

# Estilos de liderazgo en la banca pública y privada: Un estudio comparativo

Luis Mena Miranda\*

Daniel López Toledo\*\*

Mónica Salas Laprida\*\*

Carla Pérez Bustos\*\*

## Resumen

*El estudio consistió en evaluar los estilos de liderazgo clásicos de las teorías de contingencia en dos entidades financieras: una perteneciente al sector público y la otra al sector privado, en función de un muestreo no probabilístico por cuota. En efecto, se extrajeron dos cuotas de 57 ejecutivos del banco público y 57 del privado, pertenecientes a las gerencias de Operaciones, Planificación Estratégica y Recursos Humanos. Para desarrollar el trabajo en terreno se adaptó un cuestionario de origen extranjero, el que fue sometido a una evaluación psicométrica, obteniéndose las valideces de contenido muestral, de constructo factorial y niveles significativos de confiabilidad, a través del procedimiento de consistencia interna de Alfa de Cronbach. Además, se efectuó un análisis de segundo orden a través de la aplicación de un grupo focal. Los resultados obtenidos concordaron con la teoría en el sentido de que no existe un estilo único de liderazgo sino que más bien estos son función de las contingencias organizacionales, siendo la entidad pública donde se presentaron con mayor intensidad.*

\* Psicólogo laboral; Magíster en Administración y Dirección de Recursos Humanos. Académico, Escuela de Psicología, UCINF.

\*\* Psicólogos de la Universidad de Ciencias de la Informática.

## 1. INTRODUCCIÓN

---

La presente investigación surge de la inquietud de conocer y comprender los procesos y teorías atingentes al tema del liderazgo, debido a que es una condición humana universal y un tipo de relación que se manifiesta desde la niñez hasta la vida adulta. Así, es posible detectar ya en la etapa de educación escolar características y rasgos que presentan los líderes: capacidad intelectual, confianza en sí mismos, carisma y manejo de situaciones críticas. Por ende, no es difícil imaginarse que estas personas, una vez desarrolladas como profesionales exitosos, logren alcanzar puestos claves en las cúpulas o directorios en las organizaciones, haciendo con su gestión que estas cumplan con sus objetivos y metas.

Cabe señalar que las situaciones a enfrentar y el tipo de organización a la que se pertenezca son extremadamente influyentes sobre el líder, debido que a la hora de tomar una decisión crucial para la proyección de la empresa se debe tener en cuenta si la entidad es privada o pública, por la sencilla razón de que ambas difieren en cuanto a su estructura, tipo de gestión a ejecutarse, modelo cultural y valórico, entre otras.

De lo anterior surge la siguiente pregunta que motiva esta investigación: ¿Son similares los estilos de liderazgo o dirección de los ejecutivos de la banca pública y privada? Para dar respuesta a esta interrogante este trabajo se desarrolló a través de una investigación de tipo correlacional con un diseño preexperimental de tipo *ex post facto*.

## 2. MARCO TEÓRICO

---

Las concepciones que se han desarrollado sobre el liderazgo son contingentes al contexto histórico y sociocultural en el cual se desenvuelven las organizaciones y la sociedad, lo que ha provocado que día a día se apliquen modificaciones a los distintos enfoques y se elaboren teorías cada vez más atingentes.

El liderazgo es definido como “la actividad de influenciar en las personas para que se empeñen voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo” (Manz y Sims, 2002). De tal definición surgen dos campos fundamentales del liderazgo: el proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización y el factor huma-

no, es decir, la capacidad de influir a las personas para que voluntariamente se empeñen en el logro de los objetivos.

Koontz y Weihrich (1994) lo definen como el arte o proceso de influir sobre los demás para que el grupo se esfuerce voluntaria y entusiastamente en pos de alcanzar sus metas. Según estos autores, toda agrupación de personas que dé el máximo rendimiento posible tiene al frente a alguien apto en el arte del liderazgo. Esta característica es integrada por cuatro componentes importantes: la capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable; la capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diversas; la capacidad para inspirar y la facultad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder las motivaciones a la vez que las fomente.

La teoría de contingencias sobre el liderazgo, en las cuales se basa este estudio, más que abordar los comportamientos involucrados en este proceso atiende sobre todo las influencias que ejercen las distintas situaciones

en que se ve involucrado el líder. De esta manera, las variables que se utilizan con mayor frecuencia en esta teoría incluyen el grado de estructura de la tarea que se está desarrollando, la calidad de las relaciones líder-miembro, la posición de poder del líder, la calidad del papel de los subordinados, las normas de grupo, la disponibilidad de información, la aceptación de las decisiones del líder por parte de los subordinados y la madurez de estos. Aquellos enfoques surgen del conjunto de investigaciones realizadas a fines de los años 30 por Lippitt, Lewin y White (1975), quienes distinguen tres estilos de liderazgo: autoritario, democrático y *laissez faire*.

El líder autoritario es el único que toma decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, no siendo los criterios de evaluación que él utiliza conocidos por el resto. El proceso comunicacional, por tanto, se da en un único sentido descendente del líder al subordinado. De acuerdo a los autores recién mencionados, las características del estilo autoritario serían las siguientes:

- a. Resolución total de las políticas empresariales.

- b. Técnicas y actividades laborales dictadas por la autoridad.
- c. Determinación del trabajo o tarea particular a realizar y del compañero con quien se desarrollará el trabajo.
- d. Tendencia a personalizar las alabanzas y críticas del trabajo permaneciendo alejado de la participación activa en el grupo, excepto cuando hace demostraciones.

El liderazgo autoritario normalmente es negativo ya que el actuar de quien lo detenta se basa en amenazas y castigos; no obstante, puede presentar las siguientes ventajas: con frecuencia satisface al líder, permite decisiones rápidas, supone el uso de menos subordinados competentes y ofrece seguridad y estructura para los empleados. La principal desventaja es que a la mayoría de los empleados les disgusta tal modo de operar y cuando es extremo puede generar temor y frustración en ellos.

En el liderazgo democrático, a la hora de tomar decisiones, el líder provoca la discusión del grupo teniendo en cuenta, por consiguiente, la opinión de este. Los criterios de evaluación son explicitados con claridad. En el momento de deber resol-

ver un problema el líder ofrece varias alternativas, entre las que el grupo debe discutir. Este estilo presenta las siguientes características (Lippitt, 1975):

- a. Todas las políticas son asunto de discusión del grupo.
- b. Durante el período de discusión se adquiere una perspectiva adecuada del trabajo.
- c. El líder diseña los pasos generales hacia el objetivo y cuando se requiere asistencia técnica sugiere las alternativas posibles de elegir.
- d. El líder se basa en los hechos tanto para expresar sus alabanzas como sus críticas, y trata de ser un miembro sin mayor distinción del grupo, más bien evitando absorber demasiado el trabajo.

El ejercicio de este estilo de liderazgo puede aumentar los niveles de productividad de una organización logrando que el rendimiento del grupo sea elevado y estable, aunque el líder esté ausente. Los miembros del grupo se encuentran conformes, dándose un clima laboral positivo con una fuerte cohesión que lleva a una mayor resistencia a la división. La agresividad hacia el líder puede manifestarse directamente, lo que

provoca la ausencia de tensiones internas no resueltas.

El estilo de liderazgo *laissez fair* adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo y se limita a aportar los medios necesarios, no juzga ni evalúa. El grupo goza de completa libertad, aunque sabe que puede recurrir al líder. Este estilo se caracteriza, fundamentalmente, por (Lippitt, 1975):

- a. Libertad completa en términos de toma de decisión por parte del grupo o individuo.
- b. Aporte del líder del material necesario. Da la información cuando se le pide y no toma parte en la discusión o ejecución del trabajo.
- c. Ninguna participación del líder.
- d. Expresión de comentarios poco frecuente y poco espontánea sobre las actividades llevadas a cabo por los miembros (a menos que se le pregunte); ningún intento de apresurar o regular el curso de los acontecimientos.

El peor rendimiento de los grupos ocurre bajo este estilo de liderazgo, donde no influye la presencia o ausencia del líder. Estos grupos pueden clasificarse como activos improducti-

vos, su clima organizacional es muy negativo, ocurriendo otro tanto respecto de la cohesión y el nivel de satisfacción de sus miembros, lo cual da origen a comportamientos agresivos entre ellos, lo que genera a su vez la aparición de "chivos expiatorios" (Canto, 1998).

Es necesario destacar que un líder puede recurrir a los tres estilos de liderazgo anteriormente mencionados dependiendo de la situación o de las contingencias organizacionales, no obstante es uno el predominante.

En la actualidad existen nuevos enfoques que sugieren la necesidad de sustituir el liderazgo unipersonal por instrumentos derivados del propio trabajo, la organización y la formación de empleados de modo de eliminar la tendencia a depender de un individuo, como lo señalan las teorías tradicionales (Manz y Sims, 2002).

Dentro de estas nuevas perspectivas se encuentra el superliderazgo, el que surge como una respuesta alternativa a los problemas empresariales norteamericanos y debido a su dinámica social, que se ha visto modificada por un avance científico y tecnológico, y a mejoras en los niveles

educacionales. Lo anterior trae como consecuencia una mano de obra altamente calificada y cuyas expectativas en el ámbito laboral han superado los modelos de dirección e incluso modelos tradicionales de liderazgo. Lo que este enfoque plantea es simple: aprovechar las capacidades, la creatividad y el entusiasmo que cada persona posee a través de un superliderazgo. El superlíder es capaz de guiar a los otros e influir en sí mismo, su propósito es propiciar las condiciones para que cada empleado desencadene sus propias motivaciones y potencialidades, logrando el desarrollo autodirigido el que, al sumarse al de los demás, generará niveles de productividad y eficiencia mayores. Este líder no se impone sobre la voluntad del grupo por poder jerárquico, personalidad cautivadora o capacidades extraordinarias; su papel es más sutil y profundo, sus acciones se centran en lograr autodisciplina y autocontrol de manera paulatina. En definitiva, lo que propone el superlíder es propiciar el autoliderazgo de los empleados (Manz y Sims, 2002).

Según Manz y Sims (2002) los supuestos que dan cuerpo a este enfoque son los siguientes:

- a. Todas las personas se autodirigen en algún grado, pero no todas son autolíderes eficaces.
- b. El liderazgo eficaz se aprende.
- c. El autoliderazgo es conveniente para todos los miembros de una organización.
- d. Las personas y el mundo que los rodea influyen entre sí.
- e. El líder es parte del mundo que circunda a los empleados y viceversa, vale decir, existe una influencia bidireccional.
- f. Un sujeto no puede dirigir a otros si no se dirige a sí mismo.

Bajo esta perspectiva, la idea de que los líderes poseen virtudes innatas es descartada, pues el ser autolíder y superlíder es una cuestión de aprendizaje, de reorientación de las percepciones y conductas hacia el trabajo personal y de los demás. De esta manera, queda claro que lo anterior es un instrumento para mejorar los niveles de productividad y de competitividad empresarial, y quienes deben ejercerlo son los directivos, ya que ellos poseen la autoridad formal para hacerlo, pero, fundamentalmente, a través de una gestión participativa que propicie la formación de autolíderes: personas capaces de

controlar y mejorar sus conductas y pensamientos de manera autónoma.

Las estrategias para lograr el autoliderazgo aluden a un grupo de acciones que cada individuo debe desarrollar bajo la guía del líder, orientadas al cambio de conductas en todos los ámbitos de la vida. Se trata de identificar comportamientos que obstaculizan el logro de los objetivos (Manz y Sims, 2002).

### 3. METODOLOGÍA

---

La presente investigación es de naturaleza correlacional, pues intenta evaluar el grado de asociación entre los estilos de liderazgo y la pertenencia a un banco público o a uno privado. El diseño es preexperimental de tipo *ex post facto*, debido a que no hay manipulación de variables, ni asignación al azar de ejecutivos a un grupo experimental y control. Además, el objetivo ha sido recolectar datos en un tiempo único, describiendo y comparando grupos previamente conformados.

La muestra utilizada en este estudio fue no probabilística por cuotas, constituyéndose su tamaño por dos

cuotas de 114 ejecutivos en total: 57 del banco público y 57 del privado. Estos se caracterizaron por ser hombres y mujeres con edades entre 35 y 45 años. Se entendió por ejecutivos a todos aquellos miembros pertenecientes a ambas organizaciones que se desenvuelven en cargos de ejecutivos de cuenta, analistas y jefes de área y de departamentos de las gerencias de Operaciones y Planificación Estratégica; analistas y jefes de las gerencias de Recursos Humanos.

El cuestionario utilizado en este estudio para la recolección de datos desde un punto de vista cuantitativo es de origen extranjero, y mide los estilos de liderazgo clásicos correspondientes a la teoría de contingencias (autoritario, democrático y *laissez fair*) y fue extraído del libro *Psicología de las organizaciones* de Mauro Rodríguez (1996). Este instrumento originalmente incorporaba 33 ítemes, los cuales se dividían en 11 dimensiones para cada estilo de liderazgo. Es importante mencionar que este cuestionario pasó por un proceso de adaptación que implicó la realización de un análisis psicométrico que reportó indicadores significativos de validez y confiabilidad, lo cual lo hace útil para ser aplicado en otras investigaciones

en el t3pico. Lo anterior, adem3s, constituye un aporte metodol3gico de esta investigaci3n.

Los pasos realizados para llevar a cabo el mencionado an3lisis psicom3trico del instrumento fueron: validaci3n de las preguntas a trav3s de jueces expertos, aplicaci3n piloto de la prueba y, por 3ltimo, aplicaci3n definitiva de la misma, la que arroj3 una estimaci3n significativa de la confiabilidad de 0.72 ( $p < 0.01$ ) para la escala total, a trav3s del procedimiento de consistencia interna Alfa de Cronbach. Posteriormente, se efectu3 un an3lisis factorial exploratorio a los 3tems de la prueba, el que arroj3 cinco factores que explican el 78% de la varianza de las puntuaciones totales del instrumento; estos son:

Factor I. Estilo de liderazgo *laissez fair* orientado a las relaciones.

Factor II. Estilo de liderazgo autoritario orientado a la toma de decisiones.

Factor III. Liderazgo integracionista orientado a la tarea.

Factor IV. Liderazgo democr3tico orientado a las relaciones y a las tareas.

Factor V. Liderazgo democr3tico.

Estos factores se encuentran relacionados con la teor3a analizada en esta investigaci3n y, por tanto, se puede afirmar que la prueba definitiva posee, adem3s de validez de contenido muestral, validez de constructo factorial.

El grupo focal llevado a cabo en este estudio —para la recolecci3n de datos desde un punto de vista cualitativo— se efectu3 con seis ejecutivos: tres de cada banco, respectivamente. Este procedimiento implic3 un an3lisis de segundo orden a los datos arrojados por el cuestionario, complementando de esta manera los resultados y conclusiones de la investigaci3n con las perspectivas de sus propios actores.

A trav3s de la aplicaci3n de la prueba param3trica de diferencias de media para muestras independientes, el Cuadro N3 1 da cuenta de que los ejecutivos de la entidad p3blica presentan un estilo de liderazgo m3s autoritario, democr3tico y *laissez fair* que los de la privada ( $t_{ob} = 3.50$ ,  $p < 0.01$ ;  $t_{ob} = 4.43$ ,  $p < 0.01$  y  $t_{ob} = 4.70$ ;  $p < 0.01$ , respectivamente). Por lo tanto, los ejecutivos del banco p3blico hacen un ejercicio de los tres estilos de liderazgo con mayor



### 3.1. Presentación y análisis de resultados relacionados con la pregunta que motiva esta investigación:

**CUADRO N° 1: PROMEDIOS Y DESVIACIONES ESTÁNDAR DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO PRESENTADOS POR LOS EJECUTIVOS DE LOS BANCOS PÚBLICO Y PRIVADO**

Banco		N° Muestra	Media	Desviación estándar
Autoritario	1	57	2,70	0,55
	2	57	2,39	0,40
Democrático	1	57	3,76	0,42
	2	57	3,45	0,32
Laissez Fair	1	57	2,95	0,64
	2	57	2,46	0,45

Banco N°1: Banco público  
Banco N°2: Banco privado

intensidad que los del privado, y prevalece en ambos una dirección de tipo democrática y autoritaria.

## 4. CONCLUSIONES

Se puede afirmar que el liderazgo, más que un concepto, es un tema que da para muchas discusiones debido a que su efecto se puede encontrar en diversas situaciones de la vida cotidiana, yendo de las más simples —como es liderar un club social o un equipo de fútbol amateur— hasta las más complejas en estructura organizacional —como lo es dirigir instituciones gubernamentales o em-

presas con fines de lucro donde la competencia es masiva y sumamente compleja. No obstante, es posible hallar grandes diferencias en este tipo de comparaciones, ya sea por los objetivos o por el número de personas involucradas en el proceso. También se pueden detectar y observar las similitudes que van más allá de la misión o de los objetivos de la empresa o del número de subordinados que tiene un líder a su cargo. Por ende, estas características dependerán de la delegación y del tipo de gestión que ejerza el líder.

Es por ello que ha sido crucial para esta investigación el detectar el estilo

de liderazgo que se da tanto en las entidades financieras del ámbito público como del privado, para así poder esclarecer las diferencias y similitudes en cuanto al tipo de gestión predominante en cada banco, tomando en cuenta los objetivos, metas y nivel de identificación de sus miembros.

Las organizaciones que se consideraron para llevar a cabo el presente estudio son dos de las entidades financieras más representativas de los sectores socioeconómicos del país. En el banco público se observó mayor predominancia de todos los estilos de liderazgo evaluados en comparación con el privado; es decir, fue el más autoritario, democrático y *laissez fair*. Es relevante, además, mencionar que los resultados observados, a pesar de ser distintos cuantitativamente en ambas entidades, muestran un orden similar en cuanto a los estilos ejercidos, siendo el estilo de liderazgo democrático el que presenta un mayor promedio, seguido por el liderazgo *laissez fair* y, en último lugar, el liderazgo autoritario. En consecuencia, los ejecutivos de ambas organizaciones optan, preferentemente, por una gestión de tipo democrática.

Al respecto la literatura plantea que una gestión participativa, especialmente cuando se desean introducir cambios organizacionales, tiende a mejorar el desempeño y la satisfacción en el desempeño del trabajo (Miller y Monge, 1986).

Durante estos últimos diez años, la entidad pública ha estado sometida a cambios en su gestión y cultura, ya que se han ido incorporando masivamente profesionales y empresas externas en todas sus áreas, para optimizar y hacer más eficiente la gestión y estar en condiciones de competir con el resto del sistema financiero nacional, así como para proyectarse internacionalmente, independientemente de su función social. En este sentido, la organización pública se encuentra en un proceso de transición desde una burocracia mecánica con componentes taylorianos a una burocracia orgánica con elementos modernos de gestión, lo que ha tendido a democratizar el ejercicio del liderazgo en términos de estructura, formación de equipos de trabajo y procesos comunicacionales. Todo lo anteriormente expuesto es corroborado por el grupo focal.

Por su parte, el análisis realizado a algunas memorias del banco privado

y al grupo focal, reportó que esta organización es una mezcla de dos corrientes, una autoritaria y una *laissez fair*, producto de la fusión de dos organizaciones financieras. Esto produjo como consecuencia un banco con un estilo de gestión democrática en términos generales; no obstante, habría que hacer una distinción entre las gerencias de la organización. En la General, dada su naturaleza, predomina una dirección autoritaria, en la de Operaciones hay una mezcla entre estilos de liderazgo autoritario y democrático, y las gerencias de Filiales y Planificación Estratégica presentan una gestión netamente democrática. Lo anterior refuerza el carácter contingencial y situacional de los procesos de liderazgo. En efecto, la Gerencia General gestiona en función de los procesos de *management* y *gobernalance*, tendiendo el primero a una democratización de la dirección, en el sentido de que los procesos comunicacionales son bidireccionales entre jefe y subordinados y el segundo a una opción netamente vertical o ascendente, dado que el gerente debe informar al directorio respecto del cumplimiento de las metas y proyectos.

Para culminar, se puede afirmar que la efectividad de un líder no parece depender netamente de sus características o rasgos individuales, sino más bien de su comportamiento, de la contingencia organizacional que le toca vivir, los cambios sociales, económicos y culturales de un país y, por supuesto, va a ser función de la delegación de autoridad que ejerzan sobre él y de este sobre sus subordinados. Por otra parte, pareciera ser que un estilo de dirección democrática consigue mejores resultados que los otros, sin embargo, los modelos situacionales sobre el tópico han demostrado que se puede ser eficiente con una diversidad de estilos. Al respecto, en este estudio ha quedado demostrado que los estilos de liderazgo autoritario, democrático y *laissez fair* se pueden aplicar simultáneamente y con importante intensidad, tanto en la banca pública como privada. En consecuencia, al líder le corresponderá, primeramente, analizar el contexto de su empresa a cargo y descubrir los factores claves en ella, el trabajo y los subordinados, los cuales lo orienten a la utilización del estilo que considere más sugerente a dicho total.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- BUENDÍA, LEONOR. *Método de investigación en psicopedagogía*. 1ra. ed. Madrid: Edigrafo, 1998.
- CANTO, JESÚS M. *Psicología de los grupos*. Madrid: Hispanoamericana, 1998.
- ILLANES, PABLO. *Sistemas de administración*. 5ta. ed. Santiago: Andrés Bello, 1996.
- KEPNER, T. *Análisis de problemas y toma de decisiones*. 1ra. ed. Nueva York: Copyright, 1976.
- KOONTZ, H. y H. Weihrich. *Administración: Una perspectiva global*. México DF: McGraw Hill, 1994.
- LIPPIT, G. *Etapas críticas de una organización en desarrollo*. Nueva York: Publicaciones Ejecutivas, 1975.
- MANZ, CH. y H. SIMS. *Superliderazgo: cómo enseñar a otros a autoliderarse en la empresa*. Barcelona: Paidós, 2002.
- MILLER, K. y P. MONGE. "Participation, Satisfaccion and Productivity: A Meta-Analytic Rewiew". *Academy of Management Journal* (December, 1986): 727-53.
- PLAZA, R. *Training and Development*. Madrid: Fuencarral, 1998.
- RODRÍGUEZ, DARÍO. *Diagnóstico organizacional*. 1ra. ed. Santiago: Ediciones de la Pontificia Universidad Católica de Chile, 1992.
- RODRÍGUEZ, MAURO. *Psicología de las organizaciones*. 2da. ed. México DF: Trillas, 1996.