado una concepción diferente de la estructura organizacional y del trabajador. Se requiere el cambio de estructuras jerárquicas rígidas por estructuras más flexibles y fluidas, en donde los empleados sean responsables por sus aprendizajes y aplicaciones.

La influencia ejercida por el gerente sobre los trabajadores para orientar su comportamiento hacia el logro de los objetivos y metas de la organización es conocida como liderazgo. Es importante concebir este elemento desde una óptica más amplia, que salga de la estructura del control absoluto, influenciando al grupo para lograr metas que lleve consigo la posibilidad de producir satisfacción laboral. Un liderazgo eficaz está en función del conocimiento que posean los líderes sobre las motivaciones de su personal. Koontz y Wehrich (2006)

El líder debe tomar acciones para que el recurso humano a su cargo desarrolle elementos de satisfacción laboral como reconocimiento y mejoramiento del nivel de vida personal, por cuanto, coadyuva a mayor satisfacción y a la vez, genera mejor desempeño en el puesto de trabajo.

Las organizaciones necesitan líderes que practiquen activamente políticas de dirección que se centren en el cumplimiento de objetivos, que motiven y creen ambientes de trabajo que desarrollen confianza, comunicación abierta, franca, participación y que estén preocupados por fomentar el crecimiento personal y profesional de los miembros de su equipo. Montaña (2001)

En la dinámica de las instituciones bancarias, la responsabilidad de implementar las decisiones recae por jerarquía en la gerencia (directivos), para cumplir con esta misión el directivo debe actuar bajo criterios de dirección eficiente en el que todos se hagan partícipes y responsables del proceso, sin descuidar su capacidad para propiciar un ambiente armónico y de confianza.

Los rasgos relevantes que tiene el nuevo paradigma bancario se propone una banca (a) Eficaz y proactiva para servir a sus clientes, (b) Con estructuras horizontales planas, alineadas por procesos, con una alta velocidad de respuesta al cliente, (c) Ágil, con el personal preciso (d) Con valores y comportamientos organizacionales de compromiso, de personal con visión global del negocio, (e) Que entrena sus gerentes en pensamiento estratégico, liderazgo gerencia de cambio y comunicación, (f) Que procura en sus empleados un desempeño excelente. García (1994)

Si los directivos bancarios presentan debilidades en cuanto a la práctica del estilo de liderazgo adecuado, los empleados ubicados en los niveles jerárquicos inferiores podrían presentar insatisfacción laboral; por tanto, esas instituciones podrían tener dificultad para alcanzar los objetivos establecidos para el cumplimiento de su misión, además, el ambiente de trabajo se podría tornar hostil y generar desmotivación; así como también ausentismo laboral.

Para la administración, una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en mayor productividad, por las menores interrupciones causadas por el ausentismo laboral o la salida de buenos empleados, así como también por los menores costos médicos y seguro de vida. Robbins (2004)

Surgió así, la inquietud de determinar el estilo de liderazgo en el sector bancario, por cuanto forma parte de las organizaciones que constituyen

la sociedad, en un nivel importante de participación. Por otra parte, en el sector bancario al igual que en otros campos, la necesidad del recurso humano está determinada por la captación de personas que reúnan un estilo gerencial adecuado para desempeñar un cargo y mantenerse en él.

Al definir la situación planteada, se pretende establecer la relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral de los empleados, en las instituciones bancarias ubicadas en la zona metropolitana del estado Mérida. Para la realización de la investigación se consideró necesario dar respuesta a algunos interrogantes, tales como:

¿Cuál es el estilo de liderazgo adoptado por los directivos que laboran en las instituciones bancarias ubicadas en la zona metropolitana del estado Mérida?

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los empleados que laboran en las instituciones bancarias ubicadas en la zona metropolitana del estado Mérida?

¿Cuál es la relación entre el liderazgo de los directivos y la satisfacción laboral de los empleados que laboran en las instituciones bancarias ubicadas en la zona metropolitana del estado Mérida?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Establecer la relación entre el liderazgo de los directivos bancarios y la satisfacción laboral de los empleados bancarios, en la zona metropolitana del estado Mérida.

### **Objetivos Específicos**

Identificar el estilo de liderazgo predominante en los directivos bancarios que laboran en las instituciones de la zona metropolitana del estado Mérida.

Determinar el nivel de satisfacción laboral de los empleados bancarios que laboran en las instituciones de la zona metropolitana del estado Mérida.

Analizar la vinculación entre el estilo de liderazgo de los directivos bancarios y la satisfacción laboral evidenciada en los empleados bancarios en la zona metropolitana del estado Mérida.

## **EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES. CONSIDERACIONES GENERALES**

Las organizaciones no sólo necesitan contar con recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos; requieren además, gerentes con

capacidad para coordinar y dirigir los esfuerzos del personal para obtener la máxima calidad y productividad en la consecución de los objetivos de la organización. Esto evidencia que los recursos humanos son los factores que hacen a las organizaciones productivas y competitivas; por ello es fundamental que las personas encargadas de la dirección de organizaciones desarrollen habilidades de liderazgo, ayuden a cumplir las metas y ofrezcan a sus empleados un medio de satisfacción personal.

El líder es quien compromete a la gente a la acción: quien transforma seguidores en líderes y, quien puede convertir líderes en agentes de cambio. En este sentido, el líder efectivo es aquel individuo capaz de influir en otros para dirigirlos hacia los objetivos de la organización desarrollando las acciones y aplicando su liderazgo a cada situación particular. Bennis y Nanus (2008).

El liderazgo es un proceso de influencia que implica dirigir y coordinar los esfuerzos del recurso humano pertenecientes a la organización, motivándolos para lograr las metas, eligiendo el canal más efectivo de comunicación, resolviendo conflictos y dilemas entre las personas que laboran en la organización, con la presencia de un líder - gerente que desempeñe adecuadamente su papel.

Importa entonces el liderazgo considerado como la vía para inducir a los empleados hacia un compromiso de trabajo colectivo y alcanzar metas establecidas. A las personas se les debe estimular para que desarrollen su disposición de trabajar y a ejecutar el trabajo con seriedad, intensidad y confianza.

## **ESTILOS DE LIDERAZGO**

Es preciso aclarar que el estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder; es decir, comportamientos, acciones y modo de relacionarse con los demás (subordinados, seguidores). El estilo de liderazgo se presenta en dos tendencias, la orientación hacia la tarea y hacia el recurso humano. Actualmente toma vigencia la integración de ambos enfoques, en procura de sincronizar los propósitos de la organización, los requerimientos técnicos del sistema de producción y las expectativas del recurso humano.

## **TEORÍAS SOBRE ESTILO DE LIDERAZGO DE LIKERT**

Likert (1975), investigó para la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar la conducta de liderazgo. En estos estudios observó diferentes

estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos con alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor. Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados. Al obtener resultados semejantes en otras investigaciones, concluyó que los supervisores orientados hacia sus subordinados eran superiores en productividad, que quienes antepusieron el interés por la tarea; los cuales mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo.

Asimismo, este autor, ve el gerente efectivo intensamente orientado hacia sus subordinados, apoyándose en la comunicación para mantener todas las partes trabajando como una unidad, en donde los miembros adoptan una actitud de apoyo que comparten entre sí las necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas comunes.

Likert, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder, basado en lo que denominó sistemas de administración y en cuyo fundamento se apoyó esta investigación. Describe cuatro diferentes tipos de líder: autoritario-coercitivo, autoritario-benevolente, consultivo y participativo. Dicho sistema se caracterizó en relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistemas de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos. En este sentido, cada estilo se caracteriza de acuerdo con lo siguiente:

**Autoritario-Coercitivo:** Es en extremo autocrático y fuerte, centralista, coercitivo y arbitrario, controla con rigidez todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Sus principales características son:

**Proceso decisorio:** totalmente centralizado en la gerencia. Todos los sucesos imprevistos y no rutinarios deben ser llevados a la alta gerencia para su solución y todos los eventos deben ser exclusivamente decididos por ésta. El nivel más elevado se sobrecarga con la tarea de decisión, mientras que los niveles inferiores son ajenos por completo a las decisiones tomadas.

**Sistema de comunicaciones:** Las comunicaciones son verticales, enviando exclusivamente órdenes y raramente explicaciones. No existen comunicaciones laterales. A las personas no se les pide información, lo cual hace que las decisiones tomadas en la cima se fundamenten en informaciones limitadas y generalmente incompletas y distorsionadas.

**Relaciones interpersonales:** las relaciones entre las personas son consideradas perjudiciales para el buen rendimiento de los trabajos. Ve con desconfianza las conversaciones informales entre las personas y procura restringirlas al máximo. La organización informal está prohibida. Los cargos y tareas son diseñados para aislar a las personas entre sí y evitar su relación.

**Sistema de recompensas y castigos:** hace énfasis en las medidas disciplinarias, generando un ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben obedecer estrictamente las reglas y reglamentos internos y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes. Las recompensas son raras y cuando se presentan son predominantemente materiales y salariales, desprovistas de cualquier componente emocional. Son frías e impersonales.

**Autoritario-Benevolente:** Es autoritario pero menos fuerte y menos cerrado que el autoritario-coercitivo. Es una variación del sistema anterior, pero más condescendiente y menos rígido. Sus principales características son:

**Proceso decisorio:** centralizado en la alta administración, aunque permite una mínima delegación de pequeñas decisiones repetitivas, basadas en rutinas y prescripciones sencillas sujetas a la aprobación posterior.

**Sistemas de comunicaciones:** prevalecen las comunicaciones descendentes, aunque la alta administración se oriente con algunas comunicaciones ascendentes venidas de los niveles inferiores como retroalimentación de sus decisiones.

**Relaciones interpersonales:** tolera que las personas se relacionen entre sí, con cierta condescendencia. Sin embargo, la interacción humana todavía es escasa, la organización informal es incipiente y se considera una amenaza para los objetivos e intereses de la empresa.

**Sistemas de recompensas y castigos:** todavía existe énfasis en los castigos y en las mediadas disciplinarias, aun cuando el sistema es menos arbitrario y ofrece recompensas materiales y salariales con más frecuencia. Las recompensas de tipo simbólico o social son escasas.

**Consultivo:** orientado más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. Representa una moderación gradual de la arbitrariedad organizacional. Sus principales características son las siguientes:

**Proceso decisorio:** de tipo participativo y consultivo. Las decisiones se delegan a los niveles jerárquicos, aun cuando deben guiarse por las políticas y directrices definidas por la dirección para orientar las decisiones y acciones de los encargados de tomar las decisiones. Se considera la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores en la definición de las políticas y directrices que los afectan. Todas las decisiones son posteriormente sometidas a la aprobación de la alta administración.

**Sistema de comunicaciones:** se generan comunicaciones verticales, ascendentes y laterales entre las personas de un mismo nivel jerárquico. Desarrolla sistemas de comunicación que facilitan el flujo de información y a su vez permiten la consecución de objetivos.

**Relaciones interpersonales:** crea condiciones para el desarrollo de una organización informal saludable y positiva. Es mayor la confianza depositada en las personas, aun cuando no sea completa y definitiva.

**Sistema de recompensas y castigos:** prevalecen las recompensas materiales y simbólicas, aunque se pueden presentar castigos leves y esporádicos.

**Participativo:** conduce a la administración abierta, participativa y democrática por excelencia. Sus principales características son:

**Proceso decisorio:** las decisiones son totalmente delegadas a los niveles inferiores de la organización. La gerencia define las políticas y directrices a seguir y controla los resultados, dejando las decisiones y acciones totalmente a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Sólo en ocasiones de emergencia, los altos niveles asumen la toma de decisiones, sujetándose a la ratificación explícita de los demás niveles involucrados. El consenso es el concepto más importante en el proceso de toma de decisiones.

**Sistema de comunicaciones:** fluyen en todos los sentidos (vertical, horizontal y lateral) La información se comparte con todos los miembros que la necesiten para trabajar y se convierte en uno de los recursos más importantes de la empresa.

**Relaciones interpersonales:** se estimula la participación y el trabajo en equipo. La formación de grupos espontáneos es importante para establecer relaciones interpersonales efectivas, basadas en la confianza mutua entre las personas, y no en esquemas formales (como descripciones de cargos, relaciones formales previstas en el organigrama).



**Sistema de recompensas y castigos:** énfasis en las recompensas, frecuentemente simbólicas y sociales, sin descuidar las recompensas materiales y salariales. Muy raramente se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados.

Likert encontró que aquellos gerentes que aplicaban el enfoque participativo a sus operaciones tenían mayor éxito como líderes. Observó que los departamentos y compañías administradas mediante este enfoque eran más efectivos en la fijación de metas y en su logro y por lo general más productivas. Atribuyó este éxito principalmente a la participación y práctica de respaldar a los subordinados.

## SATISFACCIÓN LABORAL

Es la actitud general que adopta la persona con respeto a su trabajo. Está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa pueden conocer los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se logra mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados obtenidos.

Los principales factores que conducen a la satisfacción laboral son: Reto del trabajo, Sistemas de recompensas justas, Condiciones favorables de trabajo, Colegas que brinden apoyo. En toda organización los empleados esperan que se les recompense por sus aportes. Conforme los trabajadores de las organizaciones se diversifican cada vez más se considera importante reconocer la individualidad de las necesidades. Robbins (2004)

## TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Herzberg (1967), fundamenta su teoría en dos factores que inciden en la satisfacción del trabajo: los factores externos o de higiene y los factores motivadores o intrínsecos al trabajo.

*Los factores de higiene* o factores del contexto del puesto: comprenden las condiciones físicas y ambientales, tales como: salarios, políticas de la empresa, supervisión recibida, beneficios sociales, condiciones de trabajo, relaciones con el supervisor y con los colegas, reglamentos internos. Como estas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Estos factores han sido utilizados tradicionalmente por las empresas para lograr la motivación de los empleados. Se denominan higiénicos,

por cuanto son esencialmente preventivos: sólo evitan la insatisfacción pero no provocan satisfacción.

*Los factores motivadores o intrínsecos*, se relacionan con el contenido del puesto y con la naturaleza de las tareas que el empleado ejecuta. Están bajo el control de las personas, pues están relacionados con lo que hace y desempeña. El término motivación involucra sentimientos como la realización, el crecimiento y reconocimiento profesional, responsabilidad, autoestima, autonomía, manifiestos en la ejecución de las tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen significación para el trabajo. Cuando están presentes, causan satisfacción y cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen: delegación de autoridad, libertad para decidir cómo realizar el trabajo, ascensos, empleo de las habilidades personales.

Los factores externos o de higiene, evitan la insatisfacción de las necesidades fisiológicas, de seguridad, de afecto y ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo. Mientras que los factores motivacionales contribuyen a la satisfacción de necesidades de alto nivel: estima, autorrealización y mejoran notablemente el desempeño en el trabajo.

## **METODO**

El estudio se enmarcó en la investigación de campo y descriptiva. Además se enmarcó en el diseño no experimental o *expost-facto*. La población objeto de estudio estuvo representada por el total de directivos (gerentes, sub-gerentes) y empleados de las instituciones bancarias ubicadas en la zona metropolitana del estado Mérida, siendo éstas 50 directivos y 305 empleados. Para la selección de la muestra se aplicó el muestreo aleatorio simple. Quedó conformada por 33 directivos y 75 empleados.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Se empleo la encuesta y los cuestionarios. Para los directivos bancarios, el cuestionario se conformó por 20 ítems relacionados con el estilo de liderazgo, integrado por (4) dimensiones: autoritario-coercitivo, autoritario-benevolente, consultivo y participativo. Para los empleados, el instrumento incluyó 20 ítems, de acuerdo con la variable satisfacción laboral. Ambos instrumentos se estructuraron tomando como referencia la escala de Likert, aplicada de manera autoadministrada.

### **Validez y Confiabilidad de los Instrumentos**

Los instrumentos fueron validados mediante el criterio "validez de

contenido”, para lo cual se elaboró un universo de ítems, en función de las variables y sus dimensiones. Se pidió la participación de tres expertos en el área de estudio, con el fin de que verificaran la correlación entre los diferentes elementos de la investigación. La confiabilidad de los instrumentos se determinó a través del cálculo de confiabilidad propuesto por Alfa - Cronbach. A tal efecto, se aplicó una prueba piloto a cinco (5) directivos y a diez (10) empleados bancarios, de la muestra seleccionada para el estudio. El coeficiente de confiabilidad para el cuestionario aplicado a los directivos bancarios fue de 0.9290 y para el cuestionario dirigido a los empleados bancarios fue de 0.9529.

### Técnica de Análisis y Recolección de Datos

Se recolecto los datos a través de cuestionarios con preguntas cerradas y luego se procedió a analizar la información mediante estadística descriptiva.

## ANÁLISIS Y DISCUSION

El análisis de los datos se realizó sobre la escala de Likert desarrollada, de la siguiente manera:

**Liderazgo Autoritario-Coercitivo:** a continuación se presenta una tabla con los resultados arrojados en la investigación:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Sobre esa base, se obtuvo los siguientes cuadros.

**Cuadro 1.** Liderazgo Autoritario Coercitivo en directivos bancarios de la zona metropolitana de la ciudad de Mérida.

Elemento	Puntos
Decisiones sin consultar	2,70
Comunicación descendente	4,30
Relaciones personales restringidas	2,45
Énfasis en las sanciones	1,85
Poca confianza en los empleados	1,39
Promedio	2,54

Una vez procesados los datos, el análisis del cuadro 1 indica a continuación lo siguiente acerca de los elementos que conforman el liderazgo autoritario coercitivo:

**Decisiones** en la mayoría de los casos, se consulta a los niveles inferiores de las instituciones bancarias. Las decisiones no están totalmente centralizadas. Esta situación es favorable para la institución, por cuanto al ser éstas tomadas en consenso, se evita congestión en las tareas decisoriales.

**Comunicación:** la gran mayoría de los directivos bancarios establece una comunicación directivo-empleado en sentido descendente; esta comunicación se da para informaciones limitadas; generalmente se usa para impartir órdenes.

**Relaciones personales:** la mayoría de los directivos bancarios consideran que las relaciones entre los empleados no interfieren en el trabajo productivo. Aceptan las relaciones humanas entre sus empleados y no ven con desconfianza las conversaciones informales entre ellos, lo cual es favorable para la institución.

**Énfasis en las sanciones:** la gran mayoría de directivos bancarios no emplea sanciones para obligar a los empleados en el cumplimiento de tareas. Esto es favorable ya que el énfasis en las medidas disciplinarias genera un ambiente de temor y desconfianza.

**Confianza:** la mayoría de los directivos bancarios brindan confianza a los empleados. Esta situación favorece el desempeño laboral por cuanto las tareas se realizan en un ambiente propicio para ambas partes.

**Liderazgo Autoritario-Benevolente.** El liderazgo autoritario-benevolente se midió con los indicadores siguientes:

**Cuadro 2** Liderazgo autoritario - benevolente en directivos bancarios de la zona metropolitana de la ciudad de Mérida.

Elemento	Puntos
Decisiones centralizadas	4,00
Comunicación vertical	1,91
Relaciones personales Escasas	2,58
Énfasis en las sanciones	2,85
Recompensas e incentivos Esporádicos	4,61
Promedio	3,19

**Decisiones:** la mayoría de las decisiones en las instituciones bancarias son tomadas por la gerencia, prevaleciendo el aspecto centralizador. Se presenta una característica del estilo autoritario-benevolente. Esta situación es desfavorable para la institución por cuanto no se consulta a los empleados para la toma de decisiones, lo cual podría generar informaciones incompletas y limitadas.

**Comunicación:** prevalecen las orientaciones, no las órdenes. Esta actitud favorece el sistema de información, propicia el intercambio entre directivos y empleados a través de consultas, promueve la motivación, cooperación y satisfacción.

**Relaciones personales:** se evidencia que más de la mitad de los directivos bancarios consideraron que los grupos informales no representan una amenaza para los objetivos de la institución; constituyendo un factor favorable.

**Sanciones:** en su mayoría los directivos bancarios manifestaron su desacuerdo con el establecimiento de sanciones en el reglamento interno de la institución para que el empleado cumpla sus tareas; siendo este resultado favorable, pues el empleado debe realizar sus tareas sin el control constante del directivo.

**Incentivos:** se deduce que la totalidad de directivos bancarios consideran conveniente estimular al empleado mediante el otorgamiento de algunos incentivos. Estos resultan favorables por cuanto motivan a los empleados y podrían además incrementar su productividad

**Liderazgo Consultivo.** El liderazgo consultivo se midió en términos de los indicadores siguientes:

**Cuadro 3** Liderazgo Consultivo en directivos bancarios de la zona metropolitana de la ciudad de Mérida.

Elemento	Puntos
Decisiones consultadas	3,12
Sistemas Internos de Comunicación	4,67
Confianza en los empleados	4,70
Recompensas e Incentivos	4,42
Empleo de sanciones	3,61
Promedio	4,10

**Decisiones:** las decisiones son poco consultadas y delegadas a los diversos niveles jerárquicos; son tomadas en su mayoría, en la gerencia de las instituciones bancarias, lo cual es desfavorable por cuanto la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores no son tomados en cuenta.

**Comunicación:** casi la totalidad de los directivos bancarios coincidió en que los sistemas internos de comunicación facilitan el logro de los objetivos institucionales.

**Confianza:** se determinó que para la totalidad de los directivos bancarios el nivel de confianza entre directivos y empleados favorece el clima en la institución. Se considera favorable ya que se establecen relaciones interpersonales se propicia el trabajo en equipo y se comparan experiencias entre los miembros.

**Recompensas:** para la mayoría de los directivos bancarios las recompensas materiales son fuente de motivación para el empleado. Se comparten la estrategia de otorgar recompensas como incentivos salariales para motivar a los empleados.

**Sanciones:** para la mayoría de los directivos bancarios la aplicación de sanciones contribuye con el desempeño eficiente del empleado.

**Liderazgo Participativo.** El liderazgo participativo se midió a través de los indicadores:

**Cuadro 4** Liderazgo participativo en directivos bancarios de la zona metropolitana de la ciudad de Mérida.

Elemento	Puntos
Decisiones descentralizadas	4,12
Comunicación en todos los niveles	4,64
Trabajo en equipo	4,76
Formación de grupos espontáneos	4.64
Énfasis en los incentivos	3,06
Promedio	4,23

**Decisiones:** casi la totalidad de directivos bancarios manifestó su aprobación hacia la posición de que la toma de decisiones debe ser delegada a los diferentes niveles jerárquicos.

**Comunicación:** la totalidad de los directivos bancarios consideran que la comunicación en todos los sentidos facilita la consecución de los objetivos.

**Trabajo en equipo:** la totalidad de los directivos bancarios considera que las relaciones interpersonales favorecen el trabajo en equipo. Valoran las relaciones interpersonales para promover el trabajo en equipo.

**Grupos espontáneos:** la mayoría de directivos bancarios considera que el surgimiento de grupos espontáneos propicia la confianza entre las personas. Estos resultados son favorables, tomando en consideración que no sólo las relaciones deben darse en esquemas formales como las descripciones de cargos y las líneas establecidas en los organigramas.

**Recompensas:** los directivos bancarios hace énfasis en las recompensas. Siendo este resultado favorable, debido a que los empleados se sienten motivados en su desempeño laboral.

## SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS BANCARIOS

Para determinar el nivel de satisfacción laboral en los empleados bancarios, se consideraron dos factores que inciden en la satisfacción en el trabajo, propuestos por Herzberg: los Factores Motivadores y el Contexto del Trabajo.

### Factores motivadores

En el siguiente cuadro se muestran los resultados de los factores motivadores o intrínsecos relacionados con el contenido del cargo en los empleados bancarios

**Cuadro 5** Factores motivadores en empleados bancarios de la zona metropolitana de la ciudad de Mérida.

Elemento	Puntos	Puntos
Autonomía	3.25	3.23
Reconocimiento	3.44	4.34
Autorrealización	3.49	3.52
Responsabilidad	4.7	4.8
Autoestima	4.16	4.76
Autonomía	3.25	3.23
Promedio	3.97	

**Autonomía:** a las tres cuartas partes de los empleados bancarios se les permite tomar iniciativas propias del cargo que ejercen; así como también sus opiniones son consideradas por el directivo.

**Reconocimiento:** la gran mayoría de los empleados bancarios coincidió en que los directivos otorgan recompensas en función del logro de los objetivos institucionales; manifestaron que son informados de las sanciones en caso de incumplimiento de las funciones previstas, con excepción de un grupo minoritario que opinó lo contrario.

**Autorrealización:** la mayoría coincidió en que los directivos consideran sus necesidades de crecimiento personal y ofrecen cursos de capacitación. Estos resultados favorecen la autorrealización del empleado y su satisfacción laboral.

**Responsabilidad:** se visualiza que casi la totalidad de los empleados coincidió en que la institución orienta sus funciones de acuerdo con un manual de procedimientos y las responsabilidades son asignadas en correspondencia con su cargo.

**Autoestima:** casi la totalidad de los empleados ponen en práctica la autoevaluación de sus competencias profesionales; esta estrategia facilita su valoración como persona productiva, le permite sentirse bien consigo mismo, respecto a los demás y desarrolla habilidades para responder a las exigencias de la dinámica organizacional.

## CONTEXTO DEL TRABAJO

En esta investigación el contexto de trabajo se midió en términos de los indicadores:

**Cuadro 6** Contexto del trabajo en empleados bancarios de la zona metropolitana de la ciudad de Mérida.

Elemento	Puntos	Puntos
Sueldos y Salarios	3.16	2.60
Estabilidad Laboral	3.89	3.76
Prestaciones Sociales	3.55	3.75
Relaciones Interpersonales	4.21	4.36
Política de la empresa	4.44	4.75
Sueldos y Salarios	3.16	2.60
Promedio	3.85	



**Sueldos y salarios:** evidencia que más de la mitad de los empleados coincidió en que la remuneración percibida se corresponde con el trabajo realizado, pero el sueldo asignado no alcanza para cubrir sus necesidades básicas. La incongruencia pudiera traer consigo insatisfacción en cuanto a las condiciones laborales del empleado, pues estos factores extrínsecos podrían interferir en su rendimiento y por ende, en la productividad.

**Estabilidad laboral,** la gran mayoría de los empleados bancarios considero que existe un ambiente de trabajo que les ofrece seguridad emocional y estabilidad laboral. Estas consideraciones son positivas, por cuanto la relación entre la persona y su trabajo es básica para que se produzcan actitudes favorables.

**Información.** la gran mayoría de los empleados bancarios se les brinda información acerca del régimen de prestaciones sociales y sus derechos laborales. Se considera relevante que el empleado maneje dicha información y conozca sus derechos pues, ello influye en la seguridad social y en su autorrealización.

Los datos obtenidos revelan que la gran mayoría de los empleados manifestó su acuerdo en que la **comunicación** en todos los sentidos propicia las relaciones interpersonales y a su vez facilitan la ayuda recíproca para realizar el trabajo, por cuanto se promueve el intercambio de opiniones y de información entre los miembros de la organización.

## CONCLUSIONES

De acuerdo con el análisis realizado se concluye lo siguiente:

En referencia a la dimensión estilo de liderazgo autoritario-coercitivo, se evidenció que las respuestas dadas por los directivos bancarios no se corresponden con los indicadores que conforman dicho estilo, sólo se observó su aprobación en relación con el indicador relativo a la comunicación descendente, indicando que la gran mayoría de directivos efectúan una comunicación en sentido descendente, única característica de este estilo. En este sentido, los directivos bancarios no pertenecen al estilo autoritario-coercitivo.

La dimensión de liderazgo autoritario-benevolente, reveló que los directivos bancarios poseen sólo una de las características pertenecientes a este estilo, al responder que prevalecen las decisiones centralizadas en la gerencia, los cuatro indicadores restantes no tienen congruencia con este estilo de liderazgo. En consecuencia no prevalece el estilo autoritario-benevolente en los directivos bancarios.

En cuanto a la dimensión de liderazgo consultivo se concluye que, las decisiones no son siempre consultadas a los niveles jerárquicos inferiores, los sistemas internos de comunicación facilitan la consecución de los objetivos, la confianza entre los directivos y empleados favorece el clima organizacional, el otorgamiento de recompensas materiales y simbólicas son fuente de motivación para el empleado y consideran el empleo de sanciones disciplinarias para el desempeño eficiente del empleado. En consideración a estos resultados, la mayoría de directivos emplean el liderazgo consultivo ubicándose este estilo, en segundo lugar.

En relación con la dimensión de liderazgo participativo, se determinó que los directivos bancarios estuvieron de acuerdo con los cinco indicadores que conformaron dicha dimensión. Los directivos emplean el liderazgo participativo ubicándose este estilo, en el primer lugar. En ese sentido, los directivos coincidieron en lo siguiente: las decisiones son delegadas a los niveles inferiores, la comunicación en todos los sentidos facilita la consecución de los objetivos, las relaciones interpersonales favorecen el trabajo en equipo, la formación de grupos espontáneos propicia la confianza entre las personas, otorgan recompensas simbólicas y salariales.

En conclusión, se determinó que el estilo de liderazgo predominante en los directivos de las instituciones bancarias ubicadas en la zona Metropolitana del Estado Mérida fue el participativo de acuerdo con los sistemas de administración propuestos por Likert.

De acuerdo al análisis realizado en lo referente a la satisfacción laboral de los empleados bancarios en la zona metropolitana del Estado Mérida se obtiene lo siguiente:

El análisis global de los indicadores que conformaron la dimensión contexto del trabajo, reveló lo siguiente: la institución ofrece estabilidad laboral, informa acerca del régimen de prestaciones sociales y de sus derechos laborales, la comunicación se da en sentido multidireccional, se conocen los objetivos y se supervisan las metas. Sólo en el indicador correspondiente a relación salario-tareas, los empleados manifestaron no estar satisfechos, lo que indica la necesidad de que se les otorguen mayores beneficios económicos para solventar sus necesidades básicas.

Al hacer una revisión de los diferentes indicadores incluidos en la dimensión factores motivadores se determinó en los empleados que: se estimula el desempeño individual, se valora el trabajo, se les ofrece formación profesional, se desempeñan en función de tareas previstas y

existe respeto por sí mismos, condiciones éstas que promueven la motivación y por ende la satisfacción en su trabajo.

En conclusión, se determinó que la mayoría de los empleados se sienten satisfechos en el cumplimiento de sus funciones ya que los indicadores estudiados revelaron que tanto los factores motivadores como el contexto de trabajo favorecen el clima organizacional y este a su vez, incrementa la satisfacción de los empleados.

El análisis de los datos obtenidos en el estilo de liderazgo de los directivos y la satisfacción laboral de los empleados en las instituciones bancarias ubicadas en la zona metropolitana del Estado Mérida, reveló que sí existe relación entre ambos; por cuanto el estilo de liderazgo predominante en los directivos bancarios es el participativo y los empleados bancarios se sienten satisfechos con este estilo de liderazgo.

## **RECOMENDACIONES**

Considerando los objetivos de la investigación y las conclusiones del análisis de datos se recomienda:

Fomentar un clima organizacional favorable basado en el liderazgo, la participación, el trabajo en equipo, la sinergia y la autodisciplina. Se sugiere la formación de líderes que implementen políticas de dirección centradas en el cumplimiento de objetivos y que al mismo tiempo fomenten la motivación, creando un ambiente de trabajo basado en la confianza, la comunicación multidireccional, fomentando a su vez el crecimiento personal y profesional de los empleados.

Se recomienda el otorgamiento de sistemas salariales integrales de compensación y políticas de ascensos transparentes e idóneos en función de las tareas asignadas y de las expectativas del empleado, a objeto de que puedan cubrir sus necesidades básicas y se perciba la remuneración intervinculada a la generación de beneficios para la organización bajo un enfoque de ganancia compartida.

Es importante que se permita a los empleados la realización de trabajos mediante el uso de facultades y capacidades, para ello se requiere su actualización constante, de acuerdo a las innovaciones científicas y tecnológicas. Es conveniente que se incluya en los cursos el tópico liderazgo participativo, para que los directivos bancarios conozcan las variables organizacionales: proceso decisorio, sistemas de comunicaciones, relaciones interpersonales y el sistema de incentivos vinculados con la motivación del personal.

## REFERENCIAS

- Bennis, W. y Nanus, B. (1991) *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Bogotá: Norma.
- Davis, K. (1990). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Herzberg, Frederick. (1967) *Trabajo y naturaleza humana*. Cleveland (Estados Unidos): The World of Publishing CO.
- Hernández, R. (1996). *El coeficiente KAPPA y el coeficiente de proporción de rangos (CPR), para determinar la validez de contenido y la concordancia entre jueces en un instrumento de recolección de datos*. Trabajo presentado en la XLIV convención anual de ASOVAC, Coro, Falcon. Venezuela.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1981). *Estilo eficaz de dirigir: liderazgo situacional*. México: IDH Ediciones.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2006). *Elementos de administración*. México: McGraw-Hill.
- Kotter, John. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Santos S.A.
- Likert, Rensis. (1975). *La organización humana*. Sao Paulo: Atlas.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento organizacional*. Teoría y práctica. México: Prentice-Hall.
- Stoner, James. (1986). *Administración*. México: Prentice-Hall.
- Montaña, Antonio. (2001, Septiembre). *Liderazgo participativo: la estrategia hacia la competitividad*. Dictamen, 42-43.