



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS – CONTADOR  
PÚBLICO - AUDITOR**

**TEMA: LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO  
FINANCIERO EN EL SECTOR DE LA BANCA PRIVADA  
ECUATORIANA**

**AUTOR: RIERA MENDOZA, LUIS FELIPE**

**DIRECTORA: ING. GARCÍA AGUILAR, JUANITA DEL  
CARMEN**

**SANGOLQUÍ**

**2017**

**CERTIFICADO DEL DIRECTOR**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO**

**CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORÍA**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo de titulación, "*LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO FINANCIERO EN EL SECTOR DE LA BANCA PRIVADA ECUATORIANA*" realizado por el señor *RIERA MENDOZA LUIS FELIPE*, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar al señor *RIERA MENDOZA LUIS FELIPE* para que lo sustente públicamente.

**SANGOLQUÍ, 23 de Noviembre del 2017**

Atentamente,



---

**Ing. Juanita del Carmen García**

## AUTORIA DE RESPONSABILIDAD



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DE COMERCIO

CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, *RIERA MENDOZA LUIS FELIPE*, con cédula de identidad N 172465164-9, declaro que este trabajo de titulación "*LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO FINANCIERO EN EL SECTOR DE LA BANCA PRIVADA ECUATORIANA*" ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 23 de Noviembre del 2017

Luis Felipe Riera Mendoza

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DE COMERCIO

CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORÍA

### AUTORIZACIÓN

Yo, *RIERA MENDOZA LUIS FELIPE*, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución la presente trabajo de titulación *“LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO FINANCIERO EN EL SECTOR DE LA BANCA PRIVADA ECUATORIANA”* cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 23 de Noviembre del 2017

Luis Felipe Riera Mendoza

C.C. 172465164-9

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación a Dios y a mi familia; a Dios por brindarme día a día las fuerzas e inteligencia necesarias para poder concluir con el proyecto; a mi madre y hermanos por ser mi apoyo incondicional en cada etapa de mi vida de estudiante, gracias a cada enseñanza y consejo que me brindaron a lo largo de mi desarrollo me permiten estar en el lugar que me encuentro en este momento y los triunfos que consiga a lo largo de mi vida se los retribuiré a ellos.

## AGRADECIMIENTO

Manifiesto mis más sinceros agradecimientos, a todas las personas que me apoyaron en la elaboración de esta investigación, especialmente a mi directora de tesis Ing. Juanita García gracias a su entrega, direccionamiento y entusiasmo en la investigación se pudo concluir de manera satisfactoria, agradecerle por la amistad que logramos crear, y que perdurara a lo largo del tiempo.

A mi madre Floricelda Mendoza por ser mi pilar de vida, ya son 24 años desde que me trajo al mundo y siempre agradezco a Dios con lágrimas de felicidad que no me la arrebatará de mi vida el día que nací, sin ella en este mundo estoy seguro que no fuera la persona que soy ahora, ni estaría en el lugar que me encuentro. Espero que Dios le de muchos años más de vida para que vea todos mis triunfos y poder celebrarlos junto a ella. A mi papá Fernando Riera por el apoyo que me ha brindado a lo largo de mi vida, y por siempre preocuparse de mi bienestar.

A mi amigos, Alejandra Salcedo la mejor persona que la vida pudo poner en mi camino te quiero mucho gracias por apoyarme desde el día que nos conocimos siempre estuviste cuando más te necesite, Dennis Morejón siempre serás uno de mis grandes amigos gracias por esa sinceridad que tuviste conmigo a lo largo de nuestra amistad y por tantas anécdotas que vivimos juntos.

Al Ing. Alejandro Galvis le agradezco por su apoyo en el desarrollo y ejecución del trabajo, por su disposición y entusiasmo; más que un docente lo considero un gran amigo que espero poder algún día retribuirle todo lo que él ha hecho por mí, y le deseo lo mejor de la vida.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CARATULA	
AUTORIA DE RESPONSABILIDAD .....	iii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xi
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
CAPITULO I .....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del Problema .....	1
1.2. Resumen del proyecto .....	3
1.3. Justificación e importancia .....	3
1.4. Objetivos .....	4
1.4.1. Objetivo General .....	4
1.4.2. Objetico Específico.....	4
1.5. Hipótesis.....	5
1.6. Variables.....	5
CAPITULO II .....	7
MARCO TEÓRICO .....	7
TEORÍAS DE SOPORTE .....	7
2.1. Escuela de las relaciones humanas.....	7
2.2. Teoría de rasgos .....	9
2.3. Teoría Situacional.....	11
2.4. Teoría Carismática.....	13
2.5. Teoría Transformacional .....	15
2.6. Teoría de la Gestión financiera .....	17
MARCO REFERENCIAL .....	17
2.7. Liderazgo .....	17

2.8.	Estilos de liderazgo.....	19
2.8.1.	Según los Rasgos .....	19
2.8.2.	Teoría Situacional.....	20
2.8.3.	Estilos de liderazgo según Bass y Avolio .....	21
2.9.	Cuestionario MLQ (multifactor leadership questionnaire).....	23
2.10.	Desempeño financiero .....	27
2.10.1.	CAMEL .....	28
2.11.	Acuerdos de Basilea .....	31
2.11.1.	Basilea I .....	31
2.11.2.	Basilea II .....	32
2.11.3.	Basilea III .....	34
2.12.	Calificadoras de riesgo .....	35
	MARCO CONCEPTUAL.....	44
	CAPITULO III .....	47
	LA BANCA ECUATORIANA .....	47
3.1.	Reseña Histórica.....	47
3.1.1.	Crisis Nacional de 1999 y Feriado Bancario .....	48
3.2.	Estructura del Sistema Financiero Bancario .....	51
3.2.1.	Análisis de los indicadores financieros de los bancos AAA del país.....	54
3.3.	Análisis de tendencias.....	59
3.4.	Situación de la Banca Privada Ecuatoriana .....	63
	CAPITULO IV.....	67
	METODOLOGÍA .....	67
4.1.	Tipo de Investigación .....	67
4.1.1.	Según el enfoque de la Investigación .....	67
4.1.2.	Tipología de Investigación.....	67
4.2.	Universo y Muestra.....	68
4.3.	Técnicas de Recolección de Datos .....	70
4.3.1.	Instrumento .....	70
4.4.	Modelo de Interdependencia: Componentes Principales No Lineales y Escalamiento Óptimo.....	73
4.5.	Análisis de Varianza (ANOVA).....	73
4.6.	Análisis Factorial .....	74
	CAPITULO V.....	75
	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	75



5.1.	Resultados de la investigación Descriptiva .....	75
5.1.1.	Alfa de Cronbach .....	75
5.1.2.	Análisis de Dimensiones según el estilo de liderazgo .....	75
5.1.3.	Análisis de Varianza en los estilos de Liderazgo .....	86
5.1.4.	Resultados ACP (Desempeño).....	87
5.1.5.	Análisis Factorial (Desempeño).....	88
5.2.	Resultados de la investigación Inferencial .....	89
5.2.1.	Índices de liderazgo.....	89
5.2.2.	Chi – cuadrado, prueba de KMO y Bartlett .....	95
5.2.3.	Explicación total de la varianza de los indicadores financieros .....	95
5.2.4.	Matriz de componentes rotados (Indicadores) .....	96
5.2.5.	Resultados de Liderazgo y Desempeño Financiero.....	99
	CONCLUSIONES.....	102
	RECOMENDACIONES.....	103
	BIBLIOGRAFÍA.....	104

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1. Matriz de Variables y Covariables .....</b>	<b>5</b>
<b>Tabla 2 Nivel de madurez de los subordinados.....</b>	<b>12</b>
<b>Tabla 3 Estructura del cuestionario MLQ.....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 4. Principios Básicos del Basilea.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 5 Evaluación del Entorno .....</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 6 Evaluación del negocio .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 7 Evaluación de la gestión del riesgo .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 8 Evaluación de Solvencia.....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 9 Determinación de la calificación de riesgo .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabla 10 Ponderación de calificación de riesgo y signos .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabla 11 Funciones de SB y BCE .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 12 Solvencia vs. ISBP.....</b>	<b>54</b>
<b>Tabla 13 Morosidad Bruta Total vs. ISBP.....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 14 Grado de Absorción vs. ISBP .....</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 15 ROA vs. ISBP .....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 16 ROE vs. ISBP.....</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 17 Liquidez vs. ISBP .....</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 18 Análisis de tendencias 2010-2016 .....</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 19 Participación por número de trabajadores .....</b>	<b>68</b>
<b>Tabla 20 Determinación del número de encuestas.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 21 Resumen de Modelo y Confiabilidad.....</b>	<b>75</b>
<b>Tabla 22 Anova .....</b>	<b>86</b>
<b>Tabla 23 Análisis descriptivo de indicadores Financieros.....</b>	<b>88</b>
<b>Tabla 24 Matriz de Correlación (Índices Financieros).....</b>	<b>88</b>
<b>Tabla 25 Índices de liderazgo basado en objetos .....</b>	<b>89</b>
<b>Tabla 26 Chi-Cuadrado .....</b>	<b>95</b>
<b>Tabla 27 Análisis de Varianza Total .....</b>	<b>95</b>
<b>Tabla 28 Componentes Rotados.....</b>	<b>96</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1. Principales hechos para la ERH</b> .....	8
<b>Figura 2 Estilos de liderazgo según teoría de rasgos</b> .....	19
<b>Figura 3. Matriz Situacional de Hersey-Blanchard</b> .....	21
<b>Figura 4. Dimensiones de los Estilos de Liderazgo</b> .....	25
<b>Figura 5. Indicadores del CAMEL</b> .....	29
<b>Figura 6. Empresas calificadoras de riesgo en Ecuador</b> .....	36
<b>Figura 7 Causas de la Crisis de 1999</b> .....	49
<b>Figura 8 Estructura del Sistema Financiero</b> .....	51
<b>Figura 9 Resultados de la dimensión II(A)</b> .....	76
<b>Figura 10 Resultados de la dimensión II(B)</b> .....	77
<b>Figura 11 Resultados de la dimensión IM</b> .....	78
<b>Figura 12 Resultados de la dimensión EI</b> .....	79
<b>Figura 13 Resultados de la dimensión CI</b> .....	80
<b>Figura 14 Resultados de la dimensión RC</b> .....	81
<b>Figura 15 Resultados de la dimensión APEA</b> .....	82
<b>Figura 16 Resultados de la dimensión APEP</b> .....	83
<b>Figura 17 Resultados de la Dimensión NL</b> .....	84
<b>Figura 18 Análisis dimensional del liderazgo Transformacional</b> .....	85
<b>Figura 19 Análisis dimensional del liderazgo Transaccional</b> .....	86
<b>Figura 20 Comparación de medias</b> .....	87
<b>Figura 21 Cargas de componente rotado</b> .....	94
<b>Figura 22 Diagrama de Dispersión biespacial</b> .....	94
<b>Figura 23 Componentes Rotados (Indicadores)</b> .....	97
<b>Figura 24 Análisis de Bancos y sus Indicadores</b> .....	98
<b>Figura 25 Liderazgo transformacional y desempeño financiero</b> .....	100
<b>Figura 26 Liderazgo transaccional y desempeño financier</b> .....	101

## **RESUMEN**

El presente proyecto tiene como objetivo determinar el impacto de los diferentes estilos de liderazgo en el desempeño financiero de los bancos privados del Ecuador. La metodología utilizada en la investigación es cuantitativa. Los análisis de las variables se llevaron a cabo mediante diferentes modelos estadísticos: anova, análisis univariable, análisis factorial, construcción de índices por medio del análisis de componentes principales no lineales (Liderazgo), creación de índices a través de análisis factorial (Indicadores CAMEL), matriz de componentes rotados y diagrama de dispersión biespacial. Para determinar si entre las dos variables existe una relación, se aplicó el método gráfico (Dotplot). Se concluyó al final del proyecto que el liderazgo transformacional prevalece en las entidades bancarias. No se tiene evidencia estadística suficiente ni representativa para rechazar o no rechazar la relación entre el estilo de liderazgo y desempeño financiero, por esta razón solo se sospecha del evento en cuestión.

### **PALABRAS CLAVE:**

- **LIDER**
- **ESTILOS DE LIDERAZGO**
- **DESEMPEÑO FINANCIERO**
- **ENTIDADES BANCARIAS**

## **ABSTRACT**

The objective of this project is to determine the impact of different leadership styles on the financial performance of private banks in Ecuador. The methodology used in the research is quantitative. The analysis of the variables was carried out through different statistical models: anova, univariable analysis, factorial analysis, construction of indexes by means of the analysis of nonlinear main components (Leadership), creation of indexes through factorial analysis (CAMEL Indicators) , matrix of rotated components and biespatial scatter diagram. To determine if a relationship exists between the two variables, the graphical method (Dotplot) was applied. It was concluded at the end of the project that transformational leadership prevails in banking entities. There is not sufficient or representative statistical evidence to reject or reject the relationship between leadership style and financial performance, for this reason only the event in question is suspected.

### **KEYWORDS:**

- **LEADER**
- **LEADERSHIP STYLES**
- **FINANCIAL PERFORMANCE**
- **BANK ENTITIES**

# CAPITULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1.Planteamiento del Problema

El 75% los activos financieros mundiales se encuentran concentrados en la en 28 bancos del mundo según expertos en estudios de temas monetarios. Estas entidades son consideradas como la “Hidra Bancaria”. El seudónimo se basa en el principio que los bancos por muchos años han manejado a los gobiernos a su antojo.

En el Ecuador su sector financiero maneja un caso particularmente parecido al que se vive a nivel mundial, ya que el 87% de los activos financieros nacionales se encuentran reunidos en 7 entidades bancarias según las estadísticas del Banco Central del Ecuador para el año 2016.

A pesar de las cifras que se muestra a nivel mundial y nacional, el sector bancario a estado expuesto a lo largo de tiempo a más impactos económicos que otros sectores, debido a las características propias que los bancos poseen. Desde el año 1999 y hasta la fecha en Ecuador se han suscitado diferentes acontecimientos que han repercutido en la imagen y condición del sistema financiero del país.

En Septiembre del 2015 el presidente de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ABPE) César Robalino, manifestó que los créditos se vieron reducidos, debido a la evolución desacelerada que se presentaba en los depósitos. La raíz de este fenómeno fue atribuida a la disminución en los precios del barril del petróleo en los mercados internacionales. Lo que generó un menor ingreso de dólares al país, comprometiendo la liquidez en la economía y sector financiero. Para sobrellevar este impacto los bancos establecieron políticas más rigurosas para la entrega de créditos, con el fin de asegurar la liquidez de las entidades y el dinero de los depositantes (El Universo, 2017).

Para el 2016 el Ecuador vivió uno de las situaciones económicas más difíciles e inestables según estudios macroeconómicos; debido a los cambios en políticas gubernamentales que afectaban los diferentes sectores económicos del país. Estos cambios tuvieron un impacto negativo en las instituciones bancarias según ASOBANCA, al final de ese año manifestaron que no se alcanzaron las expectativas de colocación de crédito, presentando una contracción de \$3200 millones respecto al año 2015.

A lo largo de la historia el Ecuador ha sido un país que ha estado inmerso en temas de corrupción y mala administración, tanto en el sector público como en sectores económicos privados. La banca ecuatoriana no ha sido la excepción a estos fenómenos, los principales hechos que han involucrado al sistema bancario son: el feriado bancario, patrocinio político, mal uso de los recursos públicos, entre otros. El impacto que ha tenido estos acontecimientos en el territorio nacional es visible para la ciudadanía. En el feriado y crisis de 1999 se cerraron bancos, lo que tuvo como consecuencia la pérdida de dinero por parte de los depositantes, para 2015 por problemas en el precio de petróleo bajaron los depósitos en el sector financiero en 4,7% (El Diario, 2017).

Según El Universo (2017) el estado mantiene una deuda a través del Ministerio de Finanzas con el Banco Central del Ecuador por \$3600 millones. Y la Organización de Transparencia Internacional colocó al estado ecuatoriano en el puesto 140 de su ranking de los países con mayor corrupción en el mundo (El Comercio, 2017).

Las situaciones internas que se han identificado en las entidades bancarias a lo largo de la historia: malas prácticas administrativas por parte de gerentes y actos de corrupción. Según Willis Towers Watson (2017) afirma “las organizaciones para crecer y perdurar dependen del liderazgo, básicamente, contar con un líder que reúna características y habilidades para llevar a la organización a cumplir sus objetivos.” (pág. 1). ¿Cómo influyen los estilos de liderazgo en el desempeño financiero de la banca privada ecuatoriana?

## **1.2. Resumen del proyecto**

El presente proyecto tiene como objetivo determinar el impacto de los diferentes estilos de liderazgo en el desempeño financiero de los bancos privados del Ecuador. La metodología utilizada en la investigación es cuantitativa. Los análisis de las variables se llevaron a cabo mediante diferentes modelos estadísticos: anova, análisis univariable, análisis factorial, construcción de índices por medio del análisis de componentes principales no lineales (Liderazgo), creación de índices a través de análisis factorial (Indicadores CAMEL), matriz de componentes rotados y diagrama de dispersión biespacial. Para determinar si entre las dos variables existe una relación, se aplicó el método gráfico (Dotplot). Se concluyó al final del proyecto que el liderazgo transformacional prevalece en las entidades bancarias. No se tiene evidencia estadística suficiente ni representativa para rechazar o no rechazar la relación entre el estilo de liderazgo y desempeño financiero, por esta razón solo se sospecha del evento en cuestión.

## **1.3. Justificación e importancia**

Para Ruiz Porras (2008) el liderazgo es uno de los temas que ha causado mayor interés de estudio desde la antigüedad. El desempeño y desarrollo de las firmas, sociedades y organizaciones no puede explicarse sin referirse a éste de una u otra manera. La importancia de estudiar el liderazgo dentro de una empresa es un factor clave para la optimización de recursos y un mejor resultado en los rendimientos empresariales. Mejorar el ambiente laboral dentro de la organización con un liderazgo adecuado al giro de negocio de la empresa facilita la competitividad y desarrolla una ventaja, que mediante constancia y monitoreo se convierte en una fortaleza. (Martínez Guillén, 2012).

Se determinó realizar el proyecto alrededor de las entidades de la banca ecuatoriana, por la importancia que tiene el sector financiero monetario en el país. Según el ex ministro de economía Mauricio Pozo en una entrevista al diario el Comercio señaló: “el sector financiero es un termómetro de la actividad



económica y refleja buena parte de la liquidez de una economía” (EL Comercio, 2016). La contribución del Sistema financiero bancario al PIB durante el año 2016 fue de 5,4%. Según ASOBACAN en su boletín No 40 del 2016, manifiesta que la liquidez del sistema es estable y lo considera fundamental tanto para el sistema como para la economía en general, ya que permite seguir con el financiamiento a actividades de producción y desarrollo (Asociación de Bancos Privados del Ecuador, 2016).

Se consideró como objetos de estudio las casas matrices de los bancos con calificación de riesgo AAA que según la Superintendencia de Bancos (2017) las define como:

La entidad es muy maciza y tiene una destacada línea histórica de rentabilidad, lo que se manifiesta en una atractiva reputación en los depositantes, muy buena entrada a sus mercados monetarios y claros aspectos de seguridad. Si existe inseguridad o debilidad en alguna particularidad de las actividades, ésta se aminora absolutamente con las fortalezas del banco.

Finalmente es importante el aporte teórico ya que no existen investigaciones de este tipo en las entidades bancarias del país. Abriendo las puertas a nuevas interrogantes para su indagación basándose en la misma línea de investigación.

## **1.4. Objetivos**

### ***1.4.1. Objetivo General***

Determinar el impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño financiero de las entidades de la banca privada ecuatoriana.

### ***1.4.2. Objetivo Específico***

- Determinar el estilo de liderazgo en las entidades bancarias mediante la aplicación del cuestionario MLQ, enfocado a los seguidores de Bass y Avolio.
- Analizar los indicadores de desempeño financiero de las entidades bancarias utilizando el método CAMEL.
- Establecer la relación existente entre el estilo de liderazgo y el desempeño financiero.

### 1.5. Hipótesis

- El estilo de liderazgo del directivo se encuentra relacionado con el nivel de desempeño financiero de los bancos privados.
- El estilo de liderazgo predominante en el sector de la banca es el Transformacional.

### 1.6. Variables

Las variables poseen peculiaridades propias que la diferencia del resto, estas características son sensibles al cambio o la alteración y se pueden analizar e interpretar, controlar o calcular en una exploración (Amiel Pérez, 2007).

**Tabla 1.**  
***Matriz de Variables y Covariables***

Dependientes	Independientes	Covariables
Desempeño Financiero	Estilos de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores CAMEL (Diciembre 2016)               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Capital</li> <li>○ Calidad de Activos</li> </ul> </li> </ul>

Continua 

- 
- Manejo Administrativo
  - Rentabilidad
  - Liquidez

- Teoría de Bass y Avolio
    - Transformacional
    - Transaccional
    - Laissez Faire
-

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### TEORÍAS DE SOPORTE

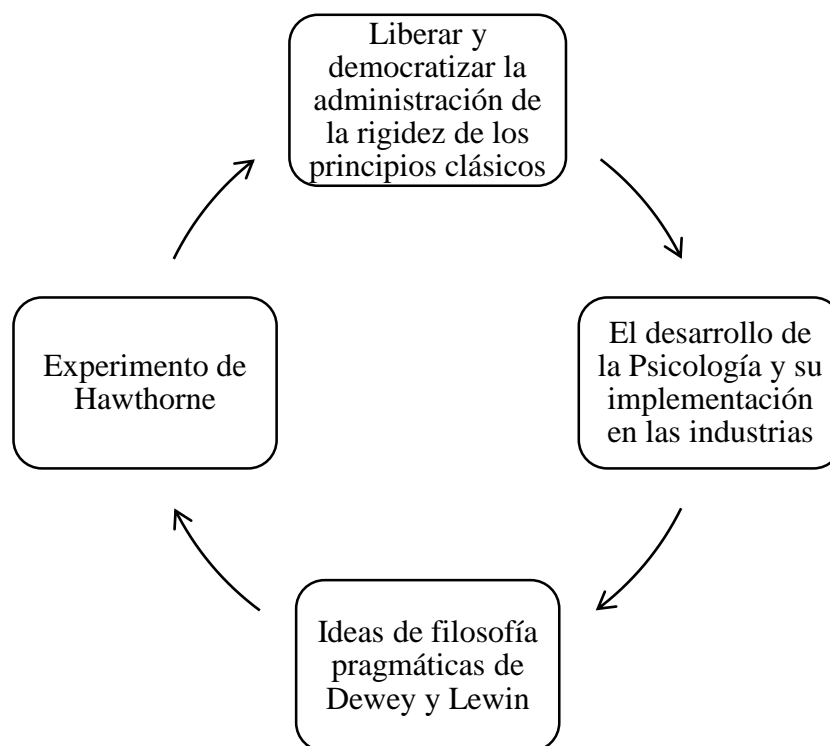
##### 2.1. Escuela de las relaciones humanas

El enfoque humano surge en el año 1930 en Estados Unidos, al mismo tiempo que comienza a tomar su origen la teoría de las relaciones humanas en el estado empresarial y económico. Este cambio de pensamiento de la administración con un enfoque al personal no se llevó a cabo de la noche a la mañana hubo varios autores de libros que aportaron con sus perspectivas a la administración y abrieron paso consigo a los nuevos puntos de vista. Sin embargo para Livacic Rojas (2009), la escuela de las relaciones humanas inició entre los años 1950 y 1960 encaminando nuevas relaciones, adaptaciones y coordinaciones dentro de las organizaciones. Teniendo un enfoque en la importancia del factor humano, dejando a un lado los anteriores modelos.

Tannenbaum, Irving, & Massarik (1961), enfatizó el interés de sus estudios y realizó aportes a la ERH con los postulados entre la comunicación del líder y su mensaje (comunicado) que debía ser transmitido a sus seguidores. Para entablar una relación de conocimientos entre ambas partes y poder afectar la actitud del seguidor, así como sus actividades y movimientos. De igual manera para Dalton, Hoyle, & Watts (2006), las relaciones humanas estudian las interrelaciones entre las personas, para lo cual se debe conocer habilidades de psicología y comunicación.

Para Mayo (1993) la Escuela Humana cambió totalmente el paradigma y postulados que fueron presentados por los clásicos al inicio de la administración, sus permutaciones a la teoría antigua son respaldados bajo nuevos elementos y conceptos como: motivación, liderazgo, autoridad, jerarquía,

departamentalización, etc. En la siguiente figura se presenta los principales hechos que dieron apertura a la ERH.



**Figura 1. Principales hechos para la ERH**

Fuente: (Chiavenato, 2006)

Sin duda alguna el acontecimiento primordial que dio apertura y apoyó a las ideas humanas de esta nueva escuela fue el experimento realizado por Hawthorne en la empresa Western Electric. En el cual determinó que los sentimientos de los trabajadores estaban más relacionados con la producción, que las condiciones físicas (Hart, 2012). Sin embargo para Ramió (2016) el experimento de Hawthorne tuvo como conclusión que las personas no solo se mueven por recompensas. La motivación y la satisfacción en las actividades, pasan a ser elementos primordiales del comportamiento humano.

Gracias a los estudios y experimentos llevados a cabo, la ERH abrió las puertas para la psicología industrial. Esta rama expuso los comportamientos de los trabajadores frente a diferentes situaciones, y estableció, que en los grupos de

trabajo el factor de motivación influía en el desempeño de las actividades diarias. Este componente motivacional se lo relacionó con el líder al identificar que la eficiencia no podría conseguirse mediante una orientación y manejo abusivo. Estos principios permitieron desarrollar nuevos conceptos en el ambiente administrativo e industrial: Estilos de liderazgo, Escala de la comunicación, Estructura y Conjuntos Informales (Torres Hernández, 2007).

La escuela de las relaciones humanas, es considerada como el inicio de los estudios comportamentales y de factores interpersonales en las organizaciones. Además de desarrollar nuevos conceptos en la administración como: los estilos de liderazgo y la comunicación. Se utiliza esta teoría en la tesis, ya que el nacimiento del liderazgo y sus estilos comienza a surgir mediante los aportes y principios de los primeros literatos de esta escuela.

## **2.2. Teoría de rasgos**

Esta teoría fue iniciada por Stogdill en 1948, tomando como base de sus investigaciones el comportamiento, eficacia y como nacen los líderes. Sus investigaciones fueron complementadas en el siglo XXI por Yulk que aseguró que los fenómenos que se presentaban en las exploraciones concernían a rasgos y no a habilidades de las personas (Barahona Urbano, Cabrera Moya, & Torres Castro, 2011).

Según Stogdill (1948) postuló que los líderes nacen y no se hacen. Tienen características que son propias del individuo, que les facilita enfrentar temas primordiales de una manera pronta. La teoría de los rasgos tiene como finalidad comprender y explicar las actitudes y comportamientos de los líderes, para revelar que están formados los empresarios eficientes (Gutiérrez Roa, 1992).

Para Yulk (1999) Los rasgos son propios de cada individuo, las características que definen a un líder según esta teoría son de gran importancia para poder realizar una labor dirigida adecuadamente, y poder obtener los resultados esperados. Estas características no son una camisa de fuerza, ya que pueden existir varios rasgos que

no se presentan en la teoría pero que sin duda forman como un gran líder a la persona que los posee. Según el psicólogo Laak (1996) “Todos los rasgos no son completamente diferentes; es decir, independientes uno de otro. Los análisis correlacionales de los instrumentos que median los rasgos o disposiciones regularmente indicaban dos dimensiones, interpretadas como extroversión y neuroticismo” (pág. 131).

Los principales estudios que se han realizado a lo largo de la historia, se basan en los análisis de conceptualizar los diferentes tipos de líderes que se presentan. La denominación de rasgos personifican el comportamiento de las personas frente a diferentes temas cotidianos y a la reacción que estos rasgos proponen como respuestas a dichos eventos (Gómez Ortiz, 2010). Según Montaña Sinisterra, Palacios Cruz, & Gantiva (2009) el conjunto de estos rasgos forman una personalidad, que define el comportamiento de una persona y esta a su vez dan sustentó a dos nociones de la misma. Definiéndolas por medio del temperamento y carácter.

Por medio del cuestionario NEO Personality Inventory, se realiza la medición de los rasgos en una persona. Este cuestionario fue propuesto por Costa y McCrae en 1992 (Lemos de Ciuffardi, 2000). Según Puertas Cortés & Carbonel (2014) en los años 80 se desarrolla el modelo de rasgos, a partir de análisis de temperamento y analíticos basándose en una escala de personalidad.

Los enfoques sobre el liderazgo han evolucionado a lo largo de la historia, debido a que ha sido un tema de gran polémica de pensamientos. Sin embargo no es de relevancia si un líder nace o se hace, lo que importa es que un líder siempre va a representar un valor agregado a una organización como medio de impulsar a los trabajadores al logro de objetivos (Escandon Barbosa & Hurtado Ayala, 2016).

Esta teoría apoya el presente proyecto de investigación, ya que sus principios y postulados sirvieron de apoyo a nuevas proposiciones de liderazgo. En el cuestionario utilizado para el diagnóstico del liderazgo en la banca algunas preguntas evalúan a los líderes y sus rasgos: honestidad, autoconfianza, manejo de estrés, empatía, responsabilidad, apertura a nuevas experiencias, entre otras.

### 2.3. Teoría Situacional

La Teoría Situacional es un modelo de liderazgo creado por Paul Hersey y Ken Blanchard, esta teoría fue descrita por primera vez con el nombre de "Teoría del Ciclo de Vida de Liderazgo". Siendo a mediados de la década de 1970 pasó a llamarse "teoría de liderazgo situacional".

Según Griffin (2011) los enfoques situacionales determinan el estudio del líder asumiendo que este cambia entre situaciones, su fin es identificar los factores claves y como estos se correlación para la designación de una conducta. De igual manera Hersey Kenneth & Blanchard (1974) afirman que los estilos de liderazgo situacional se adaptan según niveles que se presentan en los grupos como aporte de su desarrollo.

Según Roger Méndez (2009) esta teoría hace referencia a aquellos líderes que acogen diferentes estilos de liderazgo en función de la situación y el nivel de desarrollo de los miembros de su equipo. Es un liderazgo eficaz debido a que atiende a las necesidades y diferentes situaciones y consigue establecer un equilibrio beneficioso para toda la organización. De igual manera para Sánchez Santa (2000) la teoría del liderazgo situacional (TLS) señala que la efectividad de liderazgo depende de la capacidad del líder para determinar las condiciones de la situación y de responder adecuadamente por medio de una combinación adecuada de conductas. Para Murillo Torrecilla (2006) el comportamiento idóneo de un líder depende de la situación donde se vaya a ejecutar el liderazgo. Fiedler (1967) apoya a los anteriores autores mencionados señalando que un liderazgo eficiencia por parte del líder depende de dos factores la personalidad y las situaciones.

Para Tannenbaum & Schmidt (1973) el factor que señalan como primordial en la teoría es "la situación" y lo derivan de la siguiente manera: tipo de organización, naturaleza del problema, el grupo de trabajo y tiempo. En cada equipo de trabajo se originan diferentes cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las cuales tienen que pasar cada uno de los integrantes del grupo. Es por esto que el estilo de liderazgo más eficaz es aquel en el cual se adaptan todos los miembros



del equipo a un contexto, es decir, practica un liderazgo conveniente a las requisiciones del grupo.

Otro de los aspectos principales de los que trata esta teoría es sobre la madurez, Hersey y Blanchard sostienen que el estilo más eficaz del liderazgo varía según la “madurez” de los subordinados. Se conceptualiza a la madurez no como edad ni firmeza emocional, sino como la aspiración de triunfo, la determinación a admitir compromisos y práctica relacionadas con la tarea (Mendez Benavides, 2009). Sin embargo para Duro Martín (2006) “un incremento de la madurez de los subordinados implica un decremento en la conducta de estructura de tarea por parte del líder, y un incremento simultáneo en su conducta de consideración” (pág. 51). En la siguiente tabla se define los grados de madurez.

**Tabla 2**  
**Nivel de madurez de los subordinados**

<b>Nivel de Madurez</b>	<b>Descripción</b>	<b>Motivación</b>
M1	No tienen experiencia en la tarea, y no pueden o no están dispuestos a asumir responsabilidades.	No conocen y no quieren conocer
M2	Poseen una madurez psicológica elevada, están dispuestos a tomar responsabilidades pero no son competentes. Bajo conocimiento del desarrollo de la actividad a realizar	Ambicionan pero no conocen
M3	Tienen las capacidades para adquirir	Conocen pero no ambicionan

Continua 

responsabilidades pero no quieren. Su nivel de madurez psicológica es baja, pero sus conocimientos de las actividades es muy alto (posee habilidades adecuadas)

M4	Personas que están dispuestas y son capaces de tomar responsabilidades. De elevada madurez psicológica y excelente desempeño en la tarea.	Conocen y ambicionan
----	---	----------------------

---

Fuente: (Hersey & Blanchard, 1972)

La teoría situacional aporta a la tesis, por medio de su análisis de las condiciones situacionales que determinan a un liderazgo variando según los factores que se presentan. En el cuestionario utilizado en la investigación algunas preguntas evalúa el comportamiento del líder frente a diferentes situaciones y condiciones: tiempo, nivel de un problema, desarrollo de su equipo, entre otros.

#### **2.4. Teoría Carismática**

Según House (1976) el líder carismático es percibido como un objeto de identidad por parte de los seguidores, que imitan los valores, principios, las metas y el proceder de su guía (líder). De igual manera Reina Rubiano (2014) lo determina como una manera de convencer a las personas, empleado formas poco comunes que resultan muy atractivas para los seguidores. Uno de los resultados

del este liderazgo es formar un pensamiento en los seguidores para que asimilen e imiten su conducta, emociones y conocimientos. En efecto para Social Enterprise Knowledge Network (2006) señala que enfatiza las destrezas del líder para definir actividades de trabajo, propagar valores y originar el compromiso con la empresa o el grupo de personas.

De igual manera Bass B. (1988) fue un autor que apoyó los fundamentos y principios de esta teoría. Define al liderazgo carismático como : el acto de persuasión que se establece entre el líder y sus seguidores en una situación definida, cuando ellos atribuyen en el guía rasgos y comportamientos apreciados como extraordinarios, lo que crea un fuerte lazo emocional que lleva a los seguidores al respeto, compromiso y confianza en el líder.

Para Conger & Kanungo (1987) los líderes carismáticos observan a sus seguidores para descubrir sus insuficiencias emocionales. Dispone de un gran interés durante las pláticas personales, de tal manera que podría pasar de un extremo a otro en su comportamiento para adaptarse a las necesidades del grupo liderado. Las principales características de este liderazgo son: 1) Visión y Flexibilidad, 2) Susceptibilidad a los factores del entorno, 3) Comprensión a las necesidades de los seguidores, 4) Comportamiento poco común.

En la actualidad el liderazgo carismático se lo relaciona con los emprendimientos sociales, y lo califican como una facultad de realizar cambios y por medio de estos obtener resultados excelentes. Ya que busca poder explicar cómo el líder pueden realizar cambios en sus organizaciones en medio de circunstancias desfavorables, y como lograr generar motivación y seguridad entre sus subordinados (Céspedes, 2009). De igual manera Raby (2006) vincula al liderazgo carismático en los movimientos populares revolucionarios (ámbito político). El dirigente tiene una extraordinaria relación con los seguidores, la herramienta que causa este hecho es el discurso que poseen estos líderes. El cual posee un hablara apasionado y en lenguaje propio de los seguidores de tal manera que sientan ellos que están expresando sus más profundos sentimientos.

Para OBS Business School (2016) definen 4 características que detallan a una persona como líder carismático: Gozosos y cordiales, esperanzados,

proactivos y empáticos. Sin embargo Corbin (2006) caracteriza a las personas que poseen este estilo de liderazgo de la siguiente manera: Empatía, autoconfianza, motivación, escucha activa, creatividad, visión y determinación. Determina mediante ambos autores que la empatía y la motivación son dos factores que mueven al líder carismático.

Esta teoría aporta a la tesis por cuanto los constructos desarrollados por Bernard Bass exponente de la teoría carismática fueron utilizados a lo largo de la investigación. Además al principio de los estudios el liderazgo carismático se lo considero por varios autores como transformacional.

## **2.5. Teoría Transformacional**

Han transcurrido 30 años desde que Burns en 1978 dio a conocer los términos transformacional y transaccional, a través de un seminario realizado por él. Definió al liderazgo transformacional como un estilo en el que se aumentaba la motivación, la moral y los diferentes juicios de sus seguidores, y el líder transaccional provoca el propio interés por sí mismo a sus seguidores (Bass B. , 2007). Sin embargo para Salazar (2006), fue Burns en 1978 que conceptualizo los términos de estos liderazgos, pero Bass en 1985 operativiza las definiciones establecidas y genera líneas de investigación en torno a estos estilos.

Bernard Bass, doctor de Psicología Industrial y docente investigador de la Binghamton University, ha orientado su trabajo por más de dos décadas hacia la comprensión de los fenómenos organizacionales, centrándose particularmente en el área del comportamiento humano dentro de las organizaciones. En 1985 publicó su libro *Leadership and Performance Beyond Expectation*, en el que comenzó a desarrollar de manera sistemática su modelo de liderazgo transformacional. (Mendoza Torres, 2006, pág. 119)

Junto con el liderazgo transformacional Burns (1978) describió el transaccional, que en opinión del autor, es fácil de definir, en virtud de que se trata

de la forma diaria básica de trabajo del líder con pequeñas y constantes dosis de cambio, pero que también puede funcionar con un bajo perfil. Sin embargo, la definición del liderazgo transformacional no resultaba tan sencilla, por lo que Burns (2003) propuso discernir entre dos formas de cambio. Desde su postura, el primer tipo de cambio consiste en sustituir una cosa por otra en un acto de intercambio; este es el tipo de cambio que se atribuye al liderazgo transaccional. Por otra parte, el autor plantea que el segundo tipo de cambio es mucho más profundo: se trata de causar una metamorfosis completa; es una modificación de la condición original a otra distinta; una transformación radical en la forma o en el carácter. Este es el tipo de cambio que opera en el liderazgo transformacional. (Vázquez Alatorre, 2013, pág. 76)

Según Bryman (1996) el liderazgo transformacional se ubica entre los nuevos enfoques de los estudios, con una relación encaminada a la colaboración y flexibilidad en la organización. A su vez Bass (1985) presenta que el liderazgo transformador es un mejoramiento del transaccional. Para Contreras Torres & Barbosa Ramírez (2013) los líderes transformacionales poseen la destreza de modificar el enfoque de sus colaboradores, los líderes transaccionales recompensan a los seguidores por efectuar con las disposiciones cedidas.

Según García M (2007), menciona que:

El estilo de liderazgo transformacional favorece la obtención de un mayor resultado organizativo que el liderazgo transaccional, el cual busca promover el interés individual de los líderes y de los miembros de la organización y se basa en la satisfacción de unas obligaciones contractuales por ambas partes implicando el establecimiento de unos objetivos, el seguimiento y el control de los resultados. (García Morales, Romerosa Martínez, & Lloréns Montes, 2007, pág. 25)

Los nuevos estudios realizados en base al liderazgo transformacional, se los ha dividido en tres líneas de trabajo según Cruz Ortiz, Salanova, & Martínez (2013): antecedentes o variables, consecuencias y relación del liderazgo con variables organizacionales.

**Antecedentes:** explica el nacimiento del liderazgo transformacional. Para entender de mejor manera que impulsa a un líder a tener conductas transformacionales.

**Consecuencias:** los resultados de la ejecución del liderazgo transformacional en relación con determinados efectos. Específicamente, se describe los efectos que el liderazgo produce en sus seguidores.

**Variables Organizacionales:** se enfocan en estudios que relacionan el liderazgo transformacional con el nivel de unidad de potencia de los equipos como indicador de desempeño.

Esta teoría es la base en la cual se fundamenta todo el proyecto de estudio, sus principales autores Burns y Bass conceptualizaron los estilos transformacionales, transaccionales y laissez – faire, que son las covariables que se analizaran frente al desempeño financiero de los bancos.

## **2.6. Teoría de la Gestión financiera**

La acción empresarial se ha extendido de manera vertiginosa y firme, realizando gran persuasión en la destreza que tienen las organizaciones para operar sus recursos tangibles y financieros, los que constituyen una parte importante para el crecimiento de las mismas. La gestión financiera está formada por actividades que influyen en el éxito de una empresa como: obtener recursos financieros, calcular las inversiones exigidas para desarrollar las ventas (Nava Rosillón, 2009).

Para Escribano Ruiz (2011) la define como el manejo óptimo de los recursos financieros que posee la empresa. La estructura financiera que tenga apalancamiento y capitales propios pueden definir el éxito o fracaso de una empresa según su actividad de negocio. La gestión financiera se puede considerar como un factor clave dentro de las organizaciones ya que a diario enfrenta toma de decisiones que afectan directamente a la salud institucional y a los balances. Según Marcial Córdoba (2009) las decisiones a corto plazo se encuentran

relacionas con el capital de trabajo. La administración del capital de trabajo se refiere principalmente al manejo adecuado de todas las cuentas corrientes que tiene la empresa la cual incluye los activos y pasivos circulantes; ésta constituye además uno de los aspectos fundamentales en todos los campos de la Gestión Financiera, debido a que es calificada como un punto fundamental para la dirección y el sistema financiero.

La gestión financiera está dirigida hacia la optimización del recurso económico, por lo cual es de gran importancia analizar cada uno de estos mediante la rentabilidad y la fluidez, con el objetivo de lograr una mayor eficiencia en la toma de decisiones y en la tarea de gestionar los negocios. Se encarga de administrar los flujos monetarios de las actividades de la empresa, sus principales movimientos son: inversión, financiamiento, gestión y los riesgos; la gestión financiera se involucra analizando factores externos e internos de la empresa, así como la repercusión de los demás departamentos que se encuentran en la organización, toda decisión que se toma tiene una repercusión en el área financiera de la empresa (Pérez Carballo , 2015).

Esta teoría abarca a la segunda variable de estudio del proyecto que es el desempeño financiero, la gestión financiera se enfoca en el adecuado manejo de los recursos de la empresa, para obtener como resultados rentabilidad y una salud financiera adecuada.

## MARCO REFERENCIAL

### 2.7.Liderazgo

El estudio del liderazgo nace a raíz de la evolución humana, mientras se iban realizando inventos para la adaptación a las diferentes situaciones a lo largo de la historia. El tema de líder y seguidor estaba naciendo con ello. Las primeras relaciones de jerarquía, liderazgo y súbditos se remonta al inicio de las civilizaciones que hasta el día de hoy son objetos de estudios por la organización interna que poseían: egipcia, griega, sumeria, feudal, etc. (Estrada Mejía, 2007).

Varios autores determinan al liderazgo como la manera en que el líder realiza una influencia en sus seguidores para la obtención de objetivos empresariales por medio de un cambio. Para Lussier & Achua (2011) los principales elementos para conceptualizar el liderazgo son:

**La influencia:** Es el proceso donde el líder transmite a los seguidores sus ideas, para que estos la acepten y apoyen de tal manera que se genere una ejecución adecuada por medio del cambio.

**Objetivos Organizacionales:** Es la capacidad del líder de influir en sus seguidores con la finalidad de lograr sobreponer los intereses grupales sobre los individuales.

**Cambio:** Este elemento se encuentra vinculado a la influencia y objetivos, ya que en la actualidad para un liderazgo efectivo debe existir un cambio constante en las empresas, un líder exitoso nunca va a decir: *Hemos realizado esta actividad siempre así.*

**Personas:** Se señala a las personas en esta conceptualización de manera que influyen de varias maneras para tener éxito en casi todo empleo.

Para Griffin (2011) el Liderazgo es pertinente para elaborar cambios y la administración lo es para obtener resultados en forma secuencial. Sumando a la administración con el liderazgo se puede obtener un cambio ordenado, y esto permite



que la organización esté alineada con el entorno que la rodea. De igual manera un factor clave del liderazgo es el poder, que es la influencia de cambiar el comportamiento de una persona para la obtención de un objetivo específico. El liderazgo es un factor que no se puede desvincular de la administración, la una conlleva a la otra intrínsecamente. El intercambio de pensamientos entre líder y seguidor, involucrando la parte personal y objetiva de ambos, forman una relación de liderazgo eficaz que obtiene como resultado el logro de objetivos y satisfacción por ambas partes.

Para Haggai (1992) el liderazgo es: una conducta cuya acción produce voluntariamente un empuje en un grupo definido con el fin de alcanzar un conjunto de metas, previamente definidas con características de beneficio, y de utilidad para cubrir las necesidades del grupo; la colaboración de los seguidores están impulsados por su motivación propia no existe el “yo” sino el “nosotros”, estos cambios en los pensamientos, personalidades y carácter a los seguidores no son fáciles de cambiar para un líder; es aquí donde sustenta que para ser un líder efectivo se debe poseer ciertas características propias que faciliten las labores de persuasión y cambio.

Según Bass B. (1990) El liderazgo ha sido una de las mayores preocupaciones a lo largo de la historia, ya que el entendimiento de esta palabra y de lo que representa ha tenido un gran énfasis en temas de estudio para su comprensión e interpretación adecuada, las teorías que estudian al liderazgo son varias y tienen diferentes formas de verlo y estudiarlo según los autores existen rasgos, comportamiento, carisma, situacional, etc.

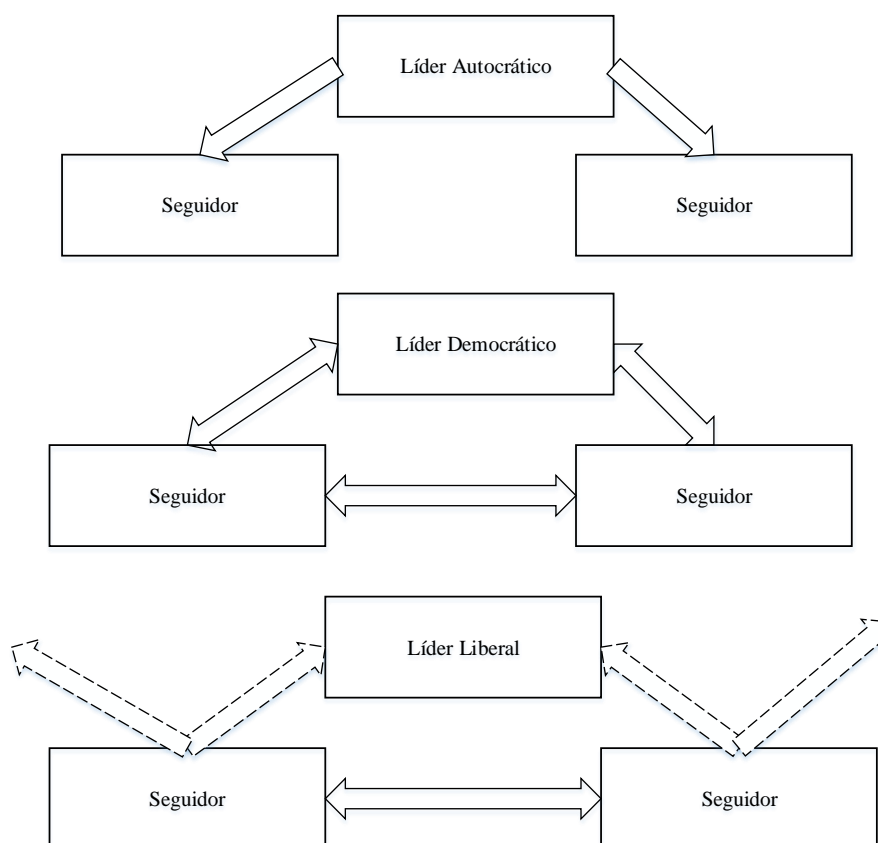
Bernard Bass determina al liderazgo con un estudio tomando las teorías anteriores y creando un concepto de “liderazgo total” en el que estudia las relaciones de una manera más global y completa; por ejemplo se tiene el liderazgo transformacional que abarca temas de carisma, motivación; transaccional que involucra temas de situaciones y comportamientos en su conceptualización, en la actualidad la teoría de Bass y Avolio es la más completa para poder definir: un estilo de liderazgo, los efectos, impacto y características de dichos estilos.

A lo largo de la tesis se utilizó los constructos de los autores Bass y Avolio, los cuales están inmersos en la estructura del instrumento utilizado (Cuestionario MLQ) para la determinación de los estilos de liderazgo.

## 2.8. Estilos de liderazgo

### 2.8.1. Según los Rasgos

En la siguiente figura se observa los estilos de liderazgo que son determinados a partir de la teoría de los rasgos:



**Figura 2 Estilos de liderazgo según teoría de rasgos**

Adaptado por: El autor

Fuente: ( Koontz & Wehrich, 2008)

### A. Liderazgo Autocrático

El líder autocrático se identifica por un profundo énfasis en el beneficio y un bajo énfasis en los hombres. Supone que los seguidores son holgazanes, insensatos y poco honestos, es bajo esta razón que la toma de decisiones se implementa y ejecuta con la mínima participación de los seguidores. Se fundamenta en el mando, el poderío, el manejo y el trabajo enérgico para lograr obtener buenos resultados. (Escandon Barbosa & Hurtado Ayala, 2016)

### **B. Liderazgo Democrático**

El comportamiento del líder se crea por medio de las siguientes cualidades: a) adaptación a situaciones, b) permite que los seguidores participen en la toma de decisiones; c) comunicación eficaz de parte de él, escucha ideas y de igual manera las propone; ni el líder y seguidor tienen la última palabra. (Purizaca Vigo, Bravo Martínez, García Estrella, & Monteza Becerra, 2015).

### **C. Liderazgo Liberal o rienda suelta**

El líder de rienda suelta usa su autoridad de manera escasa, si lo realiza, proporciona a los seguidores un alto estado de libertad en sus labores ( Koontz & Weihrich, 2008).

#### **2.8.2. Teoría Situacional**

Esta teoría sustenta sus estilos de liderazgo según los comportamientos que se puede evidenciar en un líder:

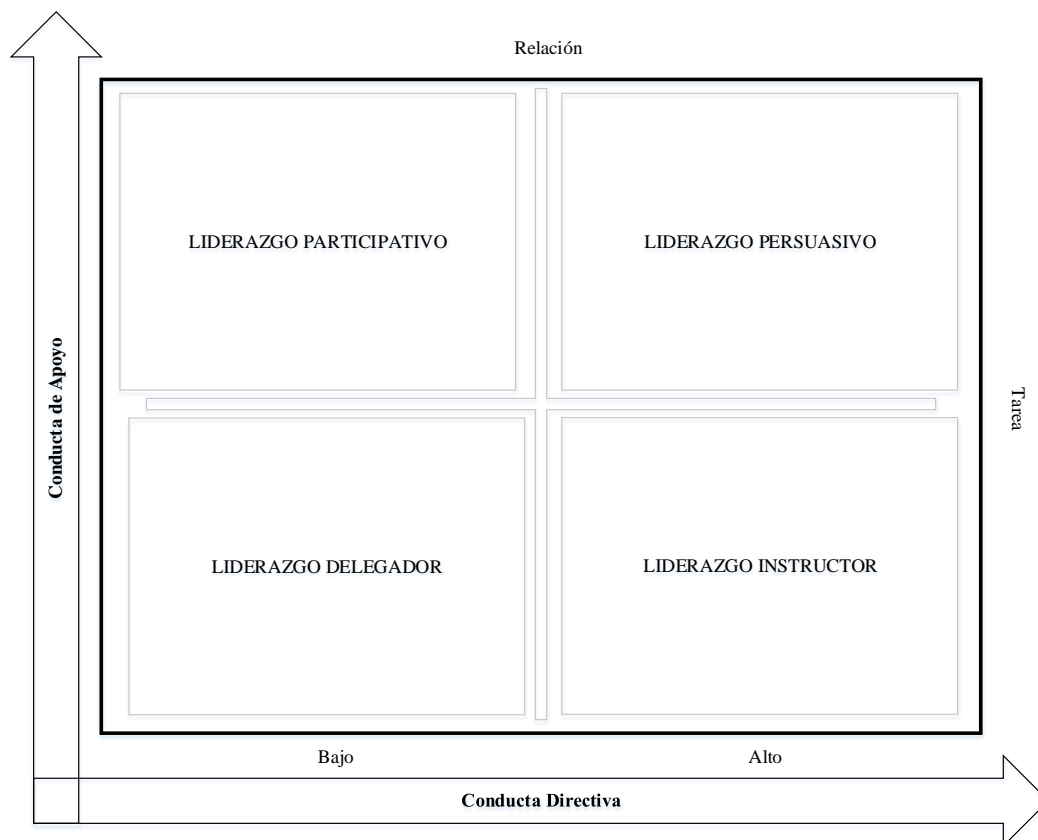
**Controlador o Instructor:** Es el que establece las metas y ocupaciones posibles y objetivas, ya que las secciones del conjunto poseen un eminente nivel de estimulación pero su nivel de capacidad es bajo y no obtienen suficientes conocimientos y práctica.

**Supervisor o Persuasivo:** Aumenta su asistencia a las partes del conjunto para que desenvuelvan los conocimientos y experiencias respectivas con sus cargos, determina las metas, se conserva propenso para examinar las dificultades y alienta a formar relaciones de colaboración y unión.

**Asesor o Participativo:** Otorga mayor relevancia a las energías y provecho de las partes del grupo, causa un aumento en su competencia. El líder va asintiendo

la vigilancia sobre las disposiciones y aviva la colaboración y el compromiso entre los seguidores.

**Delegador:** Incita y apunala el funcionamiento libre de los seguidores. Logran aumentar sus niveles de efectividad como resultado del poderío de las habilidades y erudiciones necesarios para su trabajo.



**Figura 3. Matriz Situacional de Hersey-Blanchard**

Adaptado por: El autor

Fuente: (Amorós, 2007)

### **2.8.3. Estilos de liderazgo según Bass y Avolio**

Bass y Avolio, proponen los estilos de liderazgo: Transformacional, Transaccional y Laissez Faire, que han sido fuente de varias investigaciones sociales y psicológicas. Los estilos que postulan abarcan muchas de las teorías que se presentaron anteriormente en el campo de estudio del ser humano.

#### **A. Liderazgo Transformacional**

El líder transformacional permite que incrementen los valores intrínsecos en la realización y logros de las metas laborales y acentúa la importancia de los objetivos y metas como pilar para la identidad de la organización o grupo de manera complementaria a las características personales (Ramos López, 2005).

Bass (2007) a partir de su creación varios estudios han comprobado que el liderazgo transformacional genera un mayor agrado en los ambientes laborales de las organizaciones. Esto a su vez genera un mejor desempeño laboral, compromiso con los objetivos y principios de la empresa y una eficacia notable en las actividades cotidianas de los seguidores.

Bass & Bass (2008) dentro de los cinco componentes que forman un liderazgo transformacional los más importantes y los que son considerados como rasgos de identificación propios de este estilo de liderazgo son: Estimulación intelectual, Carisma y el liderazgo inspirador.

## **B. Liderazgo Transaccional**

Para Bass & Bass (2008) el liderazgo transaccional es la relación de intercambio entre líder y seguidores encaminados a satisfacer sus propios intereses. Sus factores según Bass (1985) son la recompensa contingente y la gestión por excepción. El último factor se dividió posteriormente en gestión activa por excepción y parte del liderazgo pasivo.

El liderazgo transaccional es un proceso de intercambio entre el seguidor y el líder que consiste en un cambio que se genera por parte del líder (presentando una expectativa, objetivos y metas), que serán cubiertas por el seguidor en cambio de una remuneración según se cumplan las directrices que puede ser remuneraciones económicas o de otro tipo que impulsen al seguidor. (Hogg & Vaughan, 2008)

Según Seyal (2014) expresa que para Bernard Bass la relación entre el líder transaccional y sus seguidores cuenta con tres fases: (1) determina lo que los seguidores esperan obtener de sus labores y el líder se encarga de proporcionárselos en medida a su desempeño favorable y satisfactorio. (2) el empeño que pone cada seguidor en las actividades a realizar son recíprocas con

los premios prometidos. (3) el líder responde al inmediato interés del seguidor a través de la realización de la actividad y su finalización.

Rozo Mogollón & Abaunza de González (2010), este liderazgo implementa la enseñanza o corrección por medio de felicitaciones de forma positiva o negativamente con reprimendas hacia los seguidores; enfocando estas actitudes en el rendimiento de las actividades relacionadas a las designaciones realizadas por parte del líder hacia ellos.

### **C. Liderazgo Laissez Faire**

Los seguidores no presentan ningún vínculo de recompensa de parte del líder, al contrario se presenta una falta completa de autoridad y designación de actividades. Esto produce atraso en los procesos que son dirigidos por este estilo generando una ineficacia a niveles elevados. La ausencia del líder en momentos de crisis o situaciones problemáticas es evidente (Castro Solano, Nader, & Martina Casullo, 2004).

Bass & Riggio (2006) el estilo Laissez Faire es el más ineficiente e indolente frente a los resultados que reflejan los otros estilos; las obligaciones, responsabilidades no son cumplidas por el líder al igual que no hace uso de su autoridad frente a los seguidores, en este liderazgo no hay una transacción, no existe un intercambio entre líder y subordinado; las decisiones del líder no se realizan a tiempo o simplemente no toma ninguna y está ausente frente a problemas.

En la presente investigación se utilizó los estilos de liderazgo propuestos por Bass y Avolio. Los cuales han sido utilizados en varias investigaciones a lo largo del mundo, aplicándolos en diferentes sectores económicos y líneas de investigación.

### **2.9. Cuestionario MLQ (multifactor leadership questionnaire)**

El Multifactorial Leadership Questionnaire es una herramienta de evaluación de liderazgo fundamentada por las teorías de Bass en el año de 1985, dónde se basaban únicamente en ideas sobre el liderazgo transformacional.

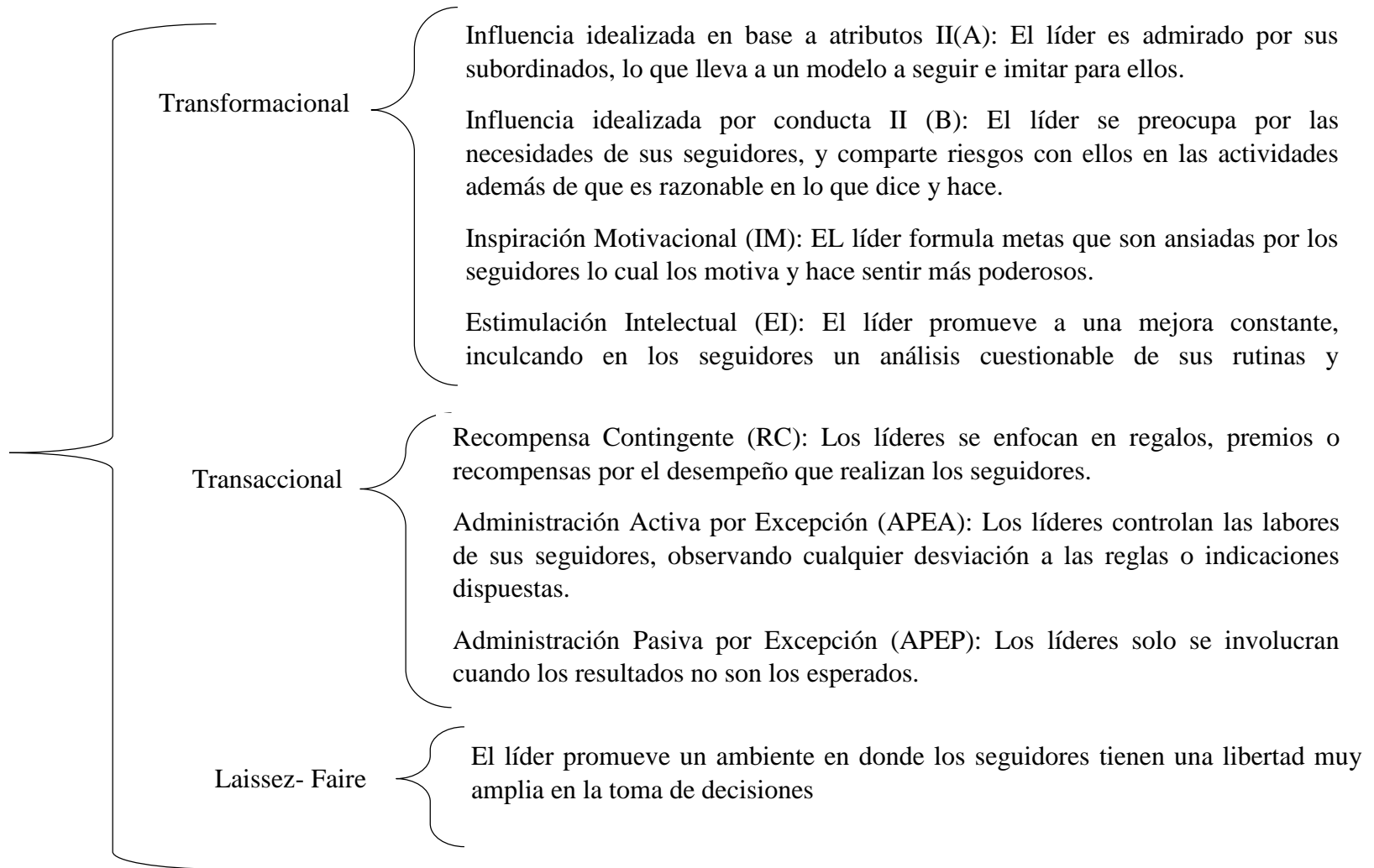
Para Ignacio Mendoza (2015) el cuestionario ha sido considerablemente usado en el contorno de las empresas en los últimos veinte años, ya que su confianza y validez ha sido garantizado por numerosos estudios. El éxito de una empresa se avala por medio de la dirección y orientación de sus directivos promoviendo el liderazgo sobre los trabajadores, por este motivo todas las entidades interesadas en mejorar en este ámbito consideran la aplicación del cuestionario MLQ.

Según Molero Alonso, Recio Saboya, & Cuadrado Guirado (2010) hasta el año 2010 el cuestionario MLQ propuesto por Bass fue implementado por 182 investigaciones según investigaciones en diferentes bases de datos de internet, 143 se llevaron a cabo en los últimos diez años entre artículos y tesis doctorales, además para el año 2014 el cuestionario ha sido implementado en más de 30 países alrededor del mundo en diferentes sectores empresariales e idiomas. El cuestionario se basa en la teoría propuesta por Bass y sus principios de que existen tres tipos de liderazgo que estudia su cuestionario: Transaccional, Transformacional y Laissez-Faire. El transaccional que hasta hace pocos años se consideraba como predominante en los estudios psicológicos y abarcaba la idea de cambio de recompensas entre el líder y seguidor; y el transformacional que de igual manera se lo analizaba o interpretaba en su pasado como un estudio de liderazgo carismático.

El cuestionario MLQ, es postulado por el nuevo estudio de liderazgo en el mundo conocido “Modelo de Liderazgo de Rango Total”. Este nace a raíz de que las anteriores teorías de rasgos, comportamiento y contingencia buscaban dar una explicación al liderazgo, pero no lograban obtener resultados de manera global o completa, este nuevo enfoque abarca características de las teorías que fueron las pioneras en la rama y las complementan de manera que forman escalas o dimensiones para una definición de liderazgos más completa. Según Bass y Avolio un liderazgo es eficaz cuando el líder posee rasgos de laissez faire en un menor porcentaje frente a rasgos transaccionales que ayudan a evolucionar para lograr un transformacional. (Silva Peralta, 2010)

En la siguiente figura se presenta un resumen de los estilos de liderazgo con sus respectivas dimensiones y las definiciones de cada una de ellas:

Dimensiones de los Estilos de Liderazgo en base al cuestionario MLQ



**Figura 4. Dimensiones de los Estilos de Liderazgo**

Elaboradopor: El autor

Fuente: (Bass B. . 2007)



El cuestionario MLQ consta de 45 preguntas y las respuestas para las preguntas se encuentran en relación a una escala de Likert 1= nunca y 5= siempre. El cuestionario tiene como principal función evaluar las frecuencias de los comportamientos de los seguidores; las 45 preguntas se dividen en 12 factores de las cuales nueve son para definir el estilo de liderazgo y tres para medir los resultados de estos estilos (Seyal, 2014). En la siguiente tabla se detalla las 45 preguntas, identificando que estilo de liderazgo evalúan y a que dimensión pertenecen.

**Tabla 3**  
**Estructura del cuestionario MLQ**

<b>Liderazgo Transformacional</b>	
<b>Dimensión</b>	<b>Número de pregunta</b>
Influencia Idealizada en base a Atributos (IIA)	10, 18, 21, 25
Influencia Idealizada por Conducta (IIB)	6, 14, 23, 34
Inspiración Motivacional (IM)	9, 13, 26, 36
Estimulación Intelectual	2, 8, 30, 32
<b>Liderazgo Transaccional</b>	
Recompensa Contingente (RC)	1, 11, 16, 35
Administración Activa por Excepción (APEA)	4, 22, 24, 27
Administración Pasiva por Excepción (APEP)	3, 12, 17, 20
<b>Liderazgo Laissez- Faire</b>	
No liderazgo	5, 7, 28, 33

## 2.10. Desempeño financiero

El Desempeño financiero es un indicador económico que se utiliza para medir el éxito y crecimiento de una entidad financiera en relación a su rentabilidad en tiempos establecidos. Además de su utilización dentro de las entidades de fiscalización para comprobar el cumplimiento de disposiciones o mandatos, vigilando así el equilibrio en el sector financiero (Portal de microfinanzas, 2017).

Las comparaciones de líneas de tiempo permiten la apreciación del desempeño financiero de una compañía en el presente y cotejarla con períodos anteriores; es decir, contrasta los indicadores financieros de tal manera, que se puede conocer las tendencias a través del tiempo. Así consigue establecer el desarrollo con relación a lo planeado, los progresos o desperfectos causados en el contexto financiero de la organización de un año a otro (Nava Rosillón , 2009). De igual manera para Dueñas García (2016) el análisis de indicadores financiero permite llevar a cabo la evaluación del desempeño financiero de una organización. El cual apoya a la toma de decisiones, permite determinar las fortalezas y debilidades de los procesos y actividades, e indican probabilidades y pronósticos.

Para medir el desempeño financiero en una entidad, se puede aplicar adecuadamente un análisis de sus principales indicadores financieros. Esta herramienta de análisis presenta ciertas restricciones que pueden ser tanto de fuente como de aplicación. Existen tres tipos de fuentes en las que se puede basar un análisis financiero que son: información contable, la que es empleada según el mercado y aquella que utiliza la gerencia del valor. Y según su aplicación: tamaño de la empresa, sector económico, entre otros. (Rivera Godoy, 2011).

El análisis del desempeño financiero en las instituciones bancarias al igual que en otras empresas tiene la finalidad de retroalimentar las actividades que son ejecutadas en la empresa sea a corto y a largo plazo, para poder realizar una corrección a tiempo en las labores ejecutadas.

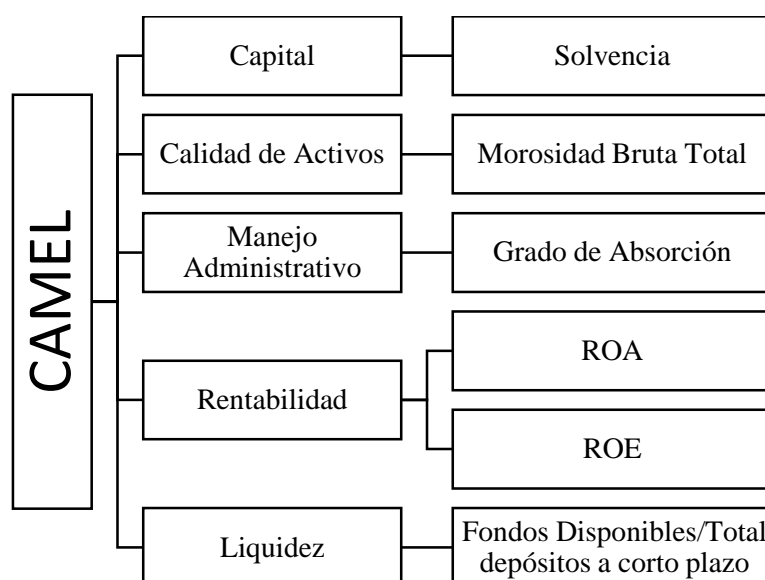
### 2.10.1. CAMEL

Para Yoel Crespo (2011) el CAMEL fue elaborado en 1979 por la agencias regulatorias de los Estados Unidos: “Sistema de Reserva Federal, la Oficina de Control de la Moneda y la Corporación Federal de Seguro de Depósito” (Buniak, 2017, pág. 16). Analiza principalmente rendimiento financiero, solidez operativa y cumplimiento de las regulaciones. El objetivo de este método es el controlar y supervisar el comportamiento de las entidades bancarias a través de la aplicación y análisis de sus dimensiones: Capital, Calidad de Activos, Manejo Administrativo, Rentabilidad y Liquidez (Cibrán Ferraz, Huarte Galbán, & Beltrán Varandela, 2008).

- **Capital:** Busca determinar si el capital que posee el banco es idóneo para la ejecución de sus actividades y permite a la institución responder a perturbaciones que se puedan presentar que afecten de manera negativa a sus balances.
- **Calidad de Activos:** Se enfoca en el análisis primordial de los préstamos que son los activos más importantes que tiene el banco, realizando la evaluación de plazos, composición y concentración de los mismos para poder determinar el grado de respuesta que tendrán frente a sus pasivos que para las instituciones financieras son los depósitos.
- **Manejo Administrativo:** La importancia que conlleva la buena administración que puede ser útil para el banco, en momentos que se presentan perturbaciones macroeconómicas ya que una adecuada administración permite sobrevivir en momentos de recesión y una mala administración causa una insolvencia que aun en tiempo de estabilidad económica puede ser la razón de una quiebra.
- **Rentabilidad:** En el caso de los bancos privados, los accionistas siempre esperan que sus indicadores de rentabilidad sean positivos y con una tendencia al crecimiento, pero tomando en cuenta que no se justifica el correr grandes riesgos por resultados excelentes a corto plazo, y que con el tiempo se vuelvan cuentas incobrables y esto represente una pérdida significativa para la empresa.

- **Liquidez:** Analiza la capacidad de realizar sus actividades en caso de una disminución en la entrada de sus fondos o en el escenario que se presente un aumento de activos, de igual manera están abarcados dentro del análisis de liquidez el manejo adecuado de las tasas de financiación para los costos y gastos operacionales.

En la siguiente figura se muestra y detalla los indicadores del CAMEL que se usaron para realizar el proyecto, los cuales fueron seleccionados considerando los informes de las calificadoras de riesgos.



**Figura 5. Indicadores del CAMEL**

Las definiciones y fórmulas de cada uno de los indicadores fueron tomadas de las notas técnicas N.- 5 y N.-7 respectivamente de la Superintendencia de Bancos.

- a) **Solvencia:** La solvencia está profundamente relacionada a la capacidad de una entidad financiera para afrontar sus obligaciones en relación con su patrimonio (Cuevas, 2013). “El coeficiente de suficiencia de capital tiene el propósito de evaluar si las instituciones financieras tienen suficiente

capital para sobreponerse a posibles perturbaciones económicas” (Superintendencia de Bancos, s.f., pág. 1).

$$\text{Solvencia} = \text{Patrimonio Técnico Constituido} / \text{Activos Contingentes ponderados por Riesgo}$$

**b) Morosidad Bruta Total:** “Mide el número de veces que representan los créditos improductivos con respecto a la cartera de créditos menos provisiones” (Superintendencia de Bancos, s.f., pág. 3).

$$\text{Morosidad Bruta total} = \text{Cartera Improductiva} / \text{Cartera Bruta}$$

**c) Grado de Absorción:** “Mide la proporción del margen financiero que se consume en gastos operacionales. Este ratio es importante dentro de las instituciones financieras, puesto que el margen financiero corresponde al giro normal del negocio” (Superintendencia de Bancos, s.f., pág. 7) .

$$\text{Grado de Absorción} = \text{Gastos Operacionales} / \text{Margen Neto Financiero}$$

**d) ROA:** “Mide la rentabilidad de los activos. Mayores valores de este ratio, representan una mejor condición de la empresa” (Superintendencia de Bancos, s.f., pág. 9).

$$\text{ROA} = \text{Utilidad o Pérdida del Ejercicio} / \text{Activo}$$

**e) ROE:** “Mide la rentabilidad del Patrimonio. Mayores valores de este ratio, representan una mejor condición de la empresa” (Superintendencia de Bancos, s.f., pág. 9).

$$\text{ROE} = \text{Utilidad o Pérdida del Ejercicio} / (\text{Patrimonio} - \text{Utilidad o Pérdida del ejercicio})$$

- f) **Liquidez:** “Esta relación permite conocer la capacidad de respuesta de las instituciones financieras, frente a los requerimientos de efectivo de sus depositantes, en el corto plazo” (Superintendencia de Bancos, s.f., pág. 10).

$$\text{Liquidez} = \text{Fondos Disponibles} / \text{Total de depósitos a corto plazo}$$

## 2.11. Acuerdos de Basilea

### 2.11.1. Basilea I

El comité de Basilea, fue creado en 1975 con la aprobación de los gerentes de los bancos centrales del Grupo de los “diez países”. En la actualidad dicho comité tiene su ubicación en el edificio del Bank for International Settlements (BIS) y es conocido como "El Banco Central de los bancos centrales". Su actividad principal luego de su conformación fue crear los principios que aseguraran un manejo eficaz en los bancos y de igual manera una competencia justa entre cada uno de ellos. Estos principios fueron redactados estrictamente por el comité y la colaboración de los superintendentes de quince países emergentes a más de la opinión de varias superintendencias en otras partes del mundo (Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria , 2017).

Según Cadena Agudelo, Castañeda Estrada, Pedraza Forero, & Redondo Rangel (2006) afirman:

El acuerdo de BASILEA I (1988) se apoyaba en un pilar de requisitos sobre la base de activos ponderados por nivel de riesgo, que se implementa en la banca con un estándar de capital mínimo (patrimonio técnico) de 8% por nivel de riesgo de crédito y riesgo de mercado; esta estructura se incorporó progresivamente en la mayoría de bancos que funcionan internacionalmente. (pág. 5)

Los principios que postula el Basilea, tienen como finalidad proporcionar a las superintendencias, órganos reguladores y entidades públicas una referencia para poder sostener un adecuado control en el mercado financiero. Su aplicación puede evitar crisis en este sector, que conlleva a una crisis de un país. En el siguiente Gráfico se muestra como están distribuidos los 25 principios del Basilea según su relación o finalidad:

**Tabla 4.**  
**Principios Básicos del Basilea**

<b>RELACIÓN</b>	<b>PRINCIPIO</b>
Vigilancia de la efectividad bancaria	<b>1</b>
Permiso de licencias y estructura	<b>2 al 5</b>
Normativas y requerimientos prudenciales	<b>6 al 15</b>
Técnicas para el control bancario en marcha	<b>16 al 20</b>
Exigencias de información	<b>21</b>
Dominios formales de los supervisores	<b>22</b>
Banca transfronteriza	<b>23 al 25</b>

Adaptada por: El Autor

Fuente: (Bancaria, Comité de Basilea para la Supervisión, 2017)

### ***2.11.2. Basilea II***

El Basilea II fue elaborado en el 2004 con la finalidad de perfeccionar el acuerdo anterior. Se enfoca en tres pilares que consideraron fundamentales para la salud y seguridad de los sistemas financieros y un manejo eficiente de las entidades bancarias. De igual manera estos pilares buscan obtener una igualdad de condiciones con el fin de proporcionar una competencia en el mercado de depósitos y financiero justa para todas las entidades involucradas o que son parte de esta (Svarzman, 2017).

La creación del nuevo Basilea también tuvo como propósito determinar y establecer capitales mínimos para los bancos, basados dichos capitales en análisis más sensibles frente a los riesgos que se pueden presentar; también busca la eficiencia en los bancos por medio de proporcionar directrices y pertenencia de desempeño en las actividades y operaciones que se realizan impulsando su mejora continua.

La conceptualización de los pilares según el Banco de Pagos Internacionales (2004) es:

- **Pilar I - Requerimiento mínimo de capital:** el Basilea II no presenta modificaciones ante su acuerdo sucesor en el aspecto del tema del capital necesario para el riesgo de mercado, pero si modifica y realiza una acotación en el requerimiento de capital para riesgo de créditos y de operaciones:
  - Riesgo de Crédito: Este riesgo se puede definir por medio del método estándar que se basa en los ratings de las calificadoras externas, en base a este sistema realizan una ponderación cuantificable del riesgo. El método opcional al tradicional se denomina IRB o basado en ratings internos, este método se basa en la probabilidad y el análisis de índices en el que se pueda determinar si el deudor puede o no cancelar la obligación que adquirió con el banco.
  - Riesgo Operativo: En la determinación del capital requerido si se utiliza el método básico, este propone extraer el 15% de las utilidades brutas lo cual es un valor muy alto y significativo. El segundo método estándar



implementa porcentajes a cada línea de negocio del total que se haya obtenido del porcentaje de la utilidad bruta.

- **Pilar II - Proceso de examen supervisor:** Determina a través de cuatro principios la imposición a los bancos de contar con un mecanismo constante que facilite evaluar la suficiencia del capital total. A los supervisores de las entidades bancarias se les otorga la potestad de fiscalización, de pedir medidas correctivas en los casos que fueran necesarios para salvaguardar los activos y recursos de los bancos y de intervenir en las entidades que no cumplan con las exigencias de capital.
- **Pilar III – Disciplina de Mercado:** Este principio se enfoca en la divulgación y presentación de la información de las entidades bancarias, con la finalidad que el usuario pueda evaluar rasgos, aspectos y características de los bancos.

### ***2.11.3. Basilea III***

El Basilea III se publica en el 2009 con la finalidad de ayudar a la liquidez y calidad de activos de las instituciones financieras, garantiza un manejo bancario eficiente, para evitar posibles crisis en el futuro en el sector financiero monetario de los países (González Nucamendi & Solís Rosales, 2012).

Según Sotelsek Salem & Pavón Cuéllar (2012) el análisis del Basilea II para su mejora tuvo como tema base la calidad de los activos de las instituciones financieras, a lo largo del análisis se fue agregando otros conceptos y temas que la organización considero de relevancia para mejorar la competitividad y seguridad de los bancos, como los acolchonamientos mediante apalancamientos, los grados en que pueden hacer frente a las pérdidas y a la evaluación de riesgos en inversiones.

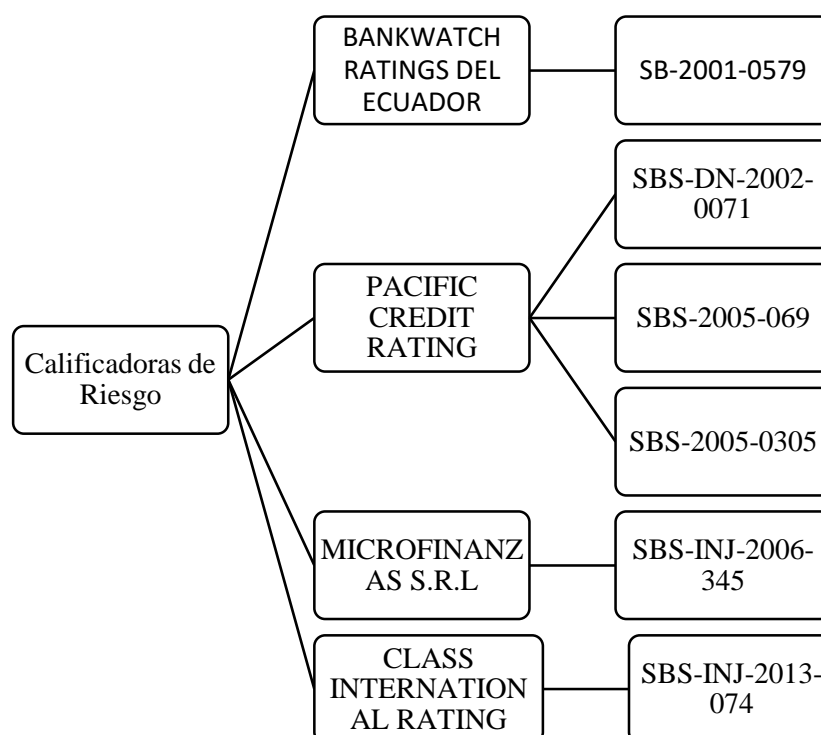
Los alcances que propone el Basilea III para impulsar el desarrollo de los bancos son: **Capital:** Establece un 4,5% de aumento en los activos mediante

ponderación luego de las deducciones. **Riesgo de Cobertura:** Posicionamiento de las titularizaciones de los bancos, y mejorar el sistema para el capital para situaciones futuras. **Nivel de Apalancamiento:** Indicador de apalancamiento no establecido en la inseguridad, que contiene exhibiciones afuera del estado general se utilizará como un apoyo al requerimiento de capital fundado en riesgo. Además ayuda a dominar todo el sistema de acumulación de apalancamiento (Lizarzaburu, Berggrun, & Quispe, 2012).

## 2.12. Calificadoras de riesgo

Las calificadoras de riesgo tienen su origen a finales del siglo XIX, cuando en Estados Unidos comienza a presentarse el crecimiento de la industria ferroviaria, que para esos tiempos comenzó a la emisión de bonos por parte de ellas. En Latinoamérica la primera calificadora de riesgo constituida y aprobada fue en Chile (1988) y a continuación se presentó en México (1990). A lo largo de la historia las calificadoras de riesgo han sido objeto de polémicas en el ámbito financiero de los diferentes países. En 2008 entra en vigencia el IOSCO (Código de Conducta para las Calificadoras de Riesgo), la finalidad del código es impulsar a las buenas prácticas profesional y muestra los principios, actividades, obligaciones de las calificadoras (López, 2017).

En el siguiente gráfico se muestra las principales calificadoras de bancos en el Ecuador con la respectiva resolución que las autoriza para el giro de sus actividades:



**Figura 6. Empresas calificadoras de riesgo en Ecuador**

Fuente: (Superintendencia de Bancos, s.f.)

Las calificadoras son sociedades que se encargan primordialmente de la calificación de valores o riesgos relacionados con actividades financieras, de bolsa de valores o aseguradoras y otras acciones que se vean relacionadas en la captación de recursos públicos. Son consideradas como miembros que están inclinados a la ampliación y desarrollo del mercado de capitales a través de calificaciones imparciales y autónomas, añadiendo técnicas de conocimientos que originan entre emisores e inversionistas (BRC Investor Services , 2017).

Para Lissardy (2017) la función de las calificadoras más que de auditar es el de llevar a cabo la obtención de información de las empresas públicas y privadas que están involucradas en el mercado financiero para mediante métodos y técnicas, realizar un juicio de valor de las actividades diarias que se ejecutan en las empresas, estas evaluaciones las realiza por medio de la deuda que emiten y determinar el cumplimiento con los compromisos adquiridos.

El sistema para realizar las pertinentes calificaciones a los bancos se basa en una metodología que está dividida en cuatro partes de evaluación: Riesgo del Entorno, Riesgo del Negocio, Gestión Integral de Riesgo y Riesgo de Solvencia. De estos factores los primeros tres tienen una ponderación cualitativa y el último cuantitativo. Class International Rating (2017) define a los factores de la siguiente manera:

**Riesgo del Entorno.-** Analiza los temas financieros, económicos y políticos que rodea el mercado bancario, su principal estudio es el entorno en que se encuentran las instituciones.


**Riesgo del Negocio.-** Estudia y evalúa las fortalezas y debilidades que posee la entidad bancaria.

**Gestión Integral de Riesgo.-** Verifica y califica las herramientas y procesos de control frente a los riesgos de operación y financieros que se encuentran inmerso en las actividades de la entidad. Evalúa la tolerancia al riesgo del banco.

**Riesgo de Solvencia.-** El análisis cuantitativo de este factor se lo evalúa por medio de los indicadores del CAMEL.

Para los factores de carácter cualitativo las calificadoras emplean evaluaciones por medio de preguntas y opciones de respuesta con ponderaciones establecidas. La parte cuantitativa se la lleva a cabo por medio de análisis de indicadores financieros (CAMEL). A continuación se describe a manera de ejemplo las evaluaciones que se aplican y las ponderaciones según la calificadora de riesgo Class International Rating.

**Tabla 5**  
**Evaluación del Entorno**

<b>Riesgo de Entorno</b>	Positiva	Estable	Negativa
	<b>Situación general del País</b>		
Evolución de los indicadores			<b>Continua</b> 

macroeconómicos

Estabilidad  
Política y Social

Situación del  
sector petrolero  
(mundial y local)

Perspectiva  
económica (de los  
sectores fiscal,  
monetario,  
externo)

### Situación de la Industria

Situación general  
del sector  
financiero

Situación general  
del subsistema  
financiero

Situación de las  
captaciones de  
capital del sistema  
financiero

Situación de la  
rentabilidad del  
sistema financiero

---

Adaptado por: El autor

Fuente: (Class International Rating, 2017)

### Tabla 6 Evaluación del negocio

Riesgo del Negocio	Positiva	Estable	Negativa
Calidad de la gestión y capacidad para adaptarse a cambios			

Continua 

Estrategias  
Comerciales  
Tipos de  
productos

Posición de la  
institución en  
el subsistema  
comparable

Participación  
de mercado  
(participación  
de cartera)

Diferenciación  
de sus  
competidores

---

Adaptado por: El autor

Fuente: (Class International Rating, 2017)

### **Tabla 7** **Evaluación de la gestión del riesgo**

---

#### **Gestión Integral del riesgo**

	Satisfactoria	Adecuada	Aceptable	Deficiente
Administración Riesgo de crédito				
Administración Riesgo de liquidez				
Administración riesgo de mercado (tasa de interés)				
Administración de riesgo operativo				
Administración de riesgo legal (incluyendo prevención de lavado)				
Calidad del gobierno				

Continua 

Corporativo

Calidad de la  
Administración  
Estructura de  
propiedad

Adaptado por: El autor

Fuente: (Class International Rating, 2017)

**Tabla 8**  
**Evaluación de Solvencia**

<b>RIESGO DE SOLVENCIA</b>
<b>Capital y Patrimonio</b>
<b>Indicadores</b>
Patrimonio+Resultados/Activos Inmovilizados
Cartera Improductiva descubierta /patrimonio+resultados
Índice de capitalización neta
Patrimonio Técnico/activos ponderados por riesgos
<b>Calidad de Activos</b>
<b>Indicadores</b>
Cobertura de la cartera problemática
Indicador de la morosidad bruta
Activos productivos sobre activo total
Activos Productivos sobre pasivos con costos
<b>Manejo Administrativo</b>
<b>Indicadores</b>
Margen de intermediación /Activo promedio
Gastos Operativos / Margen financiero
Gasto Personal Estimado / Activo Promedio
Gasto operación estimado / Total Activo Promedio
<b>Rentabilidad</b>
<b>Indicadores</b>
Retorno del Patrimonio ROE
Retorno del Activo ROA
<b>Liquidez</b>
<b>Indicadores</b>
Fondos Disponibles / Total de depósitos a CP
Cobertura 25 mayores depositantes
cobertura 100 mayores depositantes

Fuente: (Class International Rating, 2017)

Una vez realizada las evaluaciones a los factores cualitativos y cuantitativos. La persona designada por la calificadora para el desarrollo de la actividad de categorización de la entidad, mediante la siguiente matriz realiza la ponderación según los puntajes obtenidos y se determina la calificación.

**Tabla 9**  
**Determinación de la calificación de riesgo**

<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>	
Factores Evaluados	Ponderación
Riesgo Macroeconómico o de entorno	5%
Riesgo sectorial o del negocio	15%
Gestión integral del riesgo	20%
Riesgo de solvencia	40%
Análisis financiero histórico	20%
<b>Calificación Total</b>	<b>100%</b>

Adaptado por: El autor

Fuente: (Class International Rating, 2017)

**Tabla 10**  
**Ponderación de calificación de riesgo y signos**

Rango de puntuación obtenida		Calificación Otorgada	Tendencias de las categorías		
Desde	Hasta		Menos (-)	Sin signo	Más (+)
90,01	100	AAA	90,01-92,5	92,51-100	
80,01	90	AA	80,01-82,50	82,51-87,49	87,5-90
70,01	80	A	70,01-72,5	72,51-77,49	77,5-80
60,01	70	B	60,01-62,5	62,51-67,49	67,50-70
50,01	60	C	50,01-52,5	52,51-57,49	57,5-60
40,01	50	D	40,01-42,5	42,51-47,49	47,5-50
0	40	E		0-37,49	37,5-40

Adaptado por: El autor

Fuente: (Class International Rating, 2017)

Según la Superintendencia de Bancos (2017) la contratación de las calificadoras de riesgo son obligatorias para poder ejercer sus actividades en el mercado financiero. Las calificadoras deben poseer prestigio internacional o estar relacionadas con entidades que tengan reconocimiento internacional. Para realizar el proceso de evaluación las calificadoras tomarán en cuenta el método definido



por la Superintendencia y de poseer uno propio, este debe ser validado por el órgano regulador. Las calificaciones para instituciones bancarias según la Superintendencia son:

**1) AAA:** El contexto del organismo prestamista es muy dinámico y tiene una destacada historia de rentabilidad, lo cual se muestra en una atractiva reputación en el mercado, Si se presenta amenazas o inseguridades en cierto aspecto de las acciones de la entidad, éstas se aminoran con las fortalezas.

**2) AA:** Su entorno normal de inseguridad, si bien es bajo, no es tan propicio como el de los organismos que se hallan en la categoría más alta de calificación. El organismo es muy consistente financieramente, posee buenos historiales de ejercicios financieros y no se considera que tenga aspectos frágiles que se destaquen.

**3) A:** La posibilidad de que se demuestren inconvenientes relevantes es estrechamente bajo, aunque de todos modos levemente más alta que en el tema de las instituciones con mayor calificación.

**4) BBB:** Posee buen crédito. Sin embargo son indiscutibles algunas dificultades mínimas, éstas no son graves y son adaptables y de minimización a corto plazo.

**5) BB:** La institución tiene buen historial de crédito en el mercado financiero, sin insuficiencias serias, sin embargo los números financieros demuestran por lo menos una plaza esencial de intranquilidad que le imposibilita adquirir una calificación mayor.

**6) B:** Este nivel aún se considera crédito tolerable, la institución asume algunas faltas significativas. Su capacidad para operar una mayor disminución queda por debajo de las instituciones con superior calificación.

**7) C:** Los montos financieros de la entidad indican evidentes faltas, posiblemente afines con la calidad de los activos y/o de una mala organización en los estados financieros. Todo esto conlleva a crear una imagen de inseguridad al banco.

**8) D:** La entidad bancaria presenta notables deficiencias que con seguridad se son reflejadas en problemas de fondeo o de liquidez.

**9) E:** El banco tiene problemas muy graves y esto provoca que exista inseguridad sobre la factibilidad de sus actividades de giro sin la presencia de ayuda externa o de alguna otra manera.

Las calificaciones explicadas anteriormente pueden poseer signos más (+) o menos (-). El signo más (+) muestra que se puede subir en la calificación hacia su contigua superior, mientras que el signo menos (-) advertirte declive a la categoría inmediata inferior. En la siguiente tabla se muestra las ponderaciones para la categorización de las calificaciones y los signos.

## MARCO CONCEPTUAL

### **Liderazgo**

Para Bass B. (2007) propone que el liderazgo es una muestra de interacción que se da entre los miembros de un grupo. El líder tiene como fin entablar y conservar altas perspectivas y capacidades para resolver dificultades y lograr objetivos, por medio de la influencia que ejerce en sus seguidores.

### **Líder**

Según Kotter (1999) un líder no es lo mismo que un gerente; el primero genera un cambio notorio que potencia al éxito de las actividades. La falta de un líder puede ser causante de problemas y errores, ya que esta forma parte del trabajo de planificación y dirección; que a su vez estas han sido trazadas en base a objetivos grupales.

### **Liderazgo Transformacional**

Para Bass & Riggio (2006) el liderazgo transformacional involucra inspirar a los seguidores a comprometerse con una visión y objetivos compartidos para una organización o unidad desafiándolos a ser solucionadores de problemas innovadores y desarrollar la capacidad de liderazgo de los seguidores a través del coaching, tutoría y provisión de desafío y apoyo.

### **Liderazgo Transaccional**

El liderazgo transaccional define que el subordinado debe realizar las actividades establecidas por el líder. Y a su vez el líder tiene la responsabilidad de establecer claramente las actividades que el seguidor debe realizar. Para así obtener la recompensa por su trabajo al momento de finalizarlo de manera óptima (Avolio & Bass,1999).

### **Liderazgo Laissez Faire**

Para Bass & Stogdill (1981) el liderazgo laissez-faire es degradado por sus subordinados. La productividad, la cohesión y la satisfacción sufren bajo este liderazgo. El líder del laissez-faire no delinea el problema que necesita ser

resuelto o los requerimientos que deben ser cumplidos, como lo hace el líder que delega

### **Desempeño Financiero**

El desempeño financiero es un indicador que reconoce el éxito de una entidad financiera u organización en términos de su rentabilidad, también es utilizado por los órganos regulatorios para determinar el cumplimiento de normativas y analizar la salud del sector financiero en general (Portal de Microfinanzas, 2017).

### **CAMEL**

Según la Bolsa Boliviana de Valores (2017) define al CAMEL como “un marco para analizar la salud de instituciones financieras individuales, es aquel que se centra en el seguimiento de cinco componentes: capital (C), calidad del activo (A), administración (M), Rentabilidad (E), y liquidez (L) que, evaluados en conjunto, logran reflejar la situación al interior de un banco”. (pág. 2)

### **Indicadores financieros**

Un índice Financiero es una cifra resumida bien sea de los estados financieros, informe interno o estado suplementario, con el cual el usuario o interesado busca constituir una imagen acerca de la conducta de un aspecto, sector o departamento de decisión específico de la empresa (León, 2009).

### **Banco**

Son entidades que tienen como principal función atraer dinero del público por medio de: cuentas corrientes, cuentas de ahorros y otros instrumentos financieros. Con los recursos captados conceden créditos, préstamos, adquisición de acciones, y otros mecanismos colocación. Dada la naturaleza de su negocio, los bancos deben conservar un segmento de sus fondos en activos líquidos, para cubrir los retiros de dinero por parte de los clientes (Banco Central del Ecuador, s.f.).

**Calificadora de Riesgo**

“Empresas dedicadas al análisis profundo de riesgo económico-financiero, emitiendo su opinión sobre la calidad crediticia de una emisión de valores y/o Empresa Emisora de los mismos” (Bolsa de valores, 2017).

## CAPITULO III

### LA BANCA ECUATORIANA

#### 3.1. Reseña Histórica

Como un pequeño país agrícola y comercial tras la asamblea constituyente de Riobamba en 1830 Ecuador inicia su vida como nación. En 1832 cuenta con la ley de monedas de la república, en 1869 con la de bancos hipotecarios y para 1899 la ley de banco que reguló a seis entidades emisoras (Superintendencia de Bancos, 2017).

En 1914 el presidente Leonidas Plaza crea el cargo de comisario de bancos, años después en 1925 a causa de la revolución Juliana las juntas decidieron fiscalizar a los bancos (El Telégrafo, 2011). El Dr. Isidro Ayora presidente provisional de la república para el año 1926, considerando las circunstancias que el país vivía, contrató al profesor Edwin Kemmerer para que realice estudios en el sector financiero y bancario encaminados a la creación del Banco Central del Ecuador. Como resultado de este estudio en el año 1927 se creó el BCE.

Y es así que en 1927 se emite para el control del sistema financiero la ley orgánica de bancos y sus similares del banco hipotecario y central del Ecuador. El 06 de Septiembre de 1927 se crea la Superintendencia de Bancos y Seguros de Ecuador. La Superintendencia tiene como parte de su estructura a la junta bancaria conformada por cinco miembros: El superintendente de bancos que la preside, el gerente general del banco central del Ecuador, dos miembros designados por el presidente constitucional de la república y un quinto miembro nombrado por los cuatro antes referidos.

En la actualidad la vigilancia del sistema bancario, al igual que en el pasado se encuentra a manos del Banco Central del Ecuador (BCE) y la Superintendencia de Bancos. El BCE tiene a su cargo, determinar, vigilar y

emplear las políticas monetarias del Estado (Banco Central del Ecuador, s.f.). La Superintendencia se encarga de la revisión de los organismos financieros, con el objeto de confirmar el cumplimiento por parte de dichas entidades de lo dispuesto en la Ley, Reglamentos, Instructivos y Circulares que están dirigidos al sector financiero.

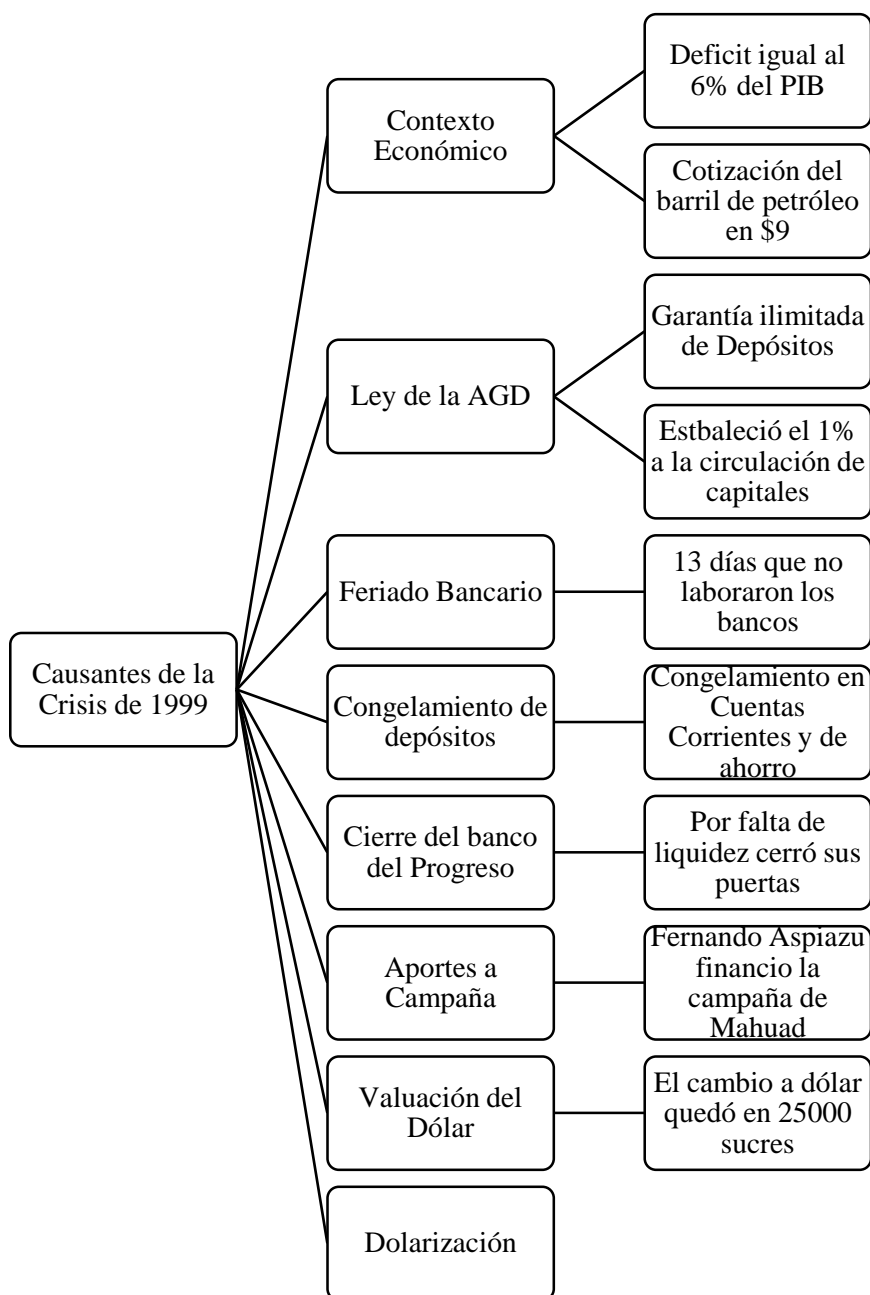
**Tabla 11**  
**Funciones de SB y BCE**

<b>Funciones</b>	
<b>Superintendencia de Bancos</b>	<b>Banco Central del Ecuador</b>
Realizar la supervisión de las entidades que llevan a cabo intermediación financiera.	Determinar las políticas monetarias dentro del territorio Nacional
Velar por el cumplimiento de la ley que rigen el sistema financiero	Viabiliza la disposición adecuada de dinero circulante tanto calidad como cantidad
Exigir el cumplimiento de la ley e imponer sanciones para su desacato.	Revisa la integridad, transparencia y seguridad de los recursos del Estado usados en las operaciones bancarias
Llevar a cabo una inspección al año a cada banco	Mantener la estabilidad del sistema financiero

Fuente: (Congreso Nacional, 2000)

### ***3.1.1. Crisis Nacional de 1999 y Feriado Bancario***

Las nueve claves para comprender la crisis que el país vivió en 1999 según Rojas (2014) son: contexto económico, la ley de la AGD, feriado bancario, congelación de depósitos, cierre del banco del Progreso, la denuncia de los aportes de campaña, la valuación del dólar y la inflación, medidas económicas y la dolarización. En la siguiente figura se resume cada causante con el evento que la caracterizó.



**Figura 7 Causas de la Crisis de 1999**

Fuente: (Rojas, 2014)

En septiembre de 1998, se devaluó el sucre en 15%, se acogió los requerimientos del Fondo Monetario Internacional e incrementó la tarifa eléctrica, la gasolina aumentó en 71% y el gas pasó de 6.000 a 25.000 sucres el cilindro, entre otras medidas. Las inconformidades no se hicieron esperar, se llevaron a cabo paros y marchas públicas. Para ese mismo año el sector de la banca



ecuatoriana estaba integrada por 38 entidades, conjuntamente dos organizaciones se encontraban en liquidación (Mercantil Unido y Andes), y dos en saneamiento (Préstamos y Tungurahua). Los bancos para sus actividades de negocio disponían de 9.024 millones de dólares (El Comercio, 2010) .

El 08 de marzo de 1999, el Ecuador amaneció con la noticia de que todos los depósitos de dinero de los ecuatorianos serían arbitrariamente incautados por el estado. Diez meses después el presidente Mahuad anunció la dolarización de la economía nacional y el anclaje de la cotización del dólar en 25000 sucres. ¿Qué pasó?, ¿Por qué llegamos a una crisis tan profunda?, ¿Quiénes son los responsables del mayor saqueo que el país ha sufrido? El salvataje bancario le totalizó al país un descalfó cerca de los \$ 8.600 millones. Las principales consecuencias que resultaron del hecho situado en la nación fueron:

- El 70% de las entidades bancarias quebraron y cerraron.
- Aumento migratorio a USA, España, Italia, etc.
- Inflación
- Recesión Económica
- Golpe de Estado

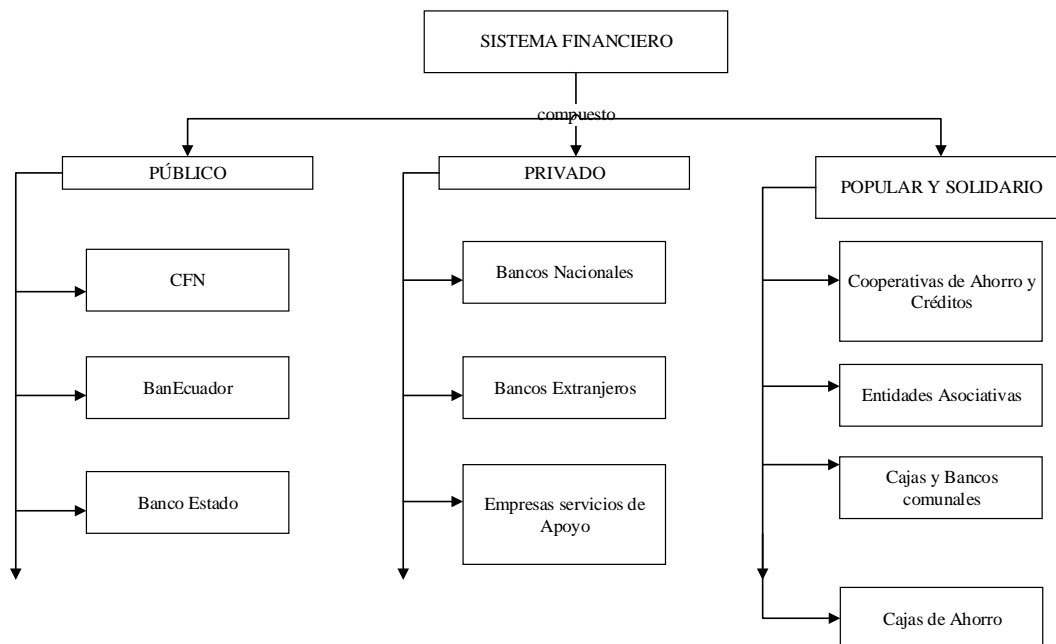
Para Nadia Romero Salgado quien investigó el acontecimiento menciona: El camino para que no se repita un suceso como el feriado de 1999, es conservar en la memoria de los ecuatorianos las acciones que llevaron al feriado bancario, las secuelas que produjo y el perjuicio que causó a la sociedad. La justicia debe mucho aún, a pesar de los cambios legales, no hay sanciones para los banqueros, ni a los funcionarios que estuvieron involucrado en el hecho atroz de robar al país y a sus ciudadanos (El Telégrafo, 2012).

Para el año 2010 la entonces superintendente de bancos Gloria Sabando, dio a conocer por medio de una entrevista a diario El Comercio, que el número de entidades financieras cerradas a causa de la crisis del noventa y nueve llegaron a un total de veintiocho. Señala que los cierres más representativos fueron los bancos: El Progreso, Los Andes, Benalcázar, Tecfinsa y Filanbanco. La última entidad de la lista señala la superintendente que dejó pérdidas por \$604,6 millones al País (El Comercio, 2010).

### 3.2. Estructura del Sistema Financiero Bancario

El sistema financiero está compuesto de organismos que tienen como propósito encauzar a las personas al ahorro. Esta recaudación de recursos permite el despliegue de la acción económica (producir y consumir) haciendo que los capitales lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios en exceso hacia los individuos que necesitan de estos. Los intermediarios financieros se encargan de captar depósitos del público y, por otro, prestarlo a los demandantes de recursos (Superintendencia de Bancos, 2017). Según la Constitución del 2008 señala que el sector financiero se encuentra dividido de la siguiente manera (fig. 8):

**Figura 8 Estructura del Sistema Financiero**



Fuente: (Asamblea Nacional , 2008)

El sector bancario privado en el cual está enfocado el proyecto de investigación, se encuentra clasificado por la Superintendencia de bancos: por el

tamaño de sus activos y por la calificación de riesgo. Según el boletín de la SB para diciembre del 2016 la clasificación por tamaño de los bancos se encuentra dividida de la siguiente forma:

- **Bancos Privados Grandes**
  - Banco de Guayaquil
  - Banco del Pacífico
  - Banco Pichincha
  - Banco Produbanco
  
- **Bancos Privados Medianos**
  - Banco del Austro
  - Banco Bolivariano
  - Banco Citibank
  - Banco General Rumiñahui
  - Banco Internacional
  - Banco de Loja
  - Banco de Machala
  - Banco Solidario
  - Banco Procredit
  
- **Bancos Privados Pequeños**
  - Banco Amazonas
  - Banco comercial de Manabí
  - Banco del Litoral
  - Banco Coopnacional
  - Banco Capital
  - Banco Finca
  - Banco del Bank
  - Banco D-Miro
  - Banco de Desarrollo
  - Banco VisionFund Ecuador

De igual manera según su Calificación de Riesgos a Diciembre del 2016 la Superintendencia clasifica a las entidades de la siguiente manera:

- **Calificación AAA**
  - Bolivariano
  - Citibank
  - Pichincha
  - Pacífico
  - Internacional
  - Guayaquil
  - Produbanco
  - Procredit
  
- **Calificación AA**
  - Amazonas
  - Coopnacional
  - Banco de Loja
  - Banco de Machala
  - Banco del Austro
  - Banco General Rumiñahui
  - Solidario
  
- **Calificación A**
  - Comercial de Manabí
  - D-Miro
  - Del Litoral
  - Vision Fund Ecuador
  
- **Calificación BBB**
  - Del Bank
  
- **Calificación BB**

- Finca
- **Calificación B**
  - Capital

### 3.2.1. Análisis de los indicadores financieros de los bancos AAA del país

Se analiza los ocho bancos que para finales del 2016 según la Superintendencia de Bancos tuvo una calificación de riesgo AAA. Se comparó los indicadores de las entidades frente a los del sistema bancario privado a diciembre del 2016. También se realizó un análisis de tendencia para cada indicador considerando los periodos del 2010 al 2016.

En las siguientes tablas se comparan los indicadores de cada uno de los bancos frente a los del sistema bancario privado en general con fecha a diciembre 2016.

Para el análisis de los indicadores de los bancos AAA frente a los del sistema bancario en general, se determinó su variación. Si la variación es negativa, los indicadores de los bancos se encuentran por debajo del promedio general y caso contrario de ser positivos la situación del banco estaría por encima del promedio del sector. La excepción a esta interpretación es el indicador de morosidad bruta total en el cual si la variación es negativa (-), significa que el banco tiene una mejor recuperación de cartera que el promedio general y si es positivo su morosidad es más alta que la del promedio de la banca.

**Tabla 12**  
**Solvencia vs. ISBP**

Banco	Solvencia	ISBP Diciembre 2016	Variación
Bolivariano	10,60%	14,41%	-3,81%
Citibank	10,00%		-4,41%

Continua 

Guayaquil	12,45%	-1,96%
Produbanco	13,24%	-1,17%
Pacifico	11,93%	-2,48%
Internacional	11,45%	-2,96%
Pichincha	12,34%	-2,07%
Procredit	11,93%	-2,48%

Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2016)

Se observa en la tabla anterior que la solvencia de los bancos AAA del país está por debajo del promedio del sistema financiero, pero a la vez cumplen con lo establecido por la ley. La cual determina para las instituciones bancarias una solvencia mínima del 9%. Mientras mayor sea el índice de solvencia más capitalizadas están las entidades, y por tanto, mayor garantía para lograr una estabilidad financiera. De igual manera las instituciones que poseen una evolución positiva en el indicador presentan una mejor capacidad para responder a circunstancias ordinarias y extraordinarias en el giro de negocio como: pasivos exigibles, perturbaciones económicas, operaciones actuales y futuras, entre otras. Según los resultados de los bancos analizados el mayor índice de solvencia son: Produbanco y Pichincha con un valor porcentual en de 13,24% y 12,34% respectivamente.

El indicador general de la solvencia del sistema de bancos privados para Diciembre del 2016 (14,41%), tuvo una reducción frente a su similar del año anterior en (0,03%). La cual fue resultado del incremento del patrimonio técnico constituido (6,88%), en menor tamaño que los activos ponderados por riesgos que se incrementaron en 11,37%.

**Tabla 13**  
**Morosidad Bruta Total vs. ISBP**

Banco	Morosidad Bruta Total	ISBP Diciembre 2016	Variación
Bolivariano	1,17%	3,54%	-2,37%

Continua 

Citibank	0,00001%	-3,54%
Guayaquil	3,32%	-0,22%
Produbanco	2,30%	-1,24%
Pacifico	3,34%	-0,20%
Internacional	1,37%	-2,17%
Pichincha	4,15%	0,61%
Procredit	3,87%	0,33%

Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2016)

Los bancos que fueron estudiados en el proyecto muestran en su mayor parte (seis de ellos) una variación negativa, lo que señala que su morosidad está por debajo de la del sistema. Esto es muy bueno ya que refleja en sus colocaciones un evaluó riguroso del riesgo crediticio y una adecuada implementación de las políticas internas de cobro. El banco del Pichincha y Procredit tienen un porcentaje de morosidad superior al promedio general del sistema, 4,15% y 3,87% respectivamente.

El índice de morosidad a Dic-2016 del sistema bancario se redujo en 0,12%. Esta disminución se debe a la reducción de los plazos para los créditos otorgados con fines de consumo y educación. De igual manera la provisión para créditos incobrables del sistema de bancos privados alcanzó a finales de ese año un valor de 1.366.475,69 miles de dólares.

**Tabla 14**  
**Grado de Absorción vs. ISBP**

Banco	Grado de Absorción	ISBP Diciembre 2016	Variación
Bolivariano	81,34%		-11,26%
Citibank	71,49%	92,60%	-21,11%
Guayaquil	84,13%		-8,47%
Produbanco	88,80%		-3,80%
Pacifico	104,00%		11,40%

Continua 

Internacional	67,40%	-25,20%
Pichincha	100,82%	8,22%
Procredit	108,37%	15,77%

Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2016)

Las entidades que están por encima del indicador del sistema son: Pacífico, Pichincha y Procredit, con puntuaciones porcentual de 104%, 100,82% y 108,37% respectivamente. El poseer un indicador elevado de grado de absorción demuestra que los bancos poseen una mayor eficiencia en la generación de ingresos financieros dentro de las actividades del giro de negocio de la institución.

**Tabla 15**  
**ROA vs. ISBP**

Banco	ROA	ISBP Diciembre 2016	Variación
Bolivariano	0,94%		0,32%
Citibank	2,19%		1,57%
Guayaquil	1,03%		0,41%
Produbanco	0,53%		-0,09%
Pacifico	0,73%	0,62%	0,11%
Internacional	1,68%		1,06%
Pichincha	0,49%		-0,13%
Procredit	0,72%		0,10%

Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2016)

Este indicador se emplea para calcular la eficiencia de los activos totales de la entidad independientemente de las fuentes de financiación usadas en la institución para el desarrollo de su actividad principal. Los resultados muestran que 75% de las entidades (seis) tienen una ROA por encima del promedio, reflejando una mejor condición del resto de bancos investigados. A Diciembre de 2016, Citibank tiene un ROA de 2,19%, superior en 1,57% al promedio del sistema.



**Tabla 16**  
**ROE vs. ISBP**

<b>Banco</b>	<b>ROE</b>	<b>ISBP Diciembre 2016</b>	<b>Variación</b>
Bolivariano	10,55%		3,83%
Citibank	20,03%		13,31%
Guayaquil	9,58%		2,86%
Produbanco	6,32%		-0,40%
Pacifico	7,26%	6,72%	0,54%
Internacional	18,86%		12,14%
Pichincha	5,60%		-1,12%
Procredit	7,82%		1,10%

Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2016)

El 75% de las entidades (seis bancos) presentan un ROE superior al del sistema. El caso más peculiar que se observa en la tabla anterior es el Banco Citibank, cuyo indicador es aproximadamente 3 veces mayor al promedio. En 2016 el indicador registró una deducción de 2,2 puntos porcentuales a de 6,72% en comparación al obtenido en 2015 (El Telégrafo, 2017). Un porcentaje alto de rentabilidad muestra, la adecuada gestión de la empresa y su capacidad para aumentar sus beneficios a futuro.

**Tabla 17**  
**Liquidez vs. ISBP**

<b>Banco</b>	<b>Liquidez</b>	<b>ISBP Diciembre 2016</b>	<b>Variación</b>
Bolivariano	43,01%		9,12%
Citibank	50,22%		16,33%
Guayaquil	38,98%		5,09%
Produbanco	33,24%		-0,65%
Pacifico	46,89%	33,89%	13,00%
Internacional	30,00%		-3,89%
Pichincha	22,40%		-11,49%
Procredit	34,12%		0,23%

Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2016)

El 62,5% (5 bancos) del total de las entidades bancarias AAA del país están por encima del promedio de liquidez del sistema de bancos privados. Muestra que las instituciones están en capacidades de responder a los retiros de sus 100 mayores depositantes en cualquier momento. Estas instituciones tienen capacidad para atender: las imposiciones de encaje, las solicitudes de efectivo de sus depositantes en el tiempo en que lo requieran y nuevas solicitudes de crédito.

### **3.3. Análisis de tendencias**

En la siguiente tabla se realiza un resumen de las tendencias (variaciones) que han tenido los indicadores entre los períodos Dic 2010-Dic 2016. Como se puede observar, el comportamiento de los indicadores a lo largo de los años analizados, asumen movimientos de alta y baja entre períodos. Sin embargo a pesar de inclinaciones a la baja que se aprecia en algunos indicadores como la solvencia, la salud financiera de las entidades ha estado por encima de lo establecido por la ley, mostrando una sólida condición financiera.

De igual manera, el sector financiero es sensible a factores macroeconómicos del país como: precio del petróleo, riesgo país, políticas gubernamentales, entre otras. Los cuales influyen en las tendencias que adquieren los indicadores. Como en el caso de la liquidez que para 2016 la Junta Monetaria aumentó el encaje bancario en 3% a los bancos que poseían un patrimonio mayor a los 100 mil millones, provocando que el banco tenga que aumentar su indicador.

**Tabla 18**  
**Análisis de tendencias 2010-2016**

<b>TENDENCIA DE LOS INDICADORES FINANCIEROS PERIODOS 2010 AL 2016</b>													
<b><i>SOLVENCIA</i></b>													
<b>Bancos</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Ten.</b>	<b>2012</b>	<b>Ten.</b>	<b>2013</b>	<b>Ten.</b>	<b>2014</b>	<b>Ten.</b>	<b>2015</b>	<b>Ten.</b>	<b>2016</b>	<b>Ten.</b>
Bolivariano	11,00%	10,00%	↓	10,00%	=	11,20%	↑	11,00%	↓	10,80%	↓	10,60%	↓
Citibank	10,00%	10,00%	=	10,00%	=	10,00%	=	10,00%	=	10,00%	=	10,00%	=
Guayaquil	12,49%	12,60%	↑	12,34%	↓	12,45%	↑	12,45%	=	12,45%	=	12,45%	=
Produbanco	13,64%	13,54%	↓	13,42%	↓	13,00%	↓	13,24%	↑	13,45%	↑	13,24%	↓
Pacifico	11,11%	10,80%	↓	10,75%	↓	11,46%	↑	11,76%	↑	12,30%	↑	11,93%	↓
Internacional	11,89%	11,23%	↓	12,43%	↑	11,90%	↓	11,42%	↓	12,34%	↑	11,45%	↓
Pichincha	12,34%	11,11%	↓	11,46%	↑	11,76%	↑	11,42%	↓	12,60%	↑	12,34%	↓
Procredit	12,45%	11,46%	↓	11,76%	↑	12,30%	↑	11,93%	↓	11,93%	=	11,93%	=
<b><i>MOROSIDAD BRUTA TOTAL</i></b>													
<b>Bancos</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Ten.</b>	<b>2012</b>	<b>Ten.</b>	<b>2013</b>	<b>Ten.</b>	<b>2014</b>	<b>Ten.</b>	<b>2015</b>	<b>Ten.</b>	<b>2016</b>	<b>Ten.</b>
Bolivariano	0,68%	0,64%	↓	0,85%	↑	0,790%	↓	0,730%	↓	1,14%	↑	1,17%	↑
Citibank	0,20%	0,76%	↑	0,40%	↓	0,0018%	↓	0,0017%	↓	0,0005%	↓	0,00001%	↓
Guayaquil	2,16%	2,18%	↑	2,91%	↑	2,750%	↓	2,770%	↑	3,40%	↑	3,32%	↓
Produbanco	0,89%	1,33%	↑	1,76%	↑	1,440%	↓	1,850%	↑	2,60%	↑	2,30%	↓
Pacifico	2,24%	1,58%	↓	1,51%	↓	1,070%	↓	2,660%	↑	4,35%	↑	3,34%	↓
Internacional	1,15%	1,15%	=	1,58%	↑	1,240%	↓	1,370%	↑	1,65%	↑	1,37%	↓

Continua 

Pichincha	2,30%	2,62%	↑	3,18%	↑	3,450%	↑	3,620%	↑	4,05%	↑	4,15%	↑
Procredit	2,20%	1,72%	↓	1,69%	↓	2,230%	↑	3,150%	↑	4,60%	↑	3,86695%	↓

**GRADO DE ABSORCIÓN**

Bancos	2010	2011	Ten.	2012	Ten.	2013	Ten.	2014	Ten.	2015	Ten.	2016	Ten.
Bolivariano	71,87%	71,99%	↑	71,98%	↓	81,34%	↑	77,09%	↓	71,42%	↓	81,34%	↑
Citibank	87,68%	70,22%	↓	66,42%	↓	66,06%	↓	67,18%	↑	86,83%	↑	71,49%	↓
Guayaquil	70,51%	71,13%	↑	82,14%	↑	76,49%	↓	74,55%	↓	82,53%	↑	84,13%	↑
Produbanco	81,24%	77,73%	↓	80,91%	↑	81,58%	↑	82,61%	↑	86,89%	↑	88,80%	↑
Pacifico	76,29%	73,68%	↓	65,65%	↓	83,49%	↑	85,85%	↑	88,37%	↑	104,00%	↑
Internacional	73,99%	68,30%	↓	72,13%	↑	75,54%	↑	70,10%	↓	68,64%	↓	67,40%	↓
Pichincha	86,53%	88,80%	↑	104,49%	↑	96,52%	↓	92,27%	↓	94,94%	↑	100,82%	↑
Procredit	77,13%	78,61%	↑	96,68%	↑	82,38%	↓	84,27%	↑	98,48%	↑	108,37%	↑

**ROA**

Bancos	2010	2011	Ten.	2012	Ten.	2013	Ten.	2014	Ten.	2015	Ten.	2016	Ten.
Bolivariano	1,27%	1,36%	↑	1,26%	↓	0,98%	↓	1,02%	↑	1,19%	↑	0,94%	↓
Citibank	0,56%	1,32%	↑	1,30%	↓	1,41%	↑	1,10%	↓	0,76%	↓	2,19%	↑
Guayaquil	1,63%	3,07%	↑	1,06%	↓	1,15%	↑	1,27%	↑	0,94%	↓	1,03%	↑
Produbanco	1,14%	1,57%	↑	1,59%	↑	0,97%	↓	1,02%	↑	0,77%	↓	0,53%	↓
Pacifico	1,55%	1,57%	↑	1,45%	↓	1,06%	↓	1,13%	↑	1,18%	↑	0,73%	↓
Internacional	1,26%	1,55%	↑	1,90%	↑	1,10%	↓	1,20%	↑	1,22%	↑	1,68%	↑
Pichincha	1,37%	1,43%	↑	0,81%	↓	0,59%	↓	0,81%	↑	0,65%	↓	0,49%	↓
Procredit	1,17%	2,09%	↑	1,54%	↓	1,60%	↑	1,74%	↑	0,66%	↓	0,72%	↑

Continua



<b>ROE</b>													
<b>Bancos</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Ten.</b>	<b>2012</b>	<b>Ten.</b>	<b>2013</b>	<b>Ten.</b>	<b>2014</b>	<b>Ten.</b>	<b>2015</b>	<b>Ten.</b>	<b>2016</b>	<b>Ten.</b>
Bolivariano	17,48%	18,78%	↑	17,99%	↓	14,06%	↓	14,56%	↑	14,60%	↑	10,55%	↓
Citibank	7,59%	17,07%	↑	17,42%	↑	16,85%	↓	13,47%	↓	6,92%	↓	20,03%	↑
Guayaquil	23,50%	44,93%	↑	11,88%	↓	12,74%	↑	15,11%	↑	9,11%	↓	9,58%	↑
Produbanco	13,97%	19,01%	↑	20,38%	↑	12,23%	↓	15,73%	↑	9,66%	↓	6,32%	↓
Pacifico	12,12%	13,33%	↑	12,85%	↓	9,70%	↓	10,36%	↑	9,80%	↓	7,26%	↓
Internacional	16,41%	18,29%	↑	19,87%	↑	15,58%	↓	16,22%	↑	14,10%	↓	18,86%	↑
Pichincha	16,33%	16,86%	↑	9,54%	↓	7,37%	↓	10,30%	↑	7,09%	↓	5,60%	↓
Procredit	13,98%	19,38%	↑	14,42%	↓	15,77%	↑	14,50%	↓	4,61%	↓	7,82%	↑

<b>LIQUIDEZ</b>													
<b>Bancos</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Ten.</b>	<b>2012</b>	<b>Ten.</b>	<b>2013</b>	<b>Ten.</b>	<b>2014</b>	<b>Ten.</b>	<b>2015</b>	<b>Ten.</b>	<b>2016</b>	<b>Ten.</b>
Bolivariano	36,89%	36,00%	↓	38,62%	↑	39,12%	↑	30,86%	↓	36,83%	↑	43,01%	↑
Citibank	23,25%	11,00%	↓	14,97%	↑	26,07%	↑	34,03%	↑	44,02%	↑	50,22%	↑
Guayaquil	32,36%	34,00%	↑	27,23%	↓	26,73%	↓	29,50%	↑	31,16%	↑	38,98%	↑
Produbanco	41,51%	32,00%	↓	35,43%	↑	33,91%	↓	35,97%	↑	26,26%	↓	33,24%	↑
Pacifico	30,94%	27,00%	↓	32,92%	↑	39,13%	↑	24,41%	↓	25,51%	↑	46,89%	↑
Internacional	35,91%	29,00%	↓	33,32%	↑	35,96%	↑	31,14%	↓	27,07%	↓	30,00%	↑
Pichincha	26,16%	23,00%	↓	24,90%	↑	21,75%	↓	16,03%	↓	29,59%	↑	22,40%	↓
Procredit	28,66%	23,00%	↓	24,38%	↑	23,94%	↓	24,27%	↑	30,71%	↑	34,12%	↑

Elaborado por: Autor, 2017.

Fuente: Superintendencia de Bancos.

### 3.4.Situación de la Banca Privada Ecuatoriana

- Para el economista Eduardo Ron, la solvencia del sistema bancario, no personifica un riesgo. Ya que el porcentaje mínimo de acuerdo a la ley es del 9%. De modo general, Ron dice que las caídas porcentuales en el indicador son normales dentro de las actividades del sector bancario (El Telégrafo, 2017). Las mencionadas disminuciones no deben llegar a un valor porcentual menor a lo establecido por la Junta de Regulación Monetaria como se menciona con anterioridad. Mientras más alto es el valor del indicador, las entidades pueden respaldar las actividades presentes y futuras de la institución, resguardar las mermas no preservadas por las provisiones de los activos de riesgo y asegurar el apropiado desempeño macroeconómico.
- Según Julio Prado director ejecutivo de ASOBANCA, para el 2016 los bancos intentaron colocar la mayor cantidad de créditos que podían, señalando que no era un problema de oferta sino de demanda que existía y restringía la colocación. Ya que el gobierno para este mismo año tuvo un mejoramiento en el pago a sus proveedores. Lo cual impulso al crecimiento de los depósitos y la solicitud de créditos (El Comercio, 2016). Sin embargo a pesar de las declaraciones emitidas por los bancos, no se puede ignorar la contracción en su economía que vivió el país en este año, motivo por el cual las entidades fueron más rigurosos en sus políticas y requerimientos crediticios, con el fin de salvaguardar los recursos públicos captados.
- Para la colocación de créditos la banca ecuatoriana recategorizó a sus clientes, y a su vez determinó políticas de garantía para la mitigación del riesgo de cobro. Los sectores que fueron priorizados para la colocación de recursos fueron: el productivo, consumo y educativo. Se destinó 66% de la cartera a la producción (13.500 millones), y 4.500 millones que representa el 34% para consumo y educación (El Tiempo, 2016).
- El índice de morosidad de los bancos privados a pesar de la recesión económica del país, para el 2016 muestra un decrecimiento en su indicador. Lo cual se debe a la reestructuración de cartera que implementaron las entidades, como respuesta a la situación que se presentaban en los clientes

- El indicador de Absorción de los gastos operativos frente al margen financiero, ha mostrado bajas y altas a lo largo de los períodos observados. Sin embargo comparando la situación de los bancos para el año 2010 con el 2016, observamos que el 75% de las entidades AAA del país (seis bancos) han aumentado su grado de absorción moderadamente. Esto permite concluir que las entidades han enfocado su manejo administrativo al aumento de sus ingresos por medio de las actividades regulares de la empresa.
- Al cierre del año 2016 el ROA del sector bancario privado presentó una disminución en su valor porcentual. A efecto de una reducción en las utilidades netas de 18,11%, ocasionada por las variaciones poco significativas que se presentó en los ingresos y egresos. Esto debido a las estrategias implementadas por la banca que estuvieron dirigidas a la preservación de la liquidez, afectando el ritmo de crecimiento de la cartera bruta, el cual es el principal activo productivo de las entidades financieras. Comprometiendo así el crecimiento en los índices de rentabilidad (Pacific Credit Rating, 2017).
- De igual manera la Asociación de Bancos del Ecuador determinó que el año 2016 fue de contracción para el rendimiento de los activos, señalando que para Junio de ese año su valor porcentual fue de 0,6% mientras que para el mismo mes del año anterior fue de 1%, señalando como causal de esta contracción la colocación de cartera en el mercado (Asociación de Bancos del Ecuador, 2016).
- Entre el periodo de Diciembre del 2010 y 2011 el ROE de los bancos AAA en su totalidad presentaron un aumento en su indicador, debido a que el sector bancario aumentó sus utilidades, las cuales fueron influenciadas por las medidas adoptadas (capitalización), para superar la desaceleración económica del 2009 en la economía nacional. El sector bancario aportó el 76,5% en la rentabilidad del sistema financiero ecuatoriano para el año 2011 (EKOS, 2011), sin embargo entre 2014 y 2015 la tendencia del 87,5% de las entidades AAA (siete) presentaron una tendencia a la baja, según Pacific Credit Rating (2015) todo el sistema bancario presentó una disminución en sus indicadores de rentabilidad, debido a las estrictas políticas de colocación

de cartera que fueron aplicadas para asegurar la liquidez de las instituciones, pero comprometiendo el crecimiento sus utilidades.

- De igual manera para 2015-2016 se establece que la rentabilidad del patrimonio de los bancos privados, se redujo en 1,92% al pasar de 8,22% a 6,30%. Esta disminución tuvo su origen en la deducción del Margen Neto de Utilidad en 1,34%, lo que provocó que se cerrara el periodo 2016 con \$1.830.985,94 miles de dólares en su margen. “Los ingresos operacionales y extraordinarios así como los egresos extraordinarios no registraron variaciones significativas. Lo que se tradujo en la reducción de 18,11% en la utilidad neta, aspectos que influyeron en el deterioro de los ratios de rentabilidad ROE y ROA” (Pacific Credit Rating, 2017, pág. 3).
- La liquidez en el 2011 tuvo una disminución en su valor porcentual en siete de los ocho bancos AAA del país y en el sistema bancario general. Esto se debe al aumento en la cartera de crédito que fue impulsada por la agilización de sus procesos de obtención financiero como mecanismo de ayuda a la economía nacional, la liquidez tiene una relación completamente inversa con la rentabilidad (Asociación de bancos privados del Ecuador, 2011) . El 2012 presentó aumento en el ratio de liquidez del sector bancario, el cual fue efecto a los cambios establecidos por medios de ajustes y resoluciones determinadas por la Superintendencia de Bancos y el Banco Central (El Universo, 2012).
- Para el año 2016 tuvo una tendencia de crecimiento, gracias al aumento de depósitos que se vivió en el sistema bancario privado 26.697 millones según ASOBANCA. A pesar de la excelente liquidez que se presentaba para el segundo semestre del año 2016, las utilidades en este año fueron inferiores a las del 2015 ya que su colocación de cartera no era basta, y la rentabilidad que se obtiene por parte de los bancos en su mayor proporción es recaudada por los créditos colocados (El Telégrafo, 2017).
- Con lo expuesto anteriormente en los análisis de los indicadores en sus dos formas: frente al sistema y de tendencias, el sistema bancario del país para finales del año 2016 presentó una salud financiera adecuada, a pesar de que los factores macroeconómicos y gubernamentales presentaron inestabilidad para los sectores productivos y financieros. De igual manera otro sustento



que apoya la confiabilidad y su sostenible situación financiera en la banca son los medios de comunicación los cuales expresan una estabilidad y solvencia en el sistema financiero bancario.

## **CAPITULO IV**

### **METODOLOGÍA**

#### **4.1. Tipo de Investigación**

##### ***4.1.1. Según el enfoque de la Investigación***

La investigación se realiza con una metodología CUANTITATIVA, según Sanz (2007) la metodología cuantitativa se centra en los aspectos observados que son capaces de cuantificarse y utiliza la estadística para el análisis e interpretación de los mismos. El proyecto se llevó a cabo alrededor de la metodología cuantitativa ya que el procesamiento que se le dio a las encuestas realizadas, se les asignó una ponderación por medio de una escala. Ya que para poder relacionar las variables de estudios en los gráficos Dotplot, ambas debían ser numéricas y estar en las mismas escalas medidas.

##### ***4.1.2. Tipología de Investigación***

Los métodos de investigación que van a apoyar al proyecto con su finalidad son: DESCRIPTIVA - CORRELACIÓN.

La investigación descriptiva permite apoyar nuevas investigaciones con sus estudios, ya que su principal finalidad es evaluar la situación actual de los objetos o personas. Su análisis está centrado en detallar; no analiza ni explica las relaciones de causa y efecto (Salkind, 1999).

Para Cazau (2006) la investigación correlacional evalúa en qué nivel están relacionadas las variables una con la otra, busca definir qué tipo de correlación existe y a qué magnitud.

Se utiliza el estudio descriptivo para representar que dimensiones de los estilos de liderazgo tienen mayor empatía, y que frecuencia posee cada ítem que conforma el cuestionario MLQ de Bass y Avolio que se implementó en la investigación; para de esta de esta manera poder establecer al final del proyecto que estilo de liderazgo es el que prevalece en las entidades financieras. De igual manera para el análisis de los indicadores del CAMEL se determina medidas descriptivas de las variables y por medio del análisis factorial y tabla de correlación se determina la reciprocidad entre ellas.

#### **4.2. Universo y Muestra**

Según Caballero (1975) el universo o población son las medidas y numeradas que se encuentran dentro de un conjunto de personas o cosas; que tienen alguna particularidad en común o específica.

El universo de la investigación está constituido por 24 entidades bancarias en todo el Ecuador. La muestra de los bancos fue seleccionada según los bancos que para el primer trimestre del 2017 poseían calificaciones de riesgo AAA según la lista presentada por la Superintendencia de Bancos, dando un n=8.

Se realizó la selección de los departamentos de la cadena de valor (captación, colocación y recuperación) de las entidades, dentro de estas se aplicó la fórmula de proporción para establecer el número de encuestas que le correspondía a cada banco.

$$\frac{\# \text{ de trabajadores por banco}}{\text{total de trabajadores}}$$

Así tenemos:

#### **Tabla 19**

#### ***Participación por número de trabajadores***

Continua 

# de trabajadores de la cadena de valor	% de Participación
300	0,189633375
202	0,127686473
234	0,147914033
258	0,163084703
133	0,084070796
40	0,02528445
200	0,12642225
215	0,135903919
<b>1582</b>	<b>1</b>

A continuación para determinar la “n” aplicamos la fórmula del tamaño de la muestra por proporciones y al valor que obtuvimos de 309, le aplicamos los porcentajes de participación de trabajadores de cada banco para determinar cuántas encuestas se iban a realizar en cada institución:

$$n = \frac{Z \left( \frac{\alpha}{2} \right)^2 * N}{4 * N * E^2 + Z \left( \frac{\alpha}{2} \right)^2}$$

Donde:

$Z \left( \frac{\alpha}{2} \right) = 1,96$  nivel de confianza para el 95% de confiabilidad y 5% de error

$N = 1582$  Universo

$E = 5\%$  de error de estimación

$n =$  Tamaño de la muestra

$$n = 309 \text{ personas}$$

La designación de las personas a ser objeto de estudio se la llevó a cabo por medio de tabla de números aleatorios.

**Tabla 20**  
**Determinación del número de encuestas**

<b>% de Participación</b>	<b>Encuesta a Realizar</b>
0,189633375	59
0,127686473	39
0,147914033	46
0,163084703	50
0,084070796	26
0,02528445	8
0,12642225	39
0,135903919	42
<b>1</b>	<b>309</b>

### **4.3. Técnicas de Recolección de Datos**

Según Arias (1999) son las diferentes modalidades que permiten adquirir información para una investigación. Las más comunes son: encuestas, análisis documental, observación directa, etc. Los análisis que se quieren realizar mediante la exploración son el principal impulso para realizar la recolección de datos, en otra palabras existe una relación entre el investigador y el acto de indagación (Strauss & Corbin , 2002).

#### **4.3.1. Instrumento**

##### **4.3.1.1.Revisión Documental**

Para Rodríguez Gómez & Valldeoriola Roquet (2017) la revisión documental permite enfocar de una mejor manera los objetos de estudios, su

finalidad es poder brindar apoyo a la investigación y observar que esta no se encuentre reiterada en ninguna otra base de monográfica. Gracias al internet el estudio documental se lo lleva acabo de manera más ágil, permitiendo un rastreo de fuentes y de anécdotas investigativas más óptimo que se convierte en el primer insumo del estado del arte en las investigaciones (Jiménez Becerra, Ávila Penagos, & Torres Carrillo, 2004).

Por medio de la investigación documental se obtuvo el sustento (papers, libros, tesis, etc.) para el desarrollo del marco teórico de las dos variables de estudio (Estilo de liderazgo y Desempeño Financiero), de igual manera gracias al instrumento se encontró la información financiera de las entidades bancarias.

#### **4.3.1.2.Cuestionario**

Un cuestionario es una herramienta que permite obtener un resultado mediante las preguntas que este posee, dichas preguntas están direccionadas cada una de ellas a un campo o dimensión específica; para poderse implementar a los sujetos de estudio (García Alcaraz, Alfaro Espín, Hernández Martínez, & Molina Alarcón, 2006).

En la investigación se utilizó el cuestionario MLQ de Bass y Avolio, que esta conforman por 45 ítems (VER ANEXO 1) , los cuales se ven agrupados en dimensiones que permiten clasificar tres tipos de liderazgo: Transformacional, Transaccional, Laissez Faire y Resultados. Su puntuación se llevó a cabo mediante la escala de Likert del 1 a 5.

##### **Información técnica:**

- **Elementos muestrales:** ¿Quiénes son los encuestados?
- **Número de elementos, (n):** 309
- **Ítems medidos, (k):**
  - 5 dimensiones (Liderazgo Transformacional)
  - 3 dimensiones (Liderazgo Transaccional)
  - 1 dimensión (No liderazgo)

**Característica probabilística de los ítems:**

- **Banco**

- (1) “Bolivariano”
- (2) “Citibank”
- (3) “Guayaquil”
- (4) “Produbanco”
- (5) “Pacífico”
- (6) “Internacional”
- (7) “Pichincha”
- (8) “Procredit”

- **Transformacional**

**II(A), II(B), IM, EI, CI:** variable aleatoria de tipo cualitativo ordinal,

- (1) “Nunca”
- (2) “Rara vez”
- (3) “Ocasionalmente”
- (4) “Frecuentemente”
- (5) “Siempre”

- **Transaccional**

**RC, APEA, APEP:** variable aleatoria de tipo cualitativo ordinal,

- (1) “Nunca”
- (2) “Rara vez”
- (3) “Ocasionalmente”
- (4) “Frecuentemente”
- (5) “Siempre”

- **No liderazgo**

**NL:** variable aleatoria de tipo cualitativo ordinal,

- (1) “Nunca”
- (2) “Rara vez”

- (3) “Ocasionalmente”
- (4) “Frecuentemente”
- (5) “Siempre”

#### **4.4. Modelo de Interdependencia: Componentes Principales No Lineales y Escalamiento Óptimo**

El análisis de componentes principales no lineal, reside en tomar las variables originales de la investigación y transfórmalas por medio de la técnica estadística denominada escalamiento óptimo (cuantificarlas), de manera que se obtiene sus elementos a través del análisis de componentes y se determinara las categorías según el mayor puntaje de las dimensiones generadas en el modelo (*Almenara Barrios, García Ortega, González Caballero, & Abellán Hervás, 2002*). La varianza con mayor ponderación toma el primer eje “Primer Componente Principal”, la segunda varianza alta toma el segundo eje y así continuamente.

De esta manera la primera dimensión definirá el índice de liderazgo Transformacional, mientras que el segundo complementara el primer análisis estableciendo factores significativos de liderazgo Transaccional. Caso contrario los puntajes negativos de ambas dimensiones representaran individuos sin información para clasificarlos como no presencia de características de liderazgo.

#### **4.5. Análisis de Varianza (ANOVA)**

Este análisis permite estudiar la comparación entre 2 o más medias entre sí, para determinar el grado de similitud o diferencia que existen entre ellas; este método determina 2 hipótesis: la primera es que todas las medias son iguales y la segunda suposición que al menos una es diferente, tomando como principio que los cotejos entre las medias son realizados en diferentes situaciones (*Minitab, 2017*).



Se implementó la ANOVA para examinar la base de datos que se obtuvo de las respuestas de las encuestas realizadas, mediante el programa SPSS se ejecutó el análisis que permitió distinguir los diferentes estilos de liderazgo que poseía cada institución que fue objeto de estudio.

#### **4.6. Análisis Factorial**

Ferrando & Anguiano Carrasco (2010) afirma El AF es un modelo estadístico que representa las relaciones entre un conjunto de variables. Plantea que estas relaciones pueden explicarse a partir de una serie de variables no observables (latentes) denominadas factores, siendo el número de factores substancialmente menor que el de variables. El modelo se obtiene directamente como extensión de algunas de las ideas básicas de los modelos de regresión lineal y de correlación parcial. (pág. 19)

Por medio de esta herramienta estadística se elaboró el índice para los indicadores (CAMEL) que permitieron evaluar el desempeño financiero de los bancos, el índice 1 está formado por (Grado Absorción, Morosidad bruta total, Solvencia), el índice 2 (ROE, ROA, Liquidez) fueron fijados en la gráfica que representaba el estilo de liderazgo para determinar el impacto entre ambas variables.

## CAPITULO V

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 5.1.Resultados de la investigación Descriptiva

##### *5.1.1. Alfa de Cronbach*

Este índice (alfa de Cronbach) permite dar una idea de que tan confiable fue la medición realizada, es uno de los más utilizados y está basado en la consistencia interna de la misma. Los valores de este coeficiente son entre 0 y 1, la dimensión uno presenta una confiabilidad del 0,675, y la segunda dimensión con 0,404, que representa una confiabilidad “Alta” y “Moderada” respectivamente.

**Tabla 21**

#### **Resumen de Modelo y Confiabilidad**

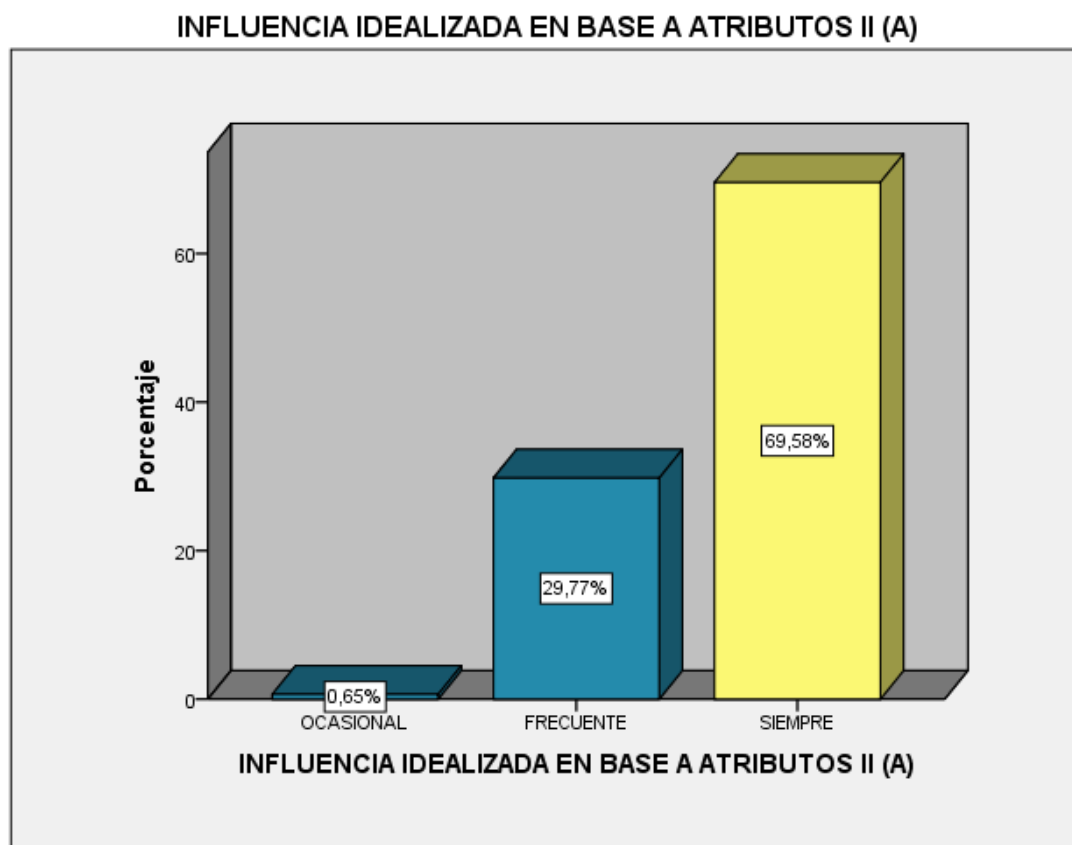
Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza contabilizada para	
		Total (autovalor)	% de varianza
1	0,675	2,501	27,784
2	0,404	1,560	17,338
Total	0,848	4,061	45,123

De igual forma para la variable latente es decir los puntajes que luego son calculados para los objetos la reducción de la dimensión en 1 y 2, es explicada su variabilidad por el 45,123% a través de los ítems de evaluación de la métrica.

##### *5.1.2. Análisis de Dimensiones según el estilo de liderazgo*

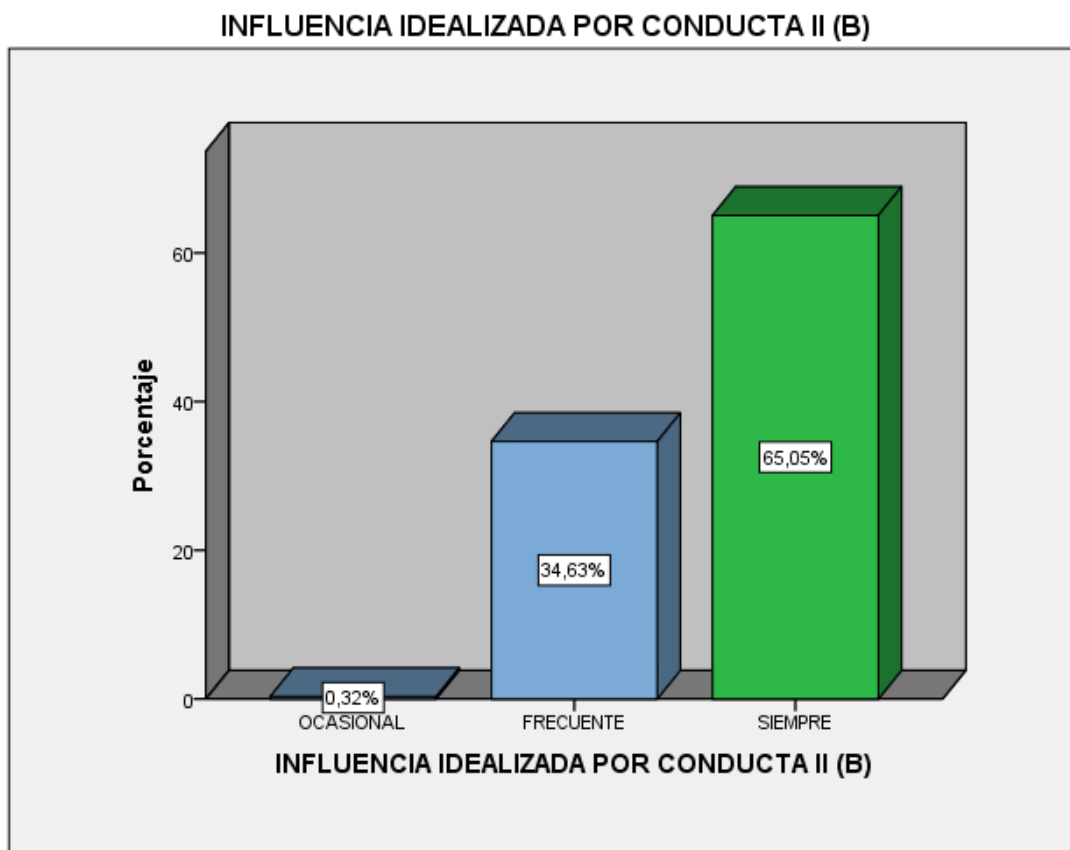
### Dimensiones del liderazgo Transformacional

En la figura 9 se agrupó todas las preguntas que evaluaban la dimensión de influencia por atributos. Obteniendo que el 69,58% de los trabajadores encuestados identifican a sus líderes como personas que generan inspiración, respeto, admiración y son tomados como ejemplos a seguir.



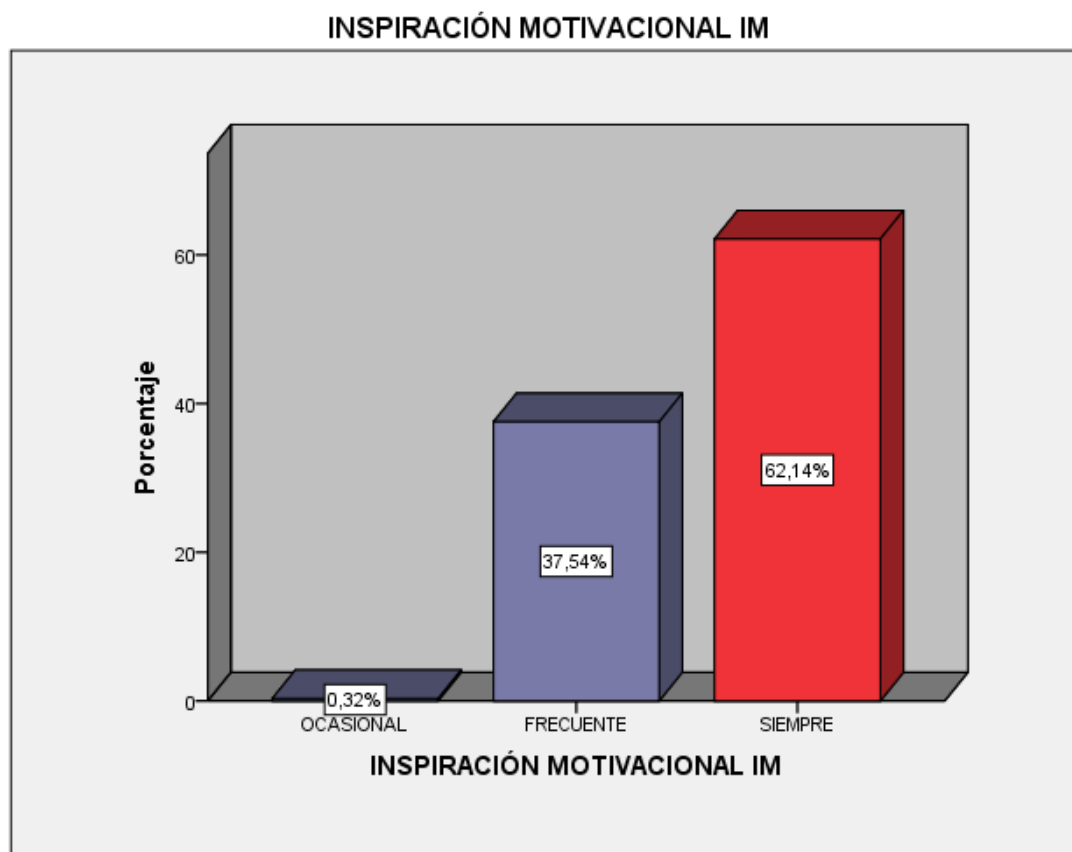
**Figura 9 Resultados de la dimensión II(A)**

En la figura 10 se presenta los resultados de la dimensión de influencia por conducta, en la cual el 65,05% de encuestados indica que SIEMPRE. Lo que lleva a concluir que su líder tiene un comportamiento adecuado, ético y moral frente a toma de decisiones, transmite sus valores por medio de sus acciones y genera una misión grupal para el equipo de trabajo.



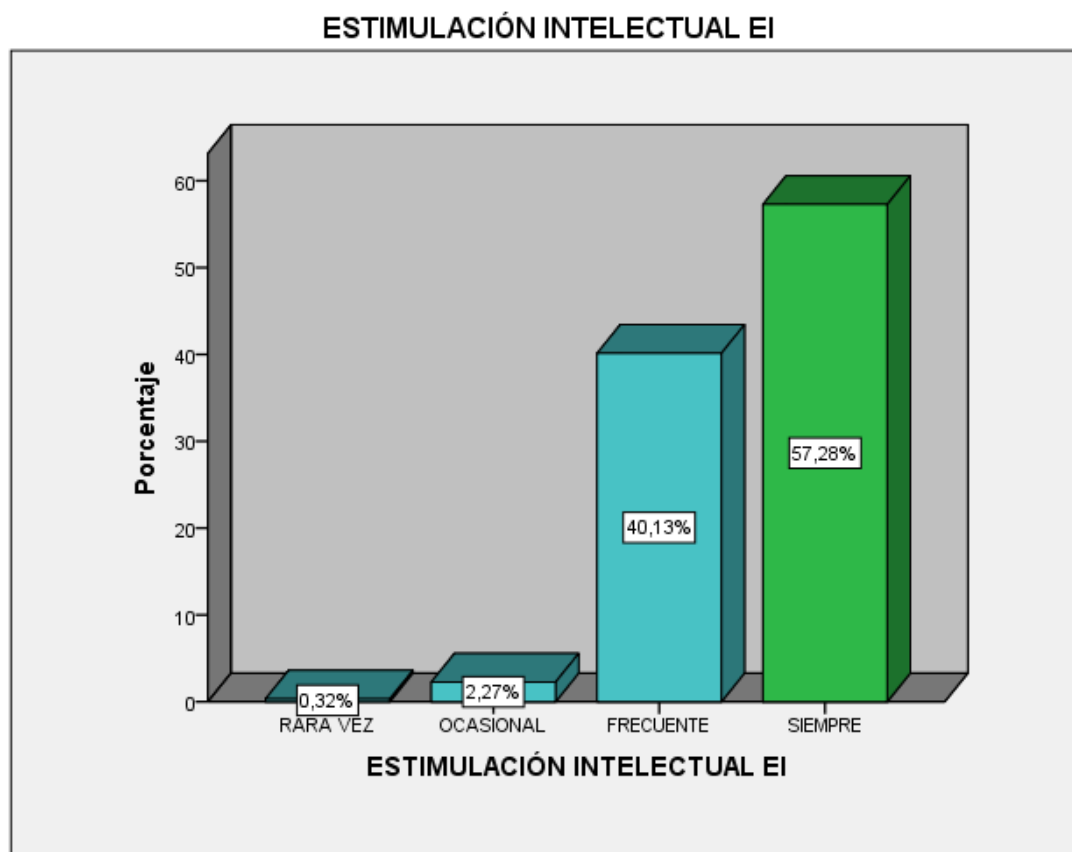
**Figura 10 Resultados de la dimensión II(B)**

En la figura 11 se agrupó todas las preguntas que evaluaban la dimensión de inspiración motivacional. Obteniendo que el 62,14% de los trabajadores encuestados encuentran en sus líderes personas que comunican una visión a futuro con optimismo de su cumplimiento. El líder propone retos a los seguidores y esto genera subordinados involucrados y comprometidos en un proyecto compartido.



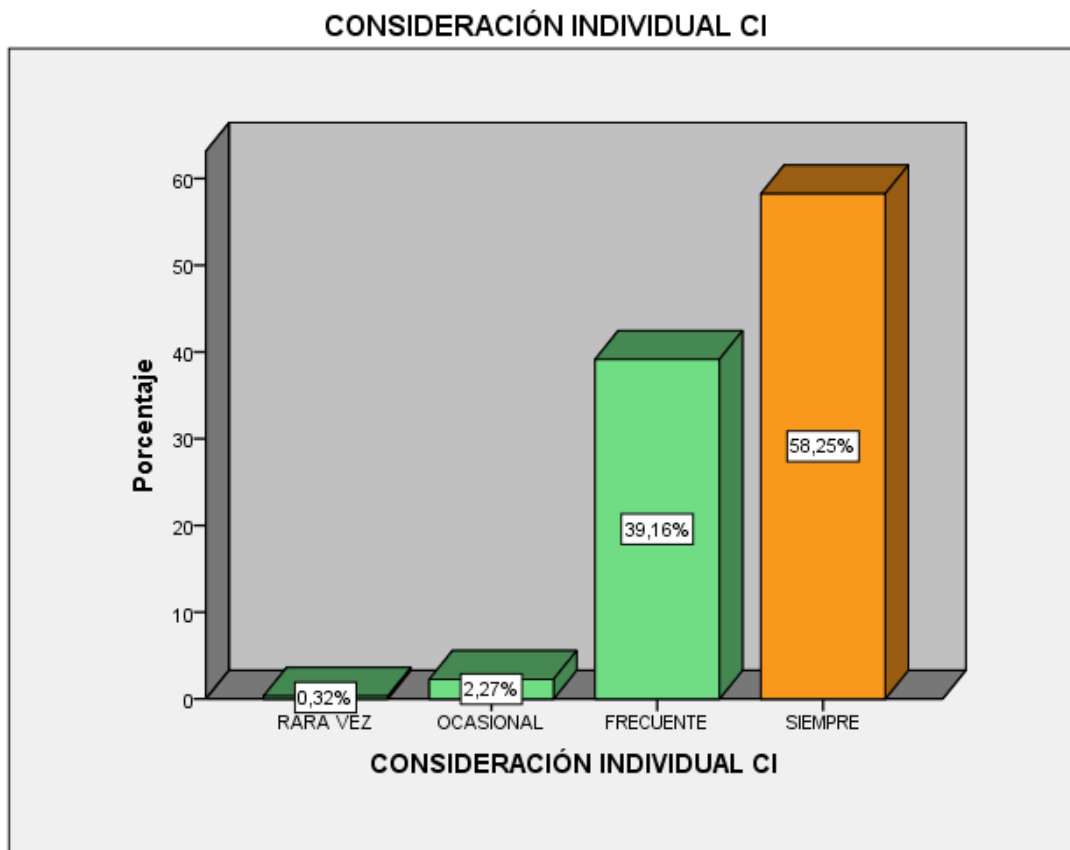
**Figura 11 Resultados de la dimensión IM**

En la figura 12 se presenta los resultados de la dimensión de estimulación intelectual, en la cual el 57,28% de encuestados indica que SIEMPRE. Lo que lleva a concluir que su líder es una persona que cuestiona los supuestos y problemas que sus seguidores comunican, buscando con esto potencializar la creatividad e innovación del equipo liderado.



**Figura 12 Resultados de la dimensión EI**

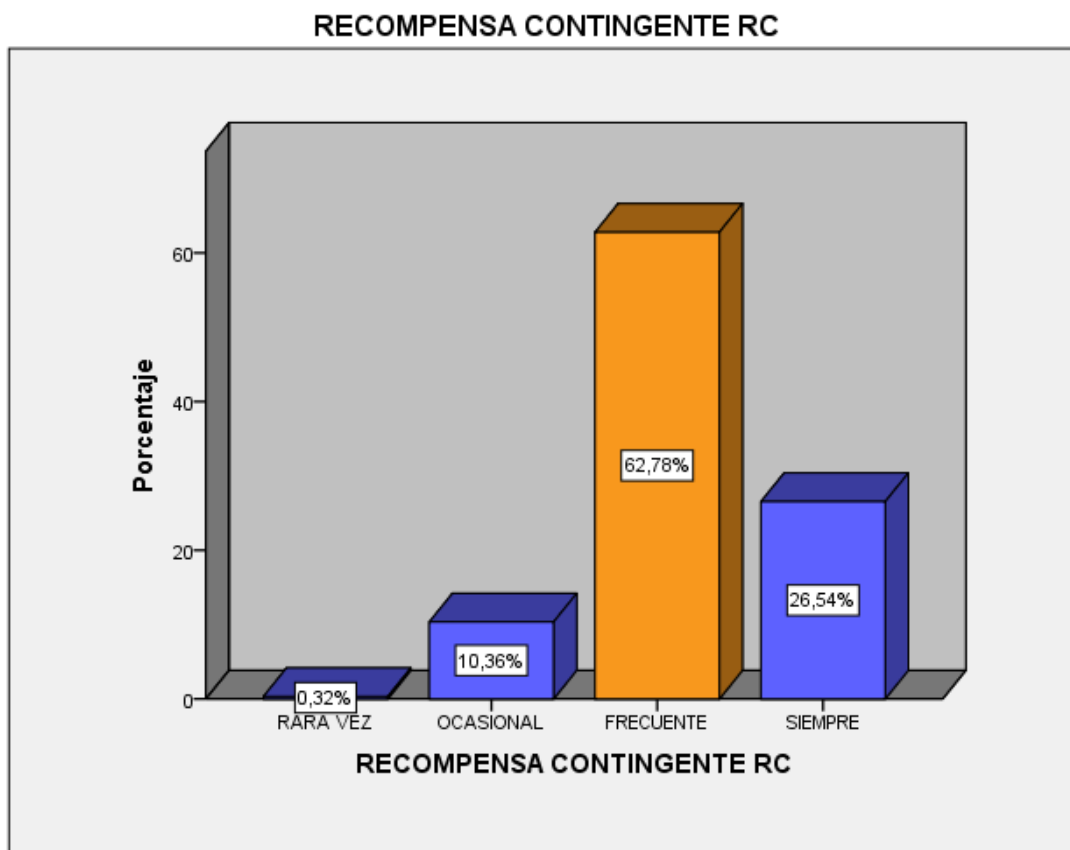
En la figura 13 se agrupó todas las preguntas que evaluaban la dimensión de consideración individual. Obteniendo que el 58,25% de los trabajadores encuestados se sienten como individuos frente a sus líderes, se presenta una comunicación informal cara a cara entre ambas parte. Los líderes tienen una visión clara de las necesidades que tiene cada persona que conforma su equipo a liderar.



**Figura 13 Resultados de la dimensión CI**

### **Dimensiones del liderazgo Transaccional**

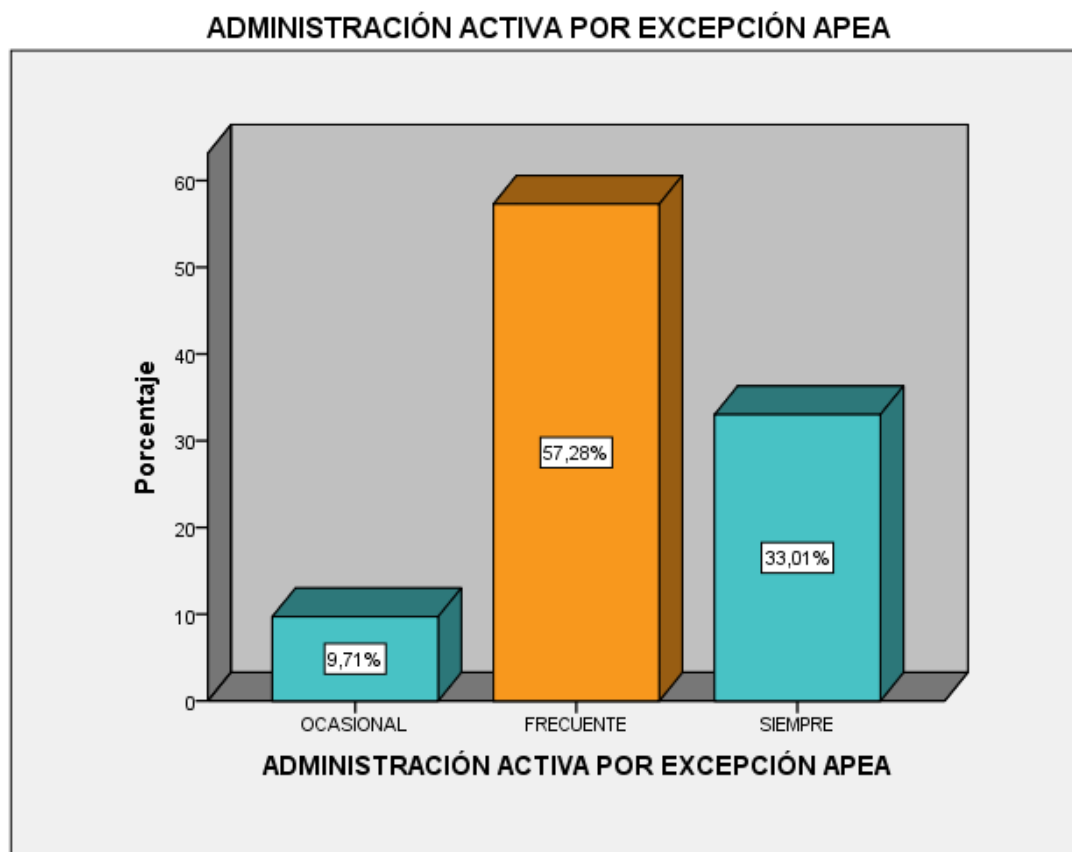
En la figura 14 se presenta los resultados de la dimensión recompensa contingente, en la cual el 62,78% de encuestados indica FRECUENTE. Lo que lleva a concluir que entre seguidores y líder están fijados los parámetros en base a las actividades que se deben realizar. El equipo de trabajo para alcanzar las recompensas (materiales, no materiales) debe cumplir con lo pactado.



**Figura 14 Resultados de la dimensión RC**

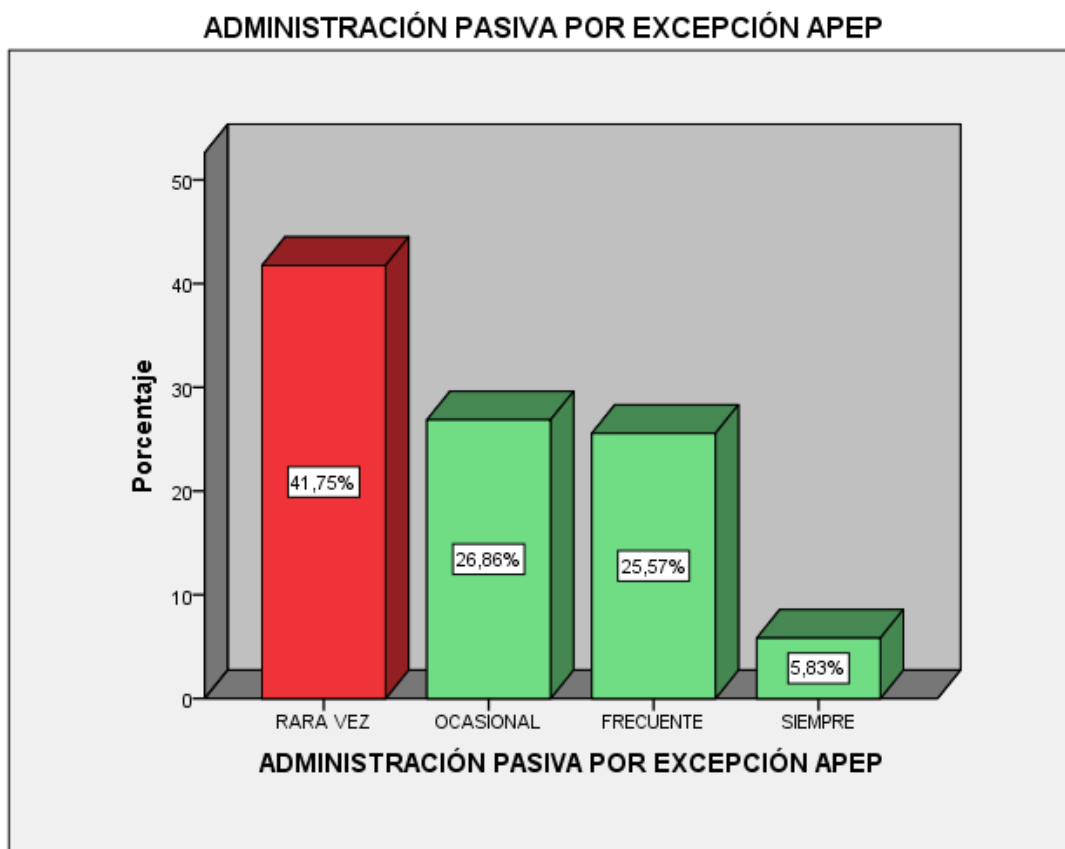
En la figura 15 se agrupó todas las preguntas que evaluaban la dimensión de la administración activa por excepción. Obteniendo que el 57,28% de los trabajadores encuestados identifican a sus líderes como personas que están pendientes de los errores, desviaciones o irregularidades en las actividades que se realizan en la empresa. Con el fin de poder llamar la atención sobre estas y llegar a encontrar una solución.





**Figura 15 Resultados de la dimensión APEA**

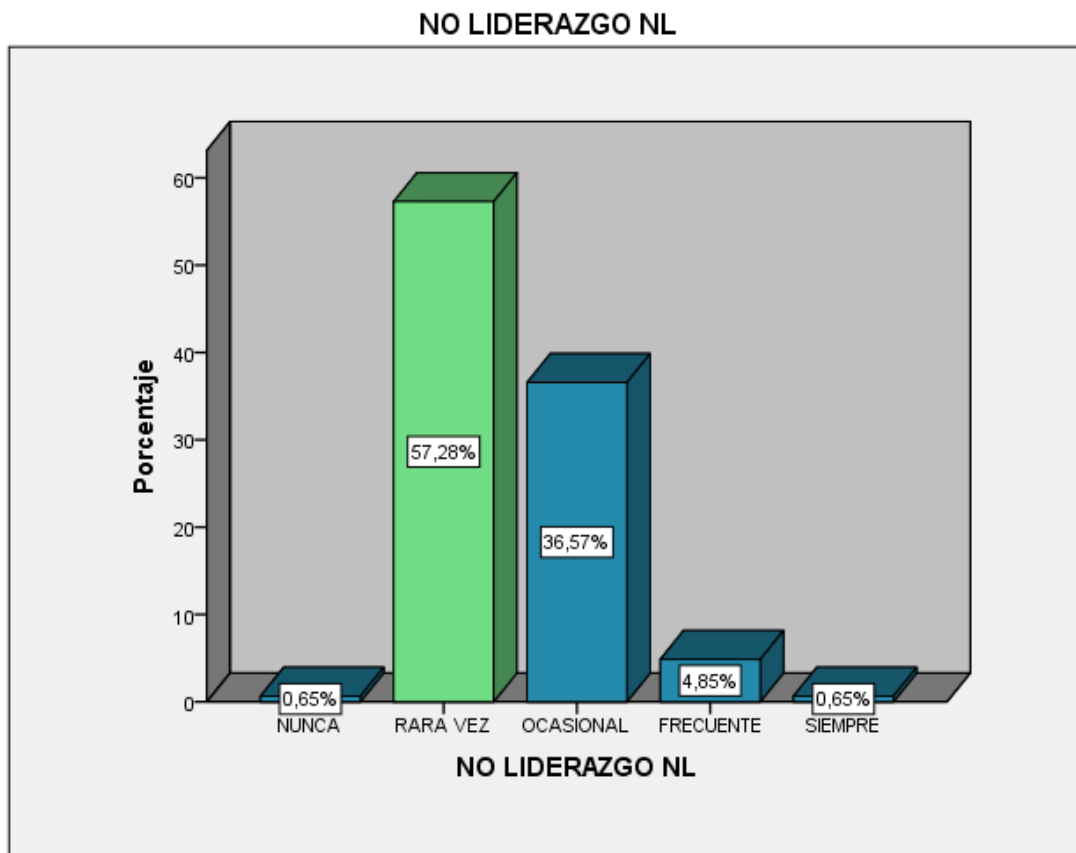
En la figura 16 se presenta los resultados de la dimensión administración pasiva por excepción, en la cual el 41,75% de encuestados indica RARA VEZ. Lo que lleva a concluir que los líderes no esperan a que las situaciones estén totalmente mal o que los errores ya sean notables, para ellos intervenir a la solución de estos.



**Figura 16 Resultados de la dimensión APEP**

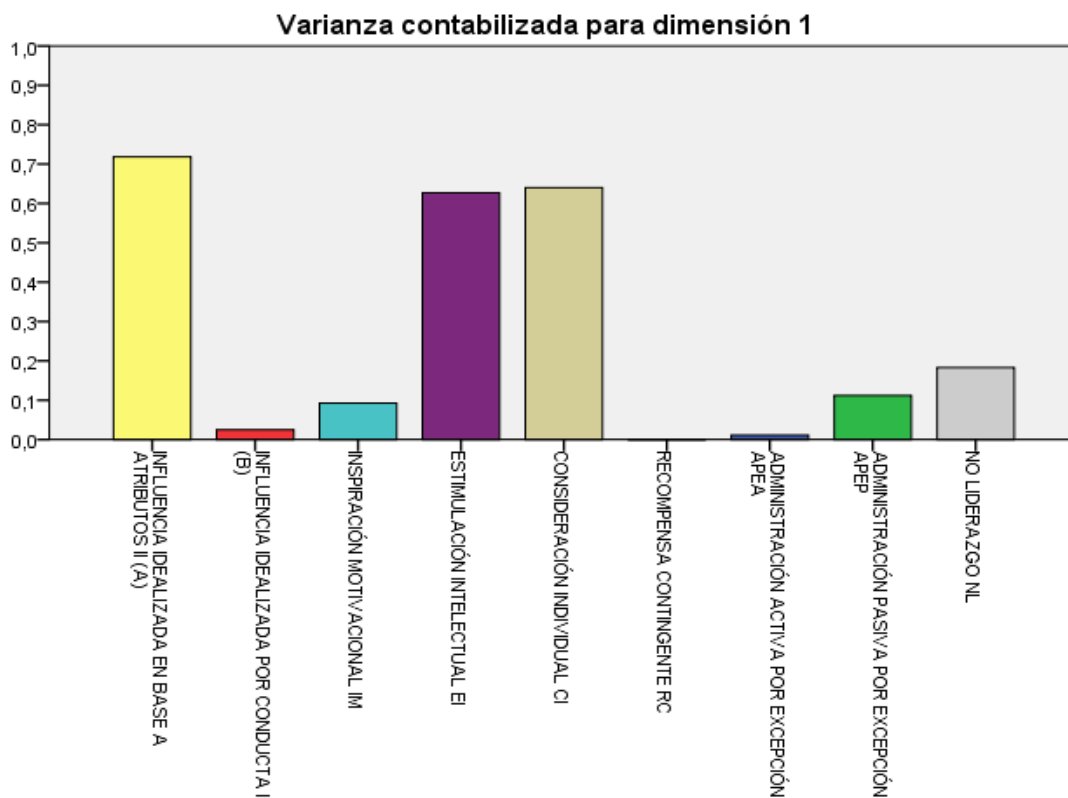
### **Dimensión del Laissez – Faire**

En la figura 17 se agrupó todas las preguntas que evaluaban la dimensión de no liderazgo. Obteniendo que el 57,26% de los trabajadores encuestados a determinado que rara vez sus líderes tienen una actitud de falta de intervención, guía y responsabilidad hacia el grupo de trabajo.



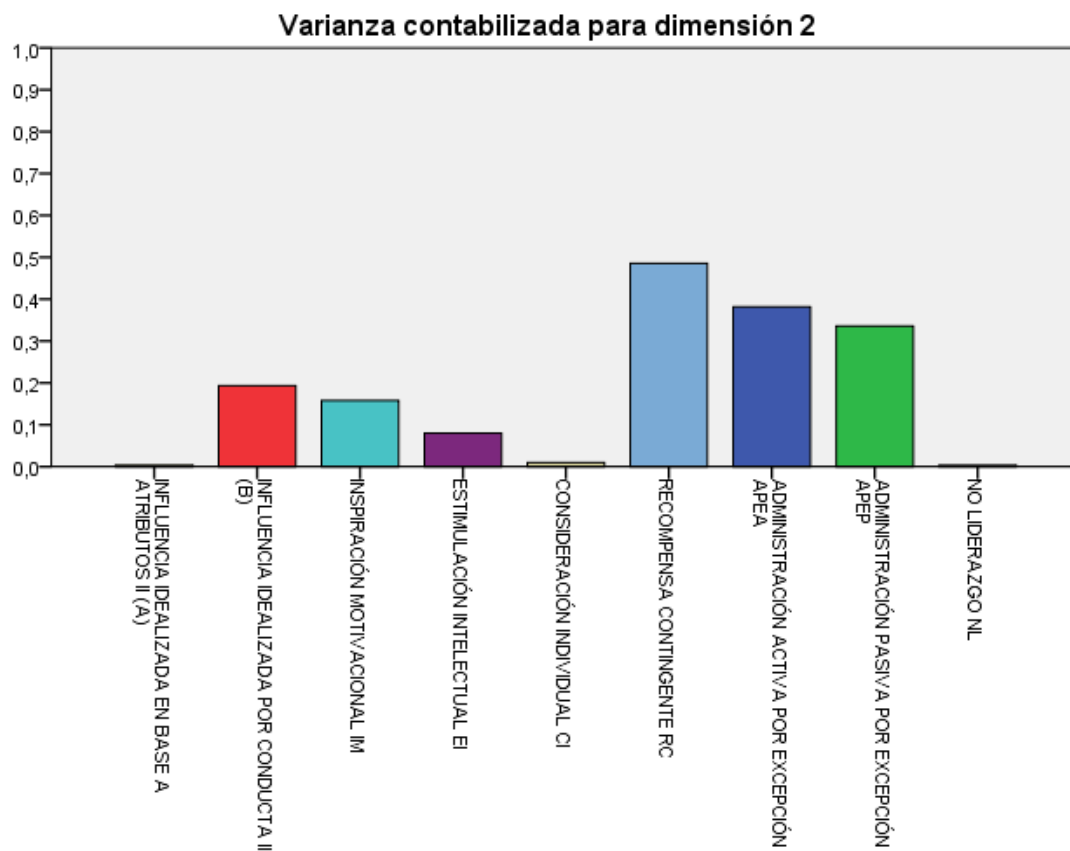
**Figura 17 Resultados de la Dimensión NL**

En la siguiente figura (fig. 18) se observa la distribución según la encuesta realizada a los trabajadores de la cadena de valor de las ocho casa matrices de los bancos AAA del país, en el cual identificamos a la dimensión 1 según el programa SPSS como Liderazgo Transformacional, se determina que los encuestados se sienten más identificados con las siguientes dimensiones que forman parte de este estilo de liderazgo: Influencia en base a Atributos, Estimulación Intelectual y Consideración Individual.



**Figura 18 Análisis dimensional del liderazgo Transformacional**

En la figura 19 se observa la distribución según la encuesta realizada a los trabajadores de la cadena de valor de las ocho casa matrices de los bancos AAA del país, en el cual identificamos a la dimensión 2 según el programa SPSS como Liderazgo Transaccional, se determina que los encuestados se sienten más identificados con las siguientes dimensiones que forman parte de este estilo de liderazgo: Recompensa Contingente y Administración activa por excepción.



**Figura 19 Análisis dimensional del liderazgo Transaccional**

### 5.1.3. Análisis de Varianza en los estilos de Liderazgo

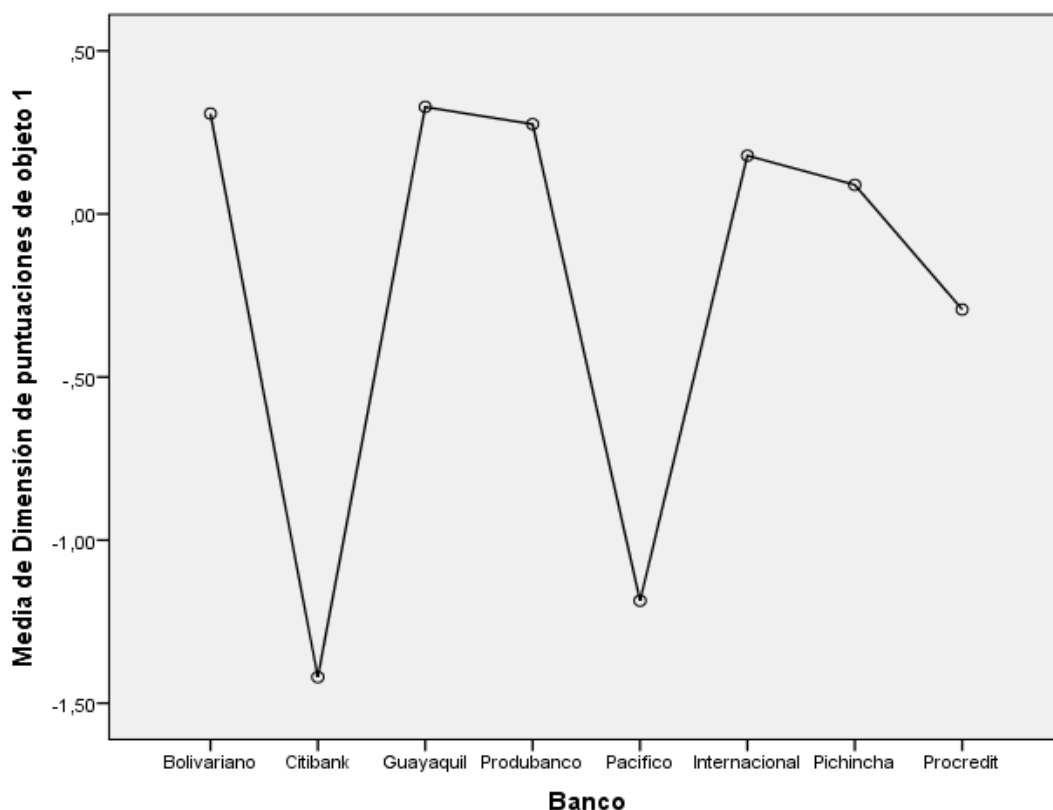
**Tabla 22**

**Anova**

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrático	F	Sig.
<b>Entre grupos</b>	70,284	7	10,041	12,659	0,000
<b>Dentro de grupos</b>	238,732	301	0,793		
<b>Total</b>	309,016	308			

El dato de significancia nos lleva a concluir que estadísticamente existe una diferencia significativa entre nivel de liderazgo transformacional entre los bancos. Es así que el siguiente Figura presenta la diferencia mínima significativa

(Test LSD) que posee el índice con respecto a los bancos. Los bancos en la curva superior presentan medias similares y con un alto índice de liderazgo transformacional. Mientras que las entidades en la curva inferior presentan índices bajos en lo que respecta al liderazgo transformacional.



**Figura 20 Comparación de medias**

#### **5.1.4. Resultados ACP (Desempeño)**

En la Tabla 23 se observa el cálculo de las medias para las entidades bancarias que formaron parte de la investigación, presentando dos indicadores muy importantes, en el caso de la Solvencia 11,74%, que muestra una relación adecuada entre los activos y su financiamiento frente al patrimonio; ya que a nivel

del sector bancario privado a Diciembre del 2016 la solvencia global es de 13% y la base mínima según las Superintendencia de Bancos es 9%.

Los Fondos Disponibles/Total de depósitos a corto plazo (Liquidez) obtuvieron 37,35%; el puntaje de este indicador obtenido por los bancos AAA se encuentran superior a los períodos de Junio de 2016, que obtuvieron 33,54% y 28,89% respectivamente.

**Tabla 23**  
**Análisis descriptivo de indicadores Financieros**

	Media	Desviación Estándar	N de análisis
<b>Solvencia</b>	0,117425	0,0104181	8
<b>Morosidad Bruta Total</b>	0,024394	0,014781	8
<b>Grado de Absorción</b>	0,882938	0,1507842	8
<b>ROA</b>	0,0071	0,009307	8
<b>ROE</b>	0,075213	0,0894124	8
<b>Liquidez</b>	0,373575	0,0922876	8

### 5.1.5. Análisis Factorial (Desempeño)

**Tabla 24**  
**Matriz de Correlación (Índices Financieros)**

	Solvencia	Morosidad Bruta Total	Grado de Absorción	ROA	ROE	Fondos Disponibles
<b>Correlación</b>						
Solvencia	1	0,731	0,503	-0,591	-0,574	-0,587
Morosidad Bruta Tot	0,731	1	0,851	-0,874	-0,883	-0,526
Grado de Absorción	0,503	0,851	1	-0,969	-0,989	-0,219
ROA	-0,591	-0,874	-0,969	1	0,991	0,354
ROE	-0,574	-0,883	-0,989	0,991	1	0,296
Liquidez	-0,587	-0,526	-0,219	0,354	0,296	1
<b>Sig. (unilateral)</b>						
Solvencia		0,020	0,102	0,062	0,068	0,063
Morosidad Bruta Tot	0,020		0,004	0,002	0,002	0,090
Grado de Absorción	0,102	0,004		0,00	0,00	0,301
ROA	0,062	0,002	0,00		0,00	0,195
ROE	0,068	0,002	0,00	0,00		0,238
Liquidez	0,063	0,090	0,301	0,195	0,238	

Como se observa en la tabla anterior, los indicadores que poseen mayor correlación son las combinaciones: Morosidad Bruta-Grado de absorción y ROA-ROE, con una asociación de 0,851 y 0,991 respectivamente. Estos resultados permiten identificar que los cambios de una variable afectan en forma fuerte a la situación de la otra variable que forma la combinación.

## 5.2.Resultados de la investigación Inferencial

### 5.2.1. Índices de liderazgo

**Tabla 25**  
**Índices de liderazgo basado en objetos**

Número de caso	Dimensiones		Número de caso	Dimensiones	
	1	2		1	2
1	-,407	2,313	41	-,660	2,270
2	,215	1,416	42	-,406	2,615
3	,320	,855	43	,065	1,713
4	-,015	1,495	44	,065	1,713
5	-,015	1,495	45	-,177	2,536
6	-,015	1,495	46	-,695	-,842
7	-11,428	1,494	47	-,212	-,453
8	-,015	-,906	48	-,284	,514
9	-4,729	-4,720	49	-,077	,752
10	-8,987	-2,389	50	-1,436	1,964
11	-,403	-,177	51	-1,007	-1,258
12	,112	1,378	52	-1,004	-,196
13	-2,239	-2,483	53	-,119	-,044
14	-,695	-,842	54	-,456	1,464
15	-,055	-,538	55	-,388	1,051
16	-2,548	-1,837	56	,532	-,540
17	-2,497	-3,336	57	,649	-,135
18	-,372	,352	58	,492	-,396
19	-,943	,273	59	,564	-,571
20	-,465	-,920	60	,564	-,571
21	,153	-,389	61	,467	-1,019
22	-,554	-,182	62	,271	,374
23	-,556	2,610	63	,629	-,092
24	-,556	2,610	64	,532	-,540
25	-,208	-,044	65	,237	,462

Continua





26	-,670	1,446	66	,494	-,523
27	,112	1,378	67	,400	,288
28	-,404	1,449	68	,174	-2,108
29	,297	,250	69	,478	-2,381
30	-,186	,345	70	,650	,167
31	-1,337	,940	71	,512	-,439
32	-2,409	-,470	72	,376	-,135
33	-,679	,096	73	,683	-,233
34	-,012	,896	74	-,136	-1,462
35	-,177	2,234	75	,151	-1,451
36	-,023	1,116	76	,342	-,401
37	-,756	-,508	77	,376	-,135
38	-,880	,588	78	,303	-,461
39	-,674	-,885	79	,319	,554
40	-,279	2,497	80	,682	-,535

Número de caso	Dimensiones		Número de caso	Dimensiones	
	1	2		1	2
81	,411	-1,638	122	,048	-,500
82	,254	,075	123	-,227	1,385
83	,373	,111	124	,217	,515
84	,478	-,097	125	-,165	1,792
85	-,060	,929	126	-,719	1,438
86	,615	-2,077	127	-,249	,640
87	,153	-,389	128	-,267	1,754
88	,328	-2,386	129	-,517	,967
89	,551	-1,645	130	-,805	1,489
90	,260	-1,380	131	-,186	,345
91	,181	-1,559	132	-,201	,606
92	,362	-1,633	133	,447	-,918
93	,187	-,123	134	,239	-,562
94	-,998	,932	135	,211	,301
95	-,179	-,047	136	,260	-,181
96	,067	,812	137	,500	,162
97	,152	,338	138	,090	,203
98	-,984	2,279	139	,007	-,648
99	-,320	,673	140	,157	-,643
100	,376	,166	141	,009	-,483
101	-,118	1,457	142	-,126	1,077
102	-,149	,591	143	-,076	-,008
103	-,024	1,375	144	,062	,641
104	-,614	,575	145	,257	,419
105	-,648	,611	146	-,073	-,866

Continua



106	-,096	,502	147	,320	,855
107	-,163	,589	148	,226	-,262
108	-,038	1,373	149	,043	-,217
109	-,163	,891	150	,233	1,046
110	-,060	,929	151	,095	-,047
111	-,873	,016	152	,427	-,574
112	-,292	,906	153	,030	-,102
113	-,104	,894	154	,158	,847
114	-,197	,625	155	,296	-,052
115	-,268	1,452	156	,271	1,029
116	-,625	1,356	157	,420	-,056
117	-,353	1,804	158	,448	-,617
118	-,227	1,385	159	,074	-,004
119	-,620	,928	160	,102	-,277
120	-,674	1,353	161	,093	,368
121	-,165	1,792	162	,252	-,574

Número de caso	Dimensiones		Número de caso	Dimensiones	
	1	2		1	2
163	-,008	-,387	204	,479	,205
164	-,088	,636	205	,429	-1,002
165	,174	-,617	206	-1,11	2 -1,157
166	,043	-,217	207	,274	-1,942
167	,461	-,308	208	,157	-1,419
168	-,178	,298	209	,344	-,528
169	,292	,562	210	-,174	-,256
170	,093	,368	211	,342	-,401
171	,080	,667	212	-,164	,166
172	,492	-,396	213	,429	-,578
173	,113	-,020	214	,546	-,839
174	,585	-,312	215	-,061	,628
175	,476	-1,159	216	,524	-1,193
176	,185	,123	217	-,088	-,156
177	,311	-,614	218	,447	-,918
178	,478	-2,381	219	,146	-,056
179	,344	-,528	220	,290	-,085
180	,249	-,018	221	,526	-,131
181	,492	-,396	222	,526	-,131
182	,174	-,919	223	,427	-,875
183	-,101	-,418	224	,360	-1,506

Continua 

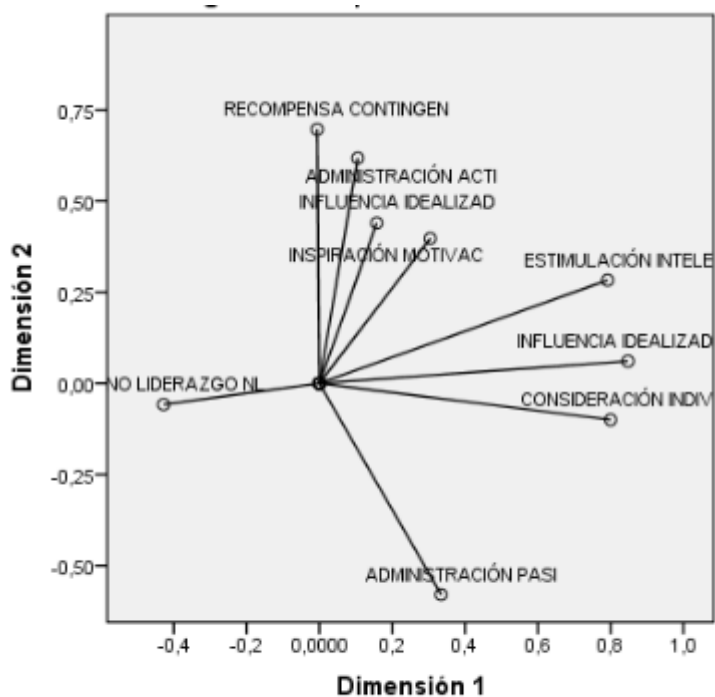
184	,427	-1,641	225	,526	-,131
185	,339	-1,463	226	,277	-,880
186	,342	-,401	227	,649	-,135
187	,229	-1,593	228	-,022	-,087
188	,217	,515	229	,629	-,092
189	,629	-,092	230	,272	-,598
190	,492	-,396	231	,048	-,500
191	,376	-,135	232	,564	-,571
192	,007	-1,423	233	,389	-,435
193	,467	-1,019	234	,399	-,013
194	,427	-,875	235	-,072	1,107
195	,389	-,435	236	,461	-,610
196	,376	-,135	237	,050	-,427
197	,294	-1,114	238	,420	-,056
198	,303	-,461	239	,273	-,296
199	,259	-,483	240	,016	-,528
200	,629	-,092	241	,069	-,056
201	-,040	-1,652	242	,649	-,135
202	,429	-,578	243	,492	-,396
203	-,076	-,310	244	,375	-,559

Número de caso	Dimensiones		Número de caso	Dimensiones	
	1	2		1	2
245	,283	-,059	287	,080	,667
246	,115	-,878	288	,233	1,046
247	,547	-,174	289	,342	-,099
248	,144	,845	290	,493	-,095
249	,303	-,384	291	-,586	,627
250	,174	-,432	292	,357	,555
251	,167	-,099	293	-,109	,378
252	,311	-,614	294	,325	-,126
253	,629	-,092	295	,512	-,439
254	,197	-,797	296	,358	-,162
255	,461	-,123	278	,271	1,029
256	,028	,497	279	,226	,205
257	,174	-,919	280	,185	,778
258	,109	-,911	281	,235	-,601
259	,297	-,923	282	,629	,210
260	,408	,423	283	,525	1,072
261	,547	-,174	284	,374	1,068
262	,396	-,602	285	,526	-,131
263	,249	-,018	286	,095	-,533

Continua 

264	,553	-,583	287	,080	,667
265	,303	-,384	288	,233	1,046
266	,374	1,068	289	,342	-,099
267	,184	-,497	290	,493	-,095
268	,076	,765	291	-,586	,627
269	,133	-,064	292	,357	,555
270	,584	-,614	293	-,109	,378
271	,649	-,135	294	,325	-,126
272	,414	-,274	295	,512	-,439
273	,155	,380	296	,358	-,162
274	,492	-,396	297	,629	-,092
275	,336	1,084	298	,028	,799
276	,060	-,006	299	,250	,327
277	,263	-,016	300	,492	-,396
278	,271	1,029	301	,629	-,092
279	,226	,205	302	,585	-,312
280	,185	,778	303	,211	-,001
281	,235	-,601	304	,547	-,174
282	,629	,210	305	,547	,128
283	,525	1,072	306	,309	,287
284	,374	1,068	307	,355	-,234
285	,526	-,131	308	,211	-,001
286	,095	-,533	309	,649	-,135

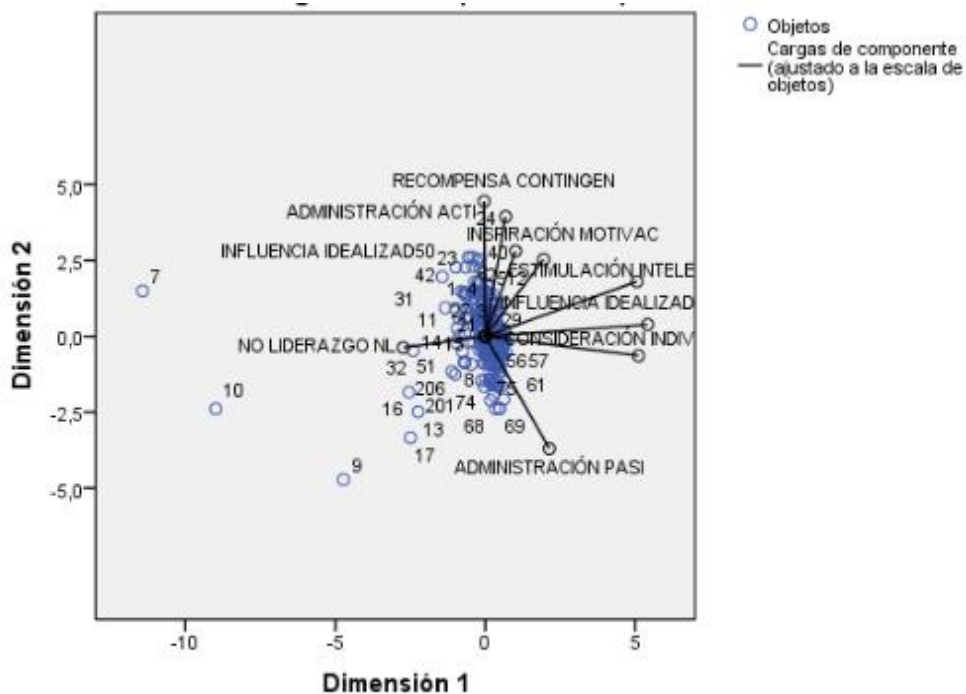
La tabla 25 identifica las puntuaciones que obtuvieron cada individuo encuestado frente al estilo de liderazgo que desempeña su jefe inmediato, para el análisis de la misma los siguientes parámetros permiten interpretar los valores presentados en términos de los estilos: puntuaciones de los objetos en la **Dimensión 1:** Valores superiores a 0 indicios de liderazgo transformacional; **Dimensión 2:** Valores superiores a 0 indicios de liderazgo transaccionales. Cuando los dos son menores a 0 no definen liderazgo. Por ejemplo si se tiene un valor de 0,374 en la dimensión 1 y 1,0680 en la dimensión 2, se determina que la persona identificó un liderazgo Transaccional.



Normalización de principal de variable.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

**Figura 21 Cargas de componente rotado**



Normalización de principal de variable.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

**Figura 22 Diagrama de Dispersión biespacial**

### 5.2.2. Chi – cuadrado, prueba de KMO y Bartlett

**Tabla 26**  
**Chi-Cuadrado**

<b>Medida de Kaiser_Meyer_Olkin de adecuación de muestreo</b>		0,727
<b>Prueba de Esfericidad de Barlett</b>	<b>Aprox. Chi-cuadrado</b>	49,726
	<b>gl</b>	15
	<b>Sig.</b>	0,000

Esta prueba sirve para comprobar que las correlaciones entre las variables son distintas de cero de modo significativo, comprueba si el determinante de la matriz es distinto de cero, es decir, la matriz de correlación es diferente a la matriz identidad, dado el caso que el test de Barlett arroja un valor p de 0,000 entonces tenemos evidencia estadística para sospechar que el uso del análisis factorial es adecuado.

### 5.2.3. Explicación total de la varianza de los indicadores financieros

**Tabla 27**  
**Análisis de Varianza Total**

Componentes	Autovalores Iniciales			Suma de Extracción de cargas al cuadrado			Suma de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	4,441	74,019	74,019	4,441	74,019	74,019	3,669	61,154	61,154
2	1,082	18,035	92,054	1,082	18,035	92,054	1,854	30,900	92,054
3	0,353	5,878	97,932						
4	0,104	1,739	99,671						
5	0,018	0,294	99,965						
6	0,002	0,035	100						

Método de extracción: análisis de componentes principales

Luego de realizar el análisis factorial se obtiene que la dimensión 1 y la dimensión 2 explican de forma agregada el 92,054% de la variabilidad del índice

del rendimiento financiero, es decir que entre las dos dimensiones se puede explicar de una manera estadísticamente significativa el vector resultante de la reducción de variables del rendimiento financiero.

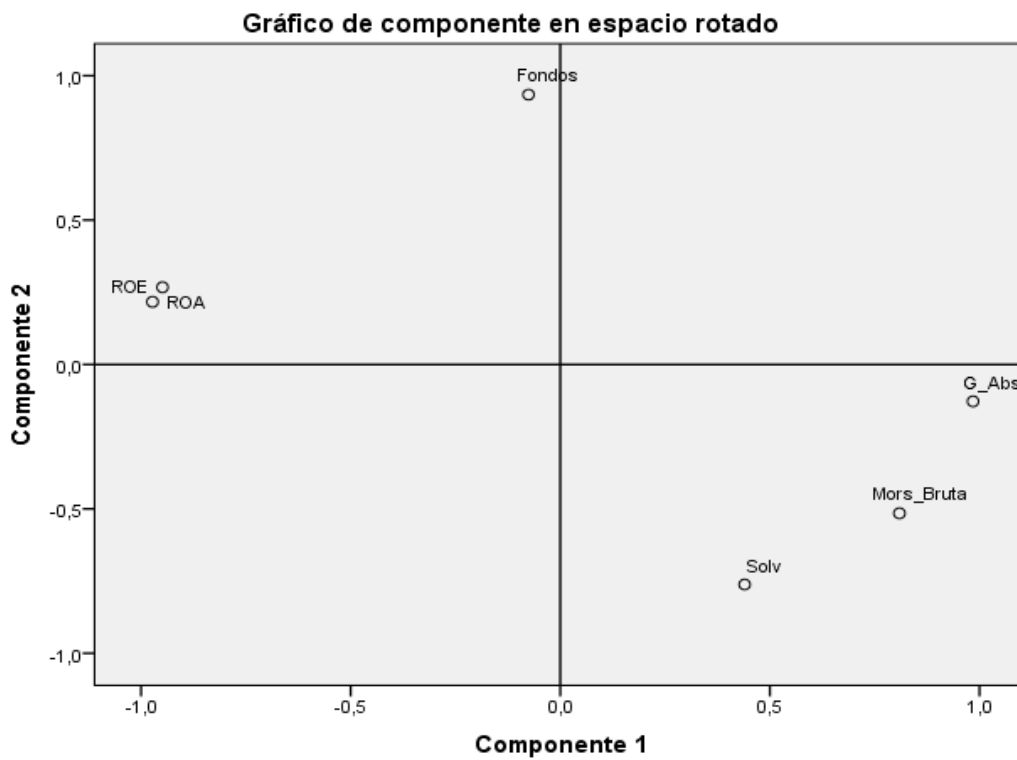
#### 5.2.4. *Matriz de componentes rotados (Indicadores)*

Por medio del análisis de la matriz de componentes rotados, se permite identificar la reducción de las variables originales en forma de combinaciones lineales formando dos ejes (componentes), como se muestra en la siguiente tabla el componente 1 está conformado por el Grado de Absorción, Morosidad Bruta Total y Solvencia; el componente 2 explica al ROE, ROA y liquidez.

**Tabla 28**  
**Componentes Rotados**

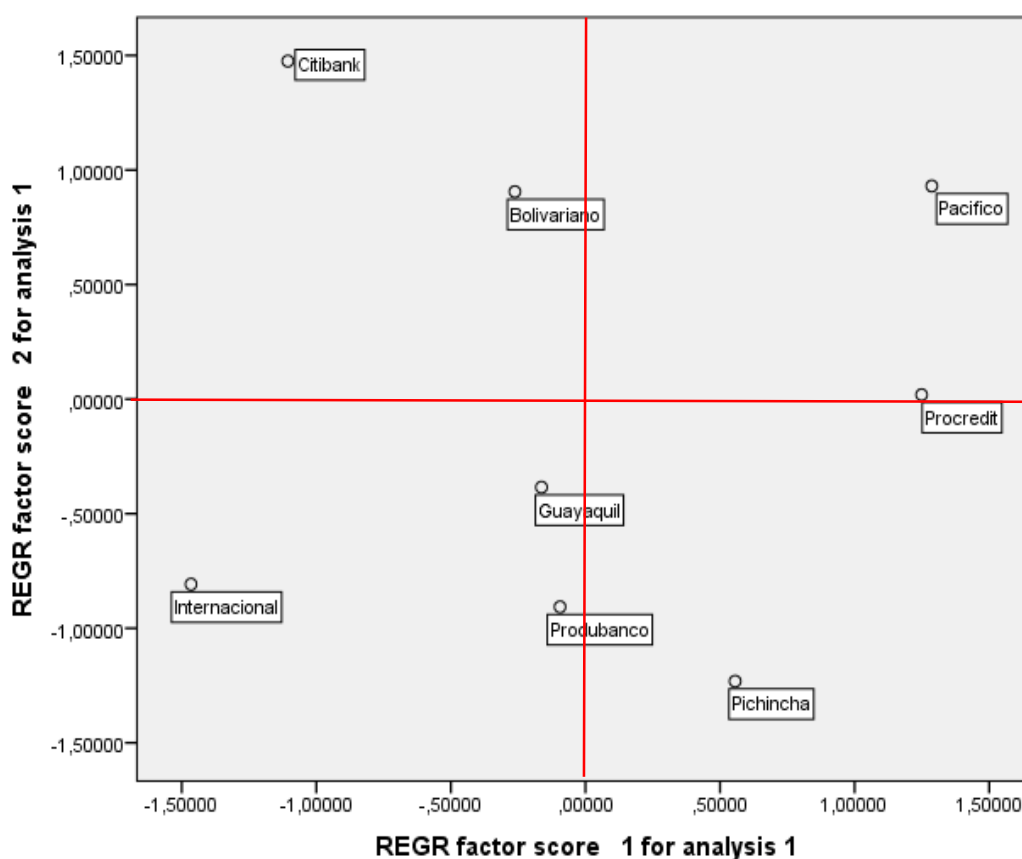
	Componentes	
	1	2
<b>Grado de Absorción</b>	0,984	-0,128
<b>ROE</b>	-0,973	0,217
<b>ROA</b>	-0,949	0,267
<b>Morosidad Bruta Total</b>	0,809	-0,515
<b>Liquidez</b>	-0,076	0,934
<b>Solvencia</b>	0,440	-0,762

La figura 23 explica la distribución de los indicadores en sus cuatro cuadrantes, el componente 1 y sus factores proporciona una inclinación por características de flujo de caja y respuestas a obligaciones, el componente 2 está dirigido a características de resultados financieros.



**Figura 23 Componentes Rotados (Indicadores)**





**Figura 24 Análisis de Bancos y sus Indicadores**

En la figura 24 se realizó la introducción de los Bancos AAA en la matriz de componentes rotados para establecer la posición que posee cada uno según su naturaleza financiera y características. Los bancos que presentan un comportamiento equilibrado entre ambas componentes de análisis como se puede observar son: Internacional, Guayaquil, Proclubanco y Pacífico. El banco Internacional es el que se encuentra alejado de los demás lo que explica un manejo de la entidad de forma equitativa, ya que no presenta una inclinación por uno de los componentes en especial.

De igual manera el banco del Pacífico se muestra muy identificado con la administración con enfoque a sus flujos de caja y respuesta a obligaciones de la entidad con los clientes. Los bancos que figuran con un equilibrio entre ambos componentes son Guayaquil y Proclubanco.

### ***5.2.5. Resultados de Liderazgo y Desempeño Financiero***

La figura 25 se elaboró por medio del programa estadístico Minitab, se muestra en este el puntaje que representa a cada individuo frente al liderazgo transformacional (puntos azules), de esta forma se logra apreciar que a medida que los puntos se encuentran menos dispersos hay más consistencia por parte de los empleados hacia lo que ellos consideran un líder transformacional. Por otra parte el punto rojo identifica el índice que se creó como reducción de los indicadores del CAMEL, este punto nos permite ubicar el índice de desempeño financiero de cada banco dentro de la dimensión 1 (liderazgo transformacional) y de esta forma su posición relativa con respecto al índice de liderazgo indica el grado de profundidad del desempeño a causa del liderazgo transformacional. Entre tanto la figura 26 considera el mismo análisis anterior pero para la dimensión 2 (Liderazgo Transaccional).

Con respecto a la relación existente entre el liderazgo y el desempeño financiero solo se puede afirmar, considerando la ausencia de contrastes analíticos, que un determinado banco con desempeño financiero de menor profundidad con respecto a la nube de puntos se encuentra más alejado de lo que sus empleados consideran de un nivel de liderazgo consistente. En efecto una dispersión del desempeño financiero frente a la nube de puntos a la izquierda o derecha refleja una posición contraria entre lo que piensan los empleados del liderazgo y el índice de desempeño financiero.

De manera global al tomar todos los índices de desempeño financiero y puntos de liderazgo se observa una dispersión entre ambos factores, a excepción del caso del Banco Pichincha frente al estilo transformacional donde su desempeño financiero se encuentra inmerso dentro de la conglomeración de los puntajes de liderazgo de la entidad.

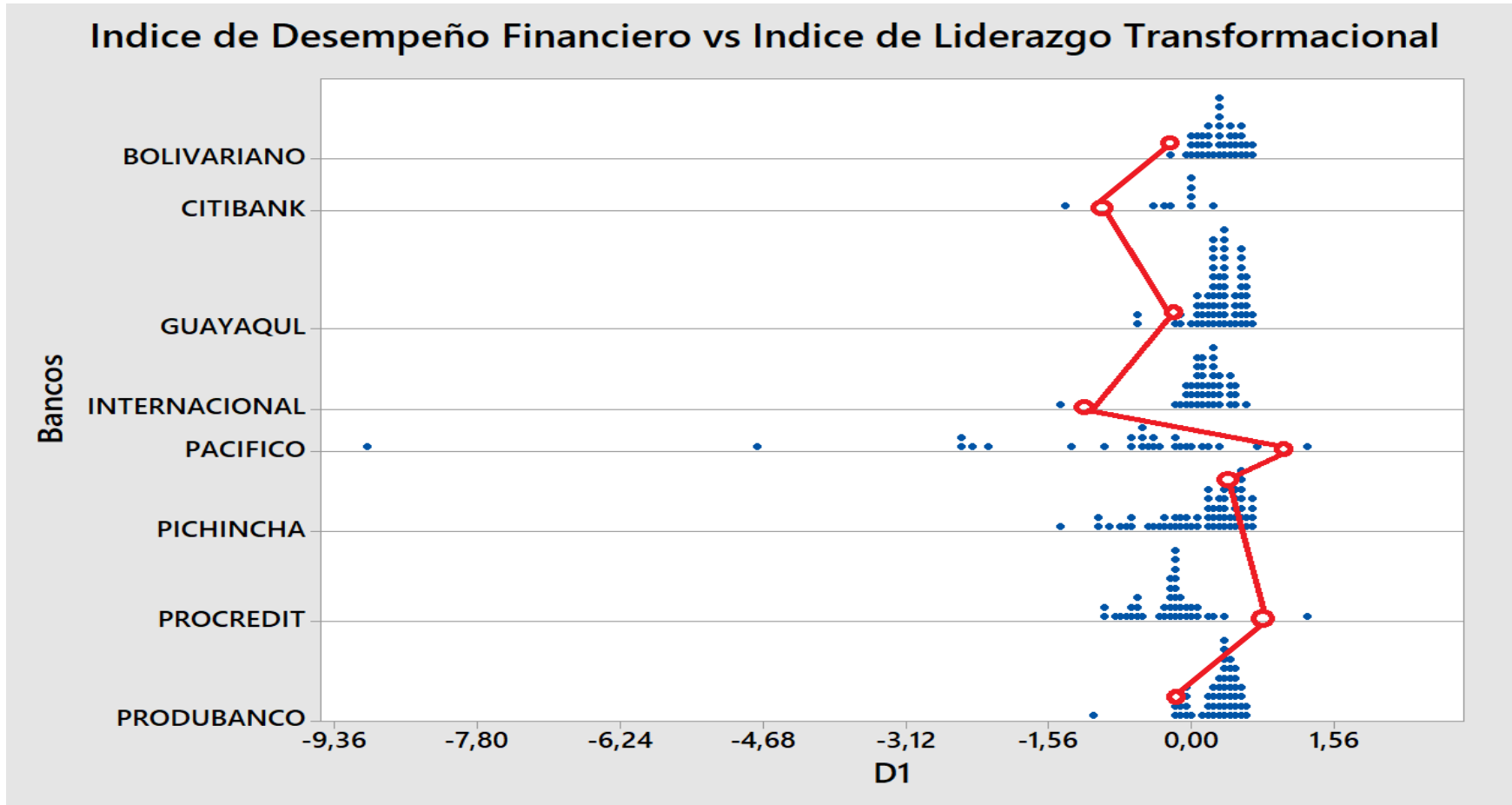


Figura 25 Liderazgo transformacional y desempeño financiero

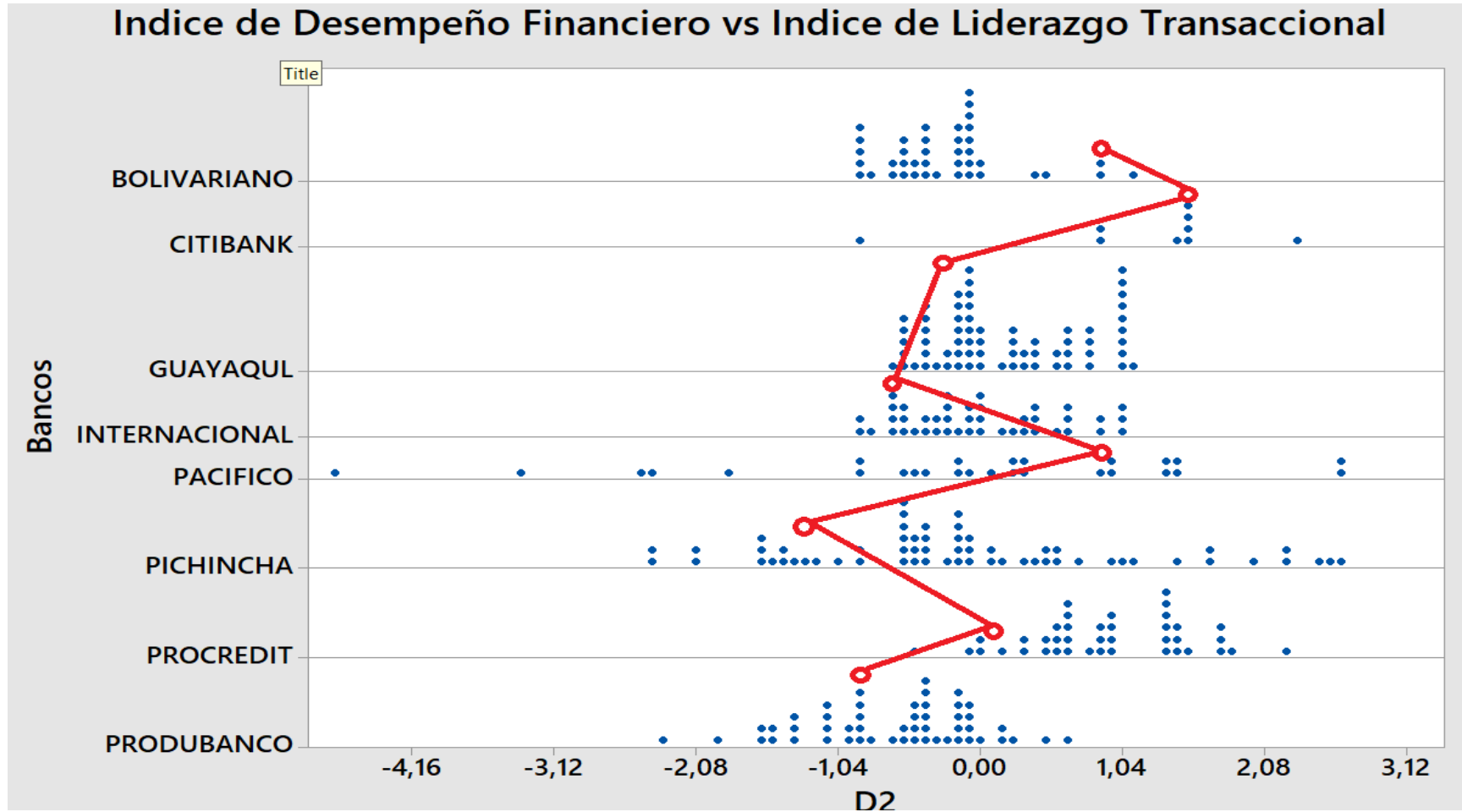


Figura 26 Liderazgo transaccional y desempeño financiero

## CONCLUSIONES

- Por medio del análisis de varianza (ANOVA) se concluyó que dentro de las entidades bancarias con calificación de riesgo AAA del Ecuador el estilo de liderazgo que predomina en sus directivos es el transformacional.
- El análisis dimensional de las cargas de componentes rotados determinó que las dimensiones más representativas en el liderazgo transformacional son: Estimulación Intelectual, Consideración individual e Influencia idealizada en base a Atributos.
- La observación en las cargas de componentes rotados para las dimensiones de liderazgo transaccional concluyó que la más relevante es la Recompensa Contingente.
- A través de la matriz de correlación aplicada a los indicadores financieros de las entidades bancarias se logró visualizar las siguientes pares: ROA – ROE y Grado de Absorción – Morosidad Bruta Total; poseen una relación muy alta entre sí.
- Por medio de los gráficos Dotplot se observa de que no se tiene evidencia estadística suficiente ni representativa para rechazar o no rechazar la relación entre el estilo de liderazgo y desempeño financiero, por esta razón solo se sospecha del evento en cuestión.

## RECOMENDACIONES

- Para la obtención de resultados más reales y certeros de la relación que existe entre el estilo de liderazgo y desempeño financiero, se recomienda que el instrumento de recolección de información (Cuestionario MLQ), se aplique en periodos anuales con un mínimo de 5 años, para poder crear una relación entre la evaluación de liderazgo y los respectivos indicadores financieros de cada año.
- La dimensión de influencia idealizada por conducta dentro del liderazgo transformacional se encuentra muy por debajo de los porcentajes obtenidos por el resto de componentes de este estilo, se deben tomar medidas ya que la conducta que reflejan los líderes a sus seguidores es la carta de presentación del equipo de trabajo.
- Debe existir una mejor disposición a la participación de investigaciones (pregrado, posgrado) por parte de las entidades bancarias, ya que por medio de estas pueden identificar y mejorar sus fortalezas de igual manera que pueden convertir sus debilidades en ventajas de competencia de mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Almenara Barrios, J., García Ortega, C., González Caballero, J. L., & Abellán Hervás, M. J. (2002). Creación de índices de gestión hospitalaria mediante análisis de componentes principales. *Salud Pública de México*, 533-540.
- Amiel Pérez, J. (2007). Las variables en el método científico. *Revista de la Sociedad Química del Perú*, 171-177.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Lambayeque: Escuela de Economía USAT.
- Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración*. Caracas: Episteme.
- Asamblea Nacional . (2008). *asambleanaciona*. Obtenido de asambleanaciona: [http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Asociación de Bancos del Ecuador. (2016). *asobancos*. Obtenido de asobancos: [http://www.asobancos.org.ec/inf\\_macro/Evoluci%C3%B3n%20de%20la%20Banca-%20Junio%202016.pdf](http://www.asobancos.org.ec/inf_macro/Evoluci%C3%B3n%20de%20la%20Banca-%20Junio%202016.pdf)
- Asociación de bancos pivados del Ecuador. (08 de 2011). *asobancos*. Obtenido de asobancos: [http://www.asobancos.org.ec/ABPE\\_INFORMA/agosto\\_2011.pdf](http://www.asobancos.org.ec/ABPE_INFORMA/agosto_2011.pdf)
- Bancaria, Comité de Basilea para la Supervisión. (24 de Agosto de 2017). *Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador*. Obtenido de Sbs: [http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos\\_financieros/Normativa%20Internacional/NSF%201.pdf](http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Normativa%20Internacional/NSF%201.pdf)
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *bce*. Obtenido de bce: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/156-preguntas-frecuentes-banco-central-del-ecuador>
- Banco de Pagos Internacionales. (06 de 2004). *bis*. Obtenido de bis: <http://www.bis.org/publ/bcbs109esp.pdf>
- Barahona Urbano, H., Cabrera Moya, D. R., & Torres Castro, U. E. (2011). Los Líderes en el siglo XXI. *Entramado*, 86-97.
- Bass, B. (1988). El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar. *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*, 26-36.
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en Liderazgo Transformacional. *Revista del centro de investigación de la universidad La Salle*.
- Bass, B. (2007). The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18-40.

- Bass, B., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial*. New York: Free Press.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B., & Stogdill, R. M. (1981). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: The free Press.
- Bolsa Boliviana de Valores. (09 de 10 de 2017). *bbv*. Obtenido de bbv: <http://www.bbv.com.bo/archivos/GesFina4.pdf>
- Bolsa de valores. (10 de 10 de 2017). *bolsadevalores*. Obtenido de bolsadevalores: <https://www.bolsadevalores.com.sv/participante-calificadoras-de-riesgo>
- BRC Investor Services . (12 de 10 de 2017). *brc*. Obtenido de brc: [http://www.brc.com.co/inicio.php?Id\\_Categoria=114](http://www.brc.com.co/inicio.php?Id_Categoria=114)
- Bryman, A. (1996). When less is more: Meaningful learning from visual and verbal summaries of science textbook lessons. *Journal of Educational Psychology*, 64-73.
- Buniak, L. (11 de 10 de 2017). *camelsr*. Obtenido de camelsr: <http://www.camelsr.com/Portals/0/pdf/specials/Nuevo-Enfoque-para-Analizar-Calificar-el-Riesgo-Bancario-CAMELSBCOR.pdf>
- Caballero, W. (1975). *Introducción a la estadística*. San José: IICA.
- Cadena Agudelo, J., Castañeda Estrada, M. I., Pedraza Forero, J., & Redondo Rangel, J. (2006). La Banca Colombiana Frente al Pilar I del Acuerdo de Basilea II. *Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*, 1-21.
- Castro Solano, A., Nader, M., & Martina Casullo, M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. *Revista de Psicología de la PUCP*, 65-88.
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. Lima: Editorial Universidad Ricardo Palma.
- Céspedes, H. (30 de 03 de 2009). *googlegroups*. Obtenido de googlegroups: <https://053baf0d-a-bce9d4a4-s-sites.googlegroups.com/a/hcglobalgroup.com/hcglobalgroup/documentos-hcglobal-group/EmprendimientoSocialysuSustentabilidad..pdf?attachauth=ANoY7crfMUuQfex47qaTiVvleou93xHWSuohe1fbfM0ffFopP8yErKseA7thhTFKZA41LaupxmteQVS0xjYED8z>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Tlalnepantla: McGRAW-HILL/ÍNTER AMERICANA.
- Cibrán Ferraz, P., Huarte Galbán, C., & Beltrán Varandela, J. L. (2008). Los modelos de control de gestion de la actividad bancaria. Capacidad predictiva para el



cumplimiento de objetivos en los procesos de crisis. *Universidad, Sociedad y Mercados Globales*, 249-260.

Class International Rating. (05 de 09 de 2017). *classinternationalrating*. Obtenido de classinternationalrating:  
<http://www.classinternationalrating.com/index.php/metodologia-de-calificacion-de-instituciones-financieras/finish/120/331>

Class International Rating. (12 de 10 de 2017). *classinternationalrating*. Obtenido de classinternationalrating:  
<http://www.classinternationalrating.com/index.php/metodologia-de-calificacion-de-instituciones-financieras/finish/184/997>

Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria . (03 de 10 de 2017). *Superintendencia de Bancos*. Obtenido de Superintendencia de Bancos:  
[http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos\\_financieros/Normativa%20Internacional/NSF%201.pdf](http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Normativa%20Internacional/NSF%201.pdf)

Conger, J., & Kanungo, R. (1987). toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of management review*, 637-647.

Contreras Torres, F., & Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*.

Córdoba, M. (2009). *Vlex*. Obtenido de <https://doctrina.vlex.com.co/vid/gestion-financiera-corto-plazo-58068981>

Cruz Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, 13-32.

Cuevas, D. J. (27 de 06 de 2013). *listindiario*. Obtenido de listindiario:  
<https://www.listindiario.com/puntos-de-vista/2013/6/26/282280/La-solvencia-bancaria>

Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2006). *Relaciones humanas*. Cengage Learning Editores.

Dueñas García, Y. C. (2016). *utmachala*. Obtenido de utmachala:  
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/8774/1/ECUACE-2016-CA-CD00126.pdf>

Duro Martín, A. (2006). *Introducción al liderazgo organizacional.: Teoría y metodología*. Madrid: DYKINSON.

EKOS. (04 de 2011). *ekosnegocios*. Obtenido de ekosnegocios:  
<http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/4.pdf>

El Comercio. (02 de 01 de 2010). *elcomercio*. Obtenido de elcomercio:  
<http://www.elcomercio.com/actualidad/28-entidades-quebraron-crisis-1998.html>

- EL Comercio. (22 de 03 de 2016). *EL Comercio*. Obtenido de EL Comercio:  
<http://www.elcomercio.com/datos/economia-bancos-ecuador-depositos-creditos.html>
- El Comercio. (06 de 12 de 2016). *elcomercio*. Obtenido de elcomercio:  
<http://www.elcomercio.com/actualidad/incremento-encaje-bancos-ecuador-economia.html>
- El Comercio. (25 de 01 de 2017). *elcomercio*. Obtenido de elcomercio:  
<http://www.elcomercio.com/actualidad/ranking-corrupcion-transparencia-ecuador-mundo.html>
- El Diario. (02 de 03 de 2017). *eldiario*. Obtenido de eldiario:  
<http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/424756-la-banca-ecuatoriana-se-desvincula-de-cualquier-actividad-politica/>
- El Telégrafo. (27 de 10 de 2011). *eltelegrafo*. Obtenido de eltelegrafo:  
<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/columnistas/1/la-banca-y-la-historia>
- El Telégrafo. (02 de 12 de 2012). *eltelegraf*. Obtenido de eltelegraf:  
<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-feriado-bancario-dejo-mucho-dolor>
- El Telégrafo. (24 de 01 de 2017). *eltelegrafo*. Obtenido de eltelegrafo:  
<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/banca-privada-usd-4-268-millones-mas-de-depositos-entre-2015-y-2016>
- El Telégrafo. (2017). *eltelegrafo*. Obtenido de eltelegrafo:  
<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/los-depositos-en-la-banca-superan-los-usd-26-000-millones>
- El Telégrafo. (14 de 04 de 2017). *eltelegrafo*. Obtenido de eltelegrafo:  
<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-rentabilidad-de-la-banca-privada-mejoro>
- El Tiempo. (13 de 07 de 2016). *eltiempo*. Obtenido de eltiempo:  
<http://www.eltiempo.com.ec/noticias/ecuador/4/377984/bancos-privados-de-ecuador-ven-recuperacion-de-la-liquidez-y-destinaran-usd-18-000-millones-para-creditos-en-2016>
- El Universo. (08 de 2012). *eluniverso*. Obtenido de eluniverso:  
<http://www.eluniverso.com/2012/08/09/1/1356/6-ajustes-menos-un-mes-buscan-elevar-liquidez.html>
- El Universo. (07 de 10 de 2017). *El Universo*. Obtenido de El Universo:  
<http://www.eluniverso.com/noticias/2015/09/22/nota/5141786/banca-sigue-solida-pese-problemas-macroeconomicos-dice-director-abp>
- El Universo. (02 de 10 de 2017). *eluniverso*. Obtenido de eluniverso:  
<http://www.eluniverso.com/noticias/2017/10/02/nota/6412459/bce-asegura-que-ministerio-finanzas-le-debe-3600-millones-dolares>

- Escandon Barbosa, D. M., & Hurtado Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 137-145.
- Escribano Ruiz, G. (2011). *Gestion financiera*. Madrid: Parainfo.
- Estrada Mejía, S. (2007). Liderazgo a traves de la historia. *Scientia Et Technica*, 343-348.
- Ferrando, P. J., & Anguiano Carrasco, C. (2010). EL ANÁLISIS FACTORIAL COMO TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA. *Papeles del Psicólogo*, 18-33.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. Estados Unidos: McGraw-Hill.
- García Alcaraz, F., Alfaro Espín, A., Hernández Martínez, A., & Molina Alarcón, M. (2006). Diseño de Cuestionarios para la recogida de información: metodología y limitaciones. *Revista Clínica de Medicina de Familia*, 232-236.
- García Morales, V., Romerosa Martínez, M. M., & Lloréns Montes, F. J. (2007). Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 25-46.
- Gómez Ortiz, R. A. (2010). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Universidad & Empresa*, 62-91.
- González Nucamendi, A., & Solís Rosales, R. (2012). El ABC de la regulación bancaria de Basilea. *Análisis Económico*, 105-139.
- Griffin, R. (2011). *Administración*. México: Cengage Learning.
- Gutiérrez Roa, M. (1992). Teoría de los rasgos: Contribución a la interpretación del comportamiento del empresario. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 30-35.
- Haggai, J. E. (1992). *Liderazgo que perdura en un mundo que cambia*. Texas: Mundo Hispano.
- Hart, C. (2012). Los experimentos de Hawthorne. *Revista Cubana de Salud Pública*, 156-167.
- Hersey Kenneth, P., & Blanchard, W. (1974). So you want to know your leadership style? *Training & Development Journal*, 22-37.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1972). *santafe*. Obtenido de santafe: [http://www.santafe.gob.ar/index.php/web/content/download/125064/618500/file/Manual%20del%20Participante%20-%20Liderazgo%20y%20Comunicaci%C3%B3n\(4\).pdf](http://www.santafe.gob.ar/index.php/web/content/download/125064/618500/file/Manual%20del%20Participante%20-%20Liderazgo%20y%20Comunicaci%C3%B3n(4).pdf)
- Hogg, M., & Vaughan, G. (2008). *Psicología Social*. Madrid: Editorial Medica Panamericana.
- House, R. (1976). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. *ERIC*, 1-38. Obtenido de Er.
- Jiménez Becerra, A., Ávila Penagos, R., & Torres Carrillo, A. (2004). *La práctica investigativa en ciencias sociales*. Universidad Pedagógica Nacional.

- Kotter, J. (1999). *La verdadera labor de un líder*. USA: Editorial Norma.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2008). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Laak, J. T. (1996). Las cinco grandes dimensiones de la personalidad. *Revista de Psicología de la PUCP*, 129-181.
- Lemos de Ciuffardi, V. N. (2000). Rasgos de personalidad asociados con la ejecución de determinados instrumentos musicales. *Interdisciplinaria*, 1-20.
- Lissardy, G. (30 de 08 de 2017). BBC. Obtenido de BBC:  
[http://www.bbc.com/mundo/economia/2010/05/100503\\_1143\\_calificadoras\\_riesgo\\_poder\\_cr](http://www.bbc.com/mundo/economia/2010/05/100503_1143_calificadoras_riesgo_poder_cr)
- Livacic Rojas , C. (2009). Evolución de las Organizaciones: Un mundo en cambio. *Revista de Estudios Politécnicos* , 177-191.
- Lizarzaburu, E., Berggrun, L., & Quispe, J. (2012). Gestión de riesgos financieros. Experiencia en un banco latinoamericano. *Estudios Gerenciales*, 87-95.
- López, L. (30 de 08 de 2017). *Superintendencia de Valores y Seguros*. Obtenido de Sbs:  
<http://181.198.3.74/wps/wcm/connect/f7c8123d-0f90-40e8-832f-f94711533be5/CALIFICADORAS+DE+RIESGO+-+30+DE+OCTUBRE+DEL+2015.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=f7c8123d-0f90-40e8-832f-f94711533be5>
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: CENGAGE LEARNING.
- Martínez Guillén, M. d. (2012). *Liderazgo: La gestión empresarial*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos .
- Mayo, E. (1993). *The Human Problems of an Industrial Civilization* . New York: Routledge.
- Mendez Benavides, R. (03 de 10 de 2009). *rogermendezbenavides*. Obtenido de rogermendezbenavides:  
<http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/10/teoria-del-liderazgo-situacional-de.html>
- Mendoza Torres, M. R. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *evista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 118-134.
- Mendoza, I. (2015). Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informático. *ESTUDIO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DESDE LAS PERCEPCIONES DE JEFES Y SEGUIDORES DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN MÉXICO* (pág. 4). México DF: Hiuman, S.A. de C.V.
- Minitab. (24 de 09 de 2017). *Soporte de Minitab*. Obtenido de Soporte de Minitab:  
<https://support.minitab.com/es-mx/minitab/18/help-and-how-to/modeling-statistics/anova/supporting-topics/basics/what-is-anova/>

- Molero Alonso, F., Recio Saboya, P., & Cuadrado Guirado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 495-501.
- Montaño Sinisterra, M., Palacios Cruz, J., & Gantiva, C. (2009). Teorías de la personalidad. Un análisis histórico del concepto y su medición. *Psychologia. Avances de la disciplina*, 81-107.
- Murillo Torrecilla, J. (2006). UNA DIRECCIÓN ESCOLAR PARA EL CAMBIO: DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL AL LIDERAZGO DISTRIBUIDO. *REICE*, 11-24.
- Nava Rosillón, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 606-628.
- Pacific Credit Rating. (12 de 2015). *ratingspcr*. Obtenido de ratingspcr: [http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial\\_bancos\\_dic-2015.pdf](http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial_bancos_dic-2015.pdf)
- Pacific Credit Rating. (16 de 02 de 2017). *ratingspcr*. Obtenido de ratingspcr: [http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/ec-201612-fin-bancos\\_v02.pdf](http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/ec-201612-fin-bancos_v02.pdf)
- Pérez Carballo, J. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. Madrid: ESIC.
- Portal de microfinanzas. (11 de 10 de 2017). *microfinancegateway*. Obtenido de microfinancegateway: <https://www.microfinancegateway.org/es/temas/desempe%C3%B1o-financiero>
- Portal de Microfinanzas. (14 de 09 de 2017). *microfinancegateway*. Obtenido de Portal de Microfinanzas: <https://www.microfinancegateway.org/es/temas/desempe%C3%B1o-financiero>
- Puertas Cortés, D. X., & Carbonell, X. (2014). El modelo de los cinco grandes factores de personalidad y el uso problemático de Internet en jóvenes colombianos. *Adicciones*, 54-61.
- Purizaca Vigo, D., Bravo Martínez, D., García Estrella, J., & Monteza Becerra, J. (2015). Liderazgo democrático o participativo. *Revista de Investigación UPeU*, 57-65.
- Raby, D. (2006). El liderazgo carismático en los movimientos populares y revolucionarios. *Cuadernos del CENDES*, 59-72.
- Ramió, C. (2016). Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12817/Teoria%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.pdf?sequence=1>
- Ramos López, A. (2005). *Mujeres y Liderazgo: Una nueva forma de dirigir*. Valencia: Univesitat de València.

- Reina Rubiano, E. (2014). *urosario*. Obtenido de urosario:  
<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8688/1019038128-2014.pdf;sequence=1>
- Rivera Godoy, J. (2011). Análisis del desempeño financiero de empresas innovadoras del sector alimentos y bebidas en Colombia. *Pensamiento & Gestión*, 109-136.
- Rodríguez Gómez, D., & Valldeoriola Roquet, J. (24 de 09 de 2017). *zanadoria*. Obtenido de zanadoria: [http://zanadoria.com/syllabi/m1019/mat\\_cast-nodef/PID\\_00148556-1.pdf](http://zanadoria.com/syllabi/m1019/mat_cast-nodef/PID_00148556-1.pdf)
- Rojas, C. (29 de 05 de 2014). *elcomercio*. Obtenido de elcomercio:  
<http://www.elcomercio.com/actualidad/mahuad-peculado-feriado-bancario-ecuador.html>
- Rozo Mogollón, S. M., & Abaunza de gonzález, M. (2010). Liderazgo transaccional y transformacional. *Avances en Enfermería*, 62-72.
- Ruiz Porras, A. (2008). Los beneficios del liderazgo en el mercado de depósitos bancarios: una comparación entre Cournot y Stackelberg. *EconoQuantum*, 79-105.
- Salazar, M. A. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? . *UNIrevista*, 1-12.
- Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación*. México: Prentice Hall.
- Sánchez Santa , B. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo. *Psicothema*, 435-439.
- Seyal, R. (2014). Testing Bass & Avolio model of leadership in understanding ERP implementation among Bruneian SMEs. *Journal of Organizational Management Studies*, 1.
- Silva Peralta, Y. F. (2010). Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un estudio descriptivo. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 127-144.
- Social Enterprise Knowledge Network. (09 de 01 de 2006). *omnimediastudio*. Obtenido de omnimediastudio:  
<http://www.omnimediastudio.com/demo/itesm/CGR/pdfs/gestion-efectiva.pdf>
- Sotelsek Salem, D., & Pavón Cuéllar, L. I. (2012). Evolución de los Acuerdos de Basilea: diagnóstico de los estándares de regulación bancaria internacional. *Economía UNAM*, 29-50.
- Stogdill, R. (1948). *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*. *Journal of Psychology*.
- Strauss , A., & Corbin , J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Antioquía: Universidad de Antioquia.
- Superintendencia de Bancos. (13 de 10 de 2017). *superbancos*. Obtenido de superbancos:  
[http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=1&vp\\_tip=2](http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=1&vp_tip=2)

- Superintendencia de Bancos. (2017). *superbancos*. Obtenido de superbancos:  
[http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=6194&vp\\_tip=2](http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=6194&vp_tip=2)
- Superintendencia de Bancos. (30 de 08 de 2017). *Superintendencia de Bancos*. Obtenido de Superintendencia de Bancos:  
[http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=3182&vp\\_tip=1](http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=3182&vp_tip=1)
- Superintendencia de Bancos. (s.f.). *superbancos*. Obtenido de superbancos:  
[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiUs7rb-ZnXAhXH8CYKHARyBaMQFgglMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.superbancos.gob.ec%2Fmedios%2FPORTALDOCS%2Fdownloads%2Festadisticas%2FNotas\\_Tecnicas\\_5.doc&usg=AOvVaw3NdmeC6YK](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiUs7rb-ZnXAhXH8CYKHARyBaMQFgglMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.superbancos.gob.ec%2Fmedios%2FPORTALDOCS%2Fdownloads%2Festadisticas%2FNotas_Tecnicas_5.doc&usg=AOvVaw3NdmeC6YK)
- Superintendencia de Bancos. (s.f.). *superbancos*. Obtenido de superbancos:  
[http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/estadisticas/Indicadores\\_solidez/suficiencia\\_de\\_capital\\_regulador.pdf](http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/estadisticas/Indicadores_solidez/suficiencia_de_capital_regulador.pdf)
- Svarzman, M. (03 de 10 de 2017). *Basilea 2*. Obtenido de Basilea2:  
<http://www.basilea2.com.ar/Articulos.asp?id=1>
- Tannembaum, R., & Schmidt, W. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business review*, 3-12.
- Tannenbaum, R., Irving, W., & Massarik, F. (1961). *Leadership and Organization*. Oxford: Routledge.
- Torres Hernández, Z. (2007). *Teoría General de la Administración*. Colonia San Juan Tliluaca: Grupo Editorial Patria.
- Vázquez Alatorre, A. (2013). INTERDEPENDENCIA ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, CULTURA ORGANIZACIONAL Y CAMBIO EDUCATIVO: UNA REFLEXIÓN. *REICE*, 74-78.
- Willis Towers Watson. (07 de 10 de 2017). *towerswatson*. Obtenido de towerswatson:  
<https://www.towerswatson.com/es-CL/Insights/IC-Types/Ad-hoc-Point-of-View/2011/Liderazgo-Factor-clave-para-el-exito-de-una-organizacion>
- Yoel Crespo, J. (2011). CAMEL vs. discriminante, un análisis de riesgo al sistema financiero Venezolano. *ecos de ECONOMIA*, 25-47.
- Yulk, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Elsevier*, 285-305.

