



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS

**EL LIDERAZGO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS
COLABORADORES DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ -
TUMBES, 2017**

PRESENTADA POR:

Bach. YODEIMA KATHERYNE MUÑOZ TORRES

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE :

**LICENCIADA EN ADMINISTRACION Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TUMBES -PERÚ

2018

TÍTULO

**EL LIDERAZGO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS
COLABORADORES DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ -
TUMBES, 2017**

DEDICATORIA

A Dios, por darnos la vida, y la oportunidad seguir una carrera profesional.

A nuestras familias por el amor, motivación y apoyo incondicional. Y en especial a nuestros padres.

A nuestros amigos por los consejos de no darme por vencidos.

AUTORA

AGRADECIMIENTO

A mis, Padres, por su por comprensión y estímulo constante, además de su apoyo incondicional a lo largo de nuestros estudios.

A mis Amigos por su por comprensión y estímulo constante, además de su apoyo incondicional a lo largo de nuestros estudios.

A los Docentes de la Universidad por el apoyo y asesoramiento en la formación de mi carrera.

A mi profesor Lic. Carlos Walter La Chira González quien me brindó su orientación y guía en la elaboración del presente trabajo de investigación.

YODEIMA KATHERYNE MUÑOZ TORRES

RESUMEN

El propósito del estudio fue establecer la influencia entre el liderazgo y el clima organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, el tipo de investigación fue aplicada, porque se propone transformar el conocimiento básico en conocimiento útil. Los participantes fueron 88 colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes. Los métodos usados en la presente investigación fueron: el método no experimental porque se analiza el estilo de liderazgo que influye en el clima organizacional que actualmente tiene el Banco de Crédito del Perú - Tumbes, así como la situación existente en estos ámbitos y el método de Análisis - síntesis porque descompondremos sus partes (Liderazgo y clima organizacional) de manera racional con la finalidad de estudiarlos en forma crítica y reflexiva cada uno de sus componentes.

La técnica empleada fue la observación y la encuesta que permite analizar el clima organizacional de los colaboradores del BCP de Tumbes y los instrumentos utilizados fue el cuestionario que medía las dimensiones autocrático, democrático y liberal y el cuestionario de clima organizacional (Berrocal, 2007). Ambos presentaron validez y confiabilidad estadística. Los resultados se obtuvieron a través de la prueba chi cuadrado. Los hallazgos del estudio establecieron la existencia de relación significativa entre el liderazgo directivo y cada una de sus dimensiones con el clima organizacional.

Palabras claves: Liderazgo, Tipos: autocrático, democrático, liberal, clima organizacional.

ABSTRACT

The purpose of the study was to establish the influence between the leadership and the organizational climate in the Banco de Credito del Peru - Tumbes collaborators, the type of research was applied, because it is proposed to transform basic knowledge into useful knowledge. The participants were 88 employees of Banco de Credito del Peru - Tumbes. The methods used in the present investigation were: the non-experimental method because it analyzes the leadership style that influences the organizational climate that Banco de Credito del Peru - Tumbes currently has, as well as the existing situation in these areas and the method of Analysis - synthesis because we will decompose its parts (Leadership and organizational climate) in a rational manner in order to study them critically and reflectively each of its components.

The technique used was the observation and the survey that allows analyzing the organizational climate of the employees of the BCP of Tumbes and the instruments used was the questionnaire that measured the autocratic, democratic and liberal dimensions and the organizational climate questionnaire (Berrocal, 2007). Both presented validity and statistical reliability. The results were obtained through the chi square test. The findings of the study established the existence of a significant relationship between the managerial leadership and each of its dimensions with the organizational climate.

Keywords: Leadership, Types: autocratic, democratic, liberal, organizational climate.

INDICE

Contenido	Pág.
CARATULA -----	i
TÍTULO -----	ii
DEDICATORIA -----	iii
AGRADECIMIENTO -----	iv
RESUMEN -----	v
ABSTRACT -----	vi
ÍNDICE -----	vii
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS -----	ix
INTRODUCCIÓN -----	x
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Planteamiento del problema-----	13
1.2 Formulación del Problema-----	15
1.2.1.- Problema Principal-----	15
1.2.2.- Problema Secundarios-----	16
1.3 Objetivos de la investigación-----	16
1.3.1 Objetivo general-----	16
1.3.2 Objetivos específicos -----	16
1.4 Justificación del estudio-----	17
1.5 Limitaciones de la investigación-----	18
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes del estudio-----	20
2.2 Bases teóricas-----	23
2.2.1 Liderazgo-----	23
2.2.2Clima Organizacional-----	34
2.3 Definición de términos-----	41
2.4 Hipótesis-----	44
2.4.1 Hipótesis general-----	44
2.4.2 Hipótesis específicas-----	44
2.5 Variables-----	44
2.5.1 Definición conceptual de la variable-----	45

2.5.2 Definición operacional de la variable-----	45
2.5.3 Operacionalización de la variable-----	45
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	
3.1 Tipo y nivel de Investigación-----	51
3.1.1 Tipo de investigación-----	51
3.1.2 Nivel de investigación-----	51
3.2 Descripción del ámbito de la investigación-----	51
3.3 Método y diseño de investigación-----	52
3.3.1 Métodos de la investigación-----	52
3.3.2 Diseño de la investigación-----	52
3.4 Población y muestra -----	53
3.4.1 Población -----	53
3.4.2 Muestra-----	53
3.5 Técnicas e instrumentos y fuentes de recolección de datos -----	55
3.5.1 Técnicas de recolección de datos -----	55
3.5.2 Instrumento de recolección de datos-----	55
3.5.3 Plan de recolección y procesamiento de datos-----	56
3.6.2 Procesamiento de datos-----	57
CAPÍTULO IV: RESULTADOS -----	58
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN -----	71
CONCLUSIONES -----	72
RECOMENDACIONES -----	73
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS -----	74
ANEXOS -----	78
Anexo N° 01 Matriz de consistencia-----	79
Anexo N° 02 Administración del Plan-----	85
Instrumento: Encuesta o entrevista.-----	85

INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

TABLA Nº 01 DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES -----	45
FIGURA 1. FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL-----	37
FIGURA 2. ROL DE LA DIRECCIÓN-----	39

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones cuentan un sinnúmero de recursos que les permitan lograr la Misión y la Visión que los constituyen, para ello se requiere un liderazgo en toda las unidades fundamentales de la organización, pues de los líderes depende en gran medida el éxito o el fracaso de un proyecto social, económico o cultural que se quiera llevar a cabo. Por esta razón, el estudio del liderazgo está siempre en las prioridades de investigadores, políticos, académicos y gente del común, pues sobre esta habilidad humana reposa la responsabilidad de cumplir metas y objetivos en la mayoría de actividades que emprenden a diario los gestores y administradores de diversos sectores en la vida empresarial.

Expertos en el tema opinan que la presencia de personas con capacidad de liderazgo, quienes de una parte sean capaces de plantear políticas internas, establecer alternativas de solución para resolver problemas con los colaboradores y apoyar en los servicios, percibiéndolos como colaboradores institucionales y por otra parte se genera en forma sostenida una imagen institucional que sea siempre reconocida por la calidez del ambiente educativo que proyecta.

Existen diversos enfoques sobre el liderazgo desarrollados a través de diversos estudios, siendo el clásico el de liderazgo directivo. Este enfoque plantea que el líder de la organización, lidera en forma directiva a los colaboradores, estableciendo rasgos característicos para dirigir una organización; el cual permitirá conocer y establecer relaciones entre los diferentes tipos de liderazgo y los climas organizacionales que existen en Banco de Crédito del Perú – Tumbes.

Banco de Crédito del Perú – Tumbes como empresa líder en satisfacer las expectativas financieras de sus clientes, ha generado dentro de su entorno diversas estrategias de liderazgo gerencial que le han permitido cumplir satisfactoriamente con un clima organizacional efectivo; sin embargo, se observa que los actuales escenarios económicos presentan dinámicos y constantes cambios que inciden significativamente en el comportamiento de la dirección y en la gestión que realiza cada uno de los empleados, estas situaciones han hecho que las empresas del hoy actúen velozmente mostrando nuevos tópicos gerenciales, sistemas administrativos los cuales causan un efecto en un determinado clima

organizacional.

Partimos en esta investigación con el supuesto que no es lo mismo cualquier tipo de liderazgo para llegar a obtener un clima organizacional sano, estimulante y atractivo para el desarrollo de una institución y los logros que en ella puedan obtenerse.

Por lo anterior, el presente proyecto de tesis pretende indagar la situación actual de como el Liderazgo, objeto de estudio influye en el clima organizacional de la empresa, teniendo en cuenta que el clima laboral para esta empresa ha sido considerado un factor imprescindible para coadyuvar al desarrollo de los empleados, quienes son el valor agregado para el cumplimiento de sus objetivos.

El presente trabajo de investigación ha sido dividido en once capítulos, el primer capítulo trata sobre planteamiento del problema, donde se hace una descripción de la realidad problemática, se formula el problema, se delimita la investigación y sus alcances de la investigación.

En el capítulo II se ha definido los objetivos de la investigación, describiéndose el objetivo general como el Determinar la influencia del liderazgo en el clima organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017; asimismo se han considerado los objetivos específicos; que me permitan cumplir con el objetivo general, además se he diseñado las hipótesis de la investigación son presentados en el tercer capítulo; la misma, que se planteó “El liderazgo influye significativamente en el clima organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2016”.

En el cuarto capítulo se localiza los temas de la justificación del estudio se consideró: La justificación científica, La pertinencia tecnológica y La relevancia del proyecto

En el capítulo V se desarrolla el marco teórico de la investigación; se tomó en cuenta los antecedentes del problema que están relacionadas a las variables liderazgo y clima organizacional tanto: internacional, nacional y local, para luego

definirlas las bases teóricas de la investigación y por último se desarrolla el marco conceptual.

La identificación de las variables de la investigación es desarrollada en el capítulo VI titulado, Identificación y clasificación de las variables; asimismo, en el capítulo VII se localiza la operacionalización de hipótesis, variables e indicadores, tanto de la hipótesis general como de las hipótesis específicas; en las que se consideró como dimensión de la variable dependiente: liderazgo motivación y remuneración. Y la variable dependiente (clima organizacional): Comunicación, Confort, Identidad, Ingresos.

El capítulo VIII trata sobre la metodología de la investigación, en el que se amplifica cuatro aspectos, como el tipo y nivel de investigación: el tipo de investigación desarrollada es aplicada y el nivel pre experimental, porque explicara la influencia del liderazgo en el clima organizacional en un grupo de estudio; asimismo, desarrolla los métodos y el diseño de investigación; luego, extiende el tema sobre el universo, población y muestra de la investigación, se consideró población de 88 colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017 de la cual la muestra estará conformada por 40; para luego culminar con los temas de técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos, en esta investigación se usan las técnicas: Observación y encuesta para medir el nivel de clima organizacional; asimismo, para el análisis estadístico de los datos se ha empleado la estadística descriptiva e inferencial (Frecuencia Relativa, Media Aritmética, Varianza, Desviación Estándar y Coeficiente de Variabilidad).

En el capítulo IX desarrolla el cronograma de actividades, recursos humanos, recursos materiales y presupuesto de la investigación. Por último, de desarrolla las referencias bibliográficas, capítulo X y los anexos de la investigación en el capítulo XI.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el mundo de hoy en donde las organizaciones de las empresas aparecen con una configuración transcendental, el de alcanzar todas las metas formuladas mediante estrategias gerenciales que les reconozcan alcanzar en el transcurso del tiempo el éxito empresarial, hecho que ha generado que cada día sean más innovadoras y competitivas, en donde para alcanzar este éxito es imprescindible posesionar como elemento fundamental el desarrollo y construcción de un favorable clima organizacional en cada una de las empresas.

Alguno expertos plantean la necesidad de que las prácticas laborales deben estar dirigidas a crear un clima o atmósfera efectiva, que facilite los procesos de desarrollo del personal de las organizaciones pues cualquier proyecto que desestime la influencia del área efectiva del individuo en su actividad diaria, minimiza la competitividad y productividad que la organización pudiera obtener como consecuencia del mismo Maldonado (2006)¹.

En el ámbito financiero las empresas nos muestran unos puestos de trabajo más inestables y que cambian de contenido con mayor frecuencia para adaptarse a las exigencias del entorno todo ello provoca desajustes con los sistemas de recurso humano tradicionales que potenciaban la estabilidad, el control y la concepción de los empleados *senior* que debe ajustar su nivel de expectativas y desempeño a las exigencias actuales. (Royo Carlos, 2005)².

Uno de los errores cometidos por las organizaciones bancarias ha sido supeditar los cambios únicamente a estos 2 ámbitos (mercado y tecnología), obviando la necesidad de implicar a los miembros de la organización, como

¹ Pérez Gorostegui Eduardo y Oteo Ochoa Luis Angel. (2006). *Manuales de Dirección Médica y Gestión Clínica*. (P. G. Angel, Ed.) Ediciones Díaz de Santos.

² Royo Morón Carlos. (Octubre de 2005). *Las competencias como herramientas para el cambio cultural en una organización financiera*. Barcelona.

auténticos motores de cambio. De hecho, un análisis del mercado financiero nos muestra un conjunto de empresas donde la tecnología, los productos e incluso el mercado son equiparables, por lo que solo las personas, ejercen un valor diferencial ante el posicionamiento en un mercado libre de competencia. (Royo Morón Carlos, 2005)³.

En el plano mundial, en América Latina en el año 2015, “el país que presenta la mejor puntuación general en su clima organizacional es República Dominicana 83.42%, seguido por Ecuador 82.23% y Colombia 80.05%, en cuanto a los países con menor calificación, Perú 68.02% tiene el peor clima, seguido por Uruguay 70.38% y Chile 71.88%” (Santana, 2015). Esto demuestra que en Latinoamérica y sobretodo en nuestro país no existe un clima propicio para realizar las actividades laborales en las organizaciones.

En el Perú, “de acuerdo a un reporte del ministerio de trabajo elaborado en base a respuestas de 3,800 líderes, demuestra que puede impactar hasta en 70% en el clima organizacional y, a su vez, tener repercusiones hasta en 30% en el desempeño de negocio” (Mendoza, 2016). Entonces el clima organizacional es importante tanto para el bienestar de los trabajadores y el beneficio de la empresa.

En el contexto Nacional, como es el caso del Banco de Crédito del Perú⁴, se ha llevado a cabo diferentes estrategias para el mejoramiento del clima laboral, cuyo objetivo estratégico ha sido orientar los esfuerzos del personal hacia los resultados propuestos para el banco, para lo cual se requiere que, además de metas, se establezcan incentivos y un sistema de remuneración variable. Igualmente se prosiguió con el desarrollo de las capacidades directivas, para lo cual se llevan a cabo diversos talleres, brindándose también asesoría personalizada en el tema de habilidades directivas. Además, la cultura organizacional está basada en el área de atención al cliente está fundada en la implementación de los valores de la empresa, a través de los

³ Royo Morón Carlos. (Octubre de 2005). Las competencias como herramientas para el cambio cultural en una organización financiera. Barcelona.

⁴ Aplicación de la MIPE al área de atención al cliente del Banco de Crédito del Perú. Gutiérrez Ruiz, Milagros. Lambayeque-2010

cuales los colaboradores se involucran y comprometen 100% con la filosofía de la misma.

La realidad problemática está centrada en clima organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú Tumbes, los mismo que se encuentran involucrados en un estilo de liderazgo institucional, que a la vez está relacionado con un clima laboral, definido este como el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes. Además, las prácticas de liderazgo ejercen un efecto sobre el clima organizacional, pero para ello, se “requieren líderes que se constituyan en verdaderos generadores de cambio y transformación social positiva, a través de la materialización del bienestar laboral y la consecuente potenciación del capital social que sustenta a las organizaciones”⁵

En el Banco de Crédito del Perú – Tumbes, se ha observado que el 50 % líderes no tiene la capacidad de guiar al grupo y el 58% del personal no está de acuerdo con el clima laboral, esto indica que el ambiente laboral no es el adecuado para los trabajadores. De esta manera se hizo prioritario describir en el Banco de Crédito del Perú – Tumbes objeto de estudio de la presente investigación, cómo ejercen el liderazgo sus directivos y qué influencia tienen en el clima organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Tumbes.

1.2.- Formulación del Problema

1.2.1.- Problema Principal

¿Qué influencia ejerce el liderazgo en el clima organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017?

1.2.2.- Problemas Secundarios

⁵ Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A., & Mejía, C. (diciembre de 2009). ESTILOS DE LIDERAZGO, CLIMA ORGANIZACIONAL Y RIESGOS PSICOSOCIALES EN ENTIDADES DEL SECTOR SALUD. UN ESTUDIO COMPARATIVO. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 13-26.

1.2.2.1.-¿De qué manera identificamos el nivel de clima organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017 a través de un pre test?

1.2.2.2.- ¿Cuáles son los fundamentos en los factores y elementos del liderazgo en el nivel de clima organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017?

1.2.2.3.- ¿De qué manera evaluamos el nivel de conocimiento de los colaboradores acerca del clima organizacional, mediante un post test?

1.2.2.4.- ¿Cómo comparamos los resultados, del pre y post test para determinar la influencia del liderazgo en el nivel de clima organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.3.1.- Objetivo General:

Determinar la influencia del liderazgo en el clima organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017.

1.3.2.- Objetivos Específicos:

- a) Identificar el nivel de clima organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017 a través de un pre test.
- b) Fundamentar los factores y elementos del liderazgo en el nivel de clima organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017.
- c) Evaluar el nivel de conocimiento de los colaboradores acerca del clima organizacional, mediante un post test.
- d) Comparar los resultados, del pre y post test para determinar la influencia del liderazgo en el nivel de clima organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017.

1.4. Justificación de la investigación

La justificación científica resalta los novedosos constructos científicos de los administradores interesados en el estudio del clima organizacional, así como explicar las relaciones que influyen sobre el liderazgo en el sector urbano de Tumbes 2017.

La justificación de orden práctico la apreciamos cuando desarrollamos un enfoque teórico y se aplica al campo práctico en una organización como es el caso del Banco de Crédito del Perú - Tumbes con la finalidad que mejore el clima organizacional, y, que el liderazgo, que sirve para la gestión, sea útil también para la convivencia, el respeto y el crecimiento institucional. También es relevante porque desde el punto de vista práctico cuando se observa que las formas de usar el liderazgo repercuten directamente en la en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, así como el mejoramiento propio del clima organizacional y que ambos tienen vinculación con los resultados institucionales. La investigación se justifica por el impacto final en la actitud de los líderes y colaboradores, por la forma cómo afecta en la personalidad de la organización.

En la justificación metodológica se propone como novedad la formulación de una forma de aproximación a la realidad de la organización bancaria mediante las variables planteadas en el estudio.

En cuanto a la justificación teórica se resalta que de alguna manera nuestro estudio espera generar un pequeño aporte, por cuanto toca temas de actualidad y que no se habían ubicado en la organización bancaria objeto de estudio, a pesar de que se conoce las debilidades en cuanto a clima y liderazgo. El solo hecho de revisar la literatura actualizada y plantear el problema constituye un pequeño aporte para la organización bancaria, pues se han descrito asuntos temáticos, se completan conceptos de aquello que había sido limitado o incompleto.

La pertinencia tecnológica del proyecto se refleja en el desarrollo metodológico del estudio del liderazgo y el clima organizacional, utilizando las respuestas de los participantes en los instrumentos de evaluación y

relacionándolos con los existentes del liderazgo en el país, empleando la metodología inductiva y deductiva en el proceso y confirmación de los datos.

La relevancia del proyecto se traduce en que se convierte en fuente de consulta permanente para entender el clima organizacional y el liderazgo con el fin de sintetizar conceptos, procedimientos y actitudes que permitan forjar relaciones de equidad.

1.5.- Limitaciones y Delimitación de la Investigación

Limitaciones de la Investigación

La falta de actualización de los registros de los profesionales graduados en el área de las universidades que ofertan la carrera de Administración y Negocios Internacionales en la región y en el país, al momento del estudio no permiten tener antecedentes actualizados las tesis y el plan de investigación en la universidad.

Al abordar el problema de la investigación y no contando con el respaldo económico (financiamiento y costeo) de una institución pública o privada, la siguiente investigación se convierte en una limitación para lograr los objetivos propuestos.

De igual manera otra limitación que se aborda es el tiempo para poder llevar a cabo una investigación completa para una profunda comprensión e interpretación de la misma.

Delimitación espacial:

La delimitación del presente trabajo de investigación será desarrollada en base a la información que proporcionará el Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017, tratará cómo el liderazgo ejerce influencia en el clima organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017.

Delimitación temporal:

Es una investigación que se desarrollará durante el año 2016 y 2017, por lo tanto, es innovativa ya que el tema nos permitirá relacionar cómo ejerce influencia el liderazgo en el clima organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017, la cual se localiza en Paseo Los Libertadores N° 212, Oficina Bancaria. Ubicado en el distrito de Tumbes, provincia de Tumbes y Región de Tumbes.

Delimitación social:

La investigación comprenderá a los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, situado en Paseo Los Libertadores N° 212, Oficina Bancaria. Ubicado en el distrito de Tumbes, provincia de Tumbes y región de Tumbes.

Delimitación conceptual:

Fundamentalmente, la investigación se realizará alrededor de los siguientes variables:

Variable independiente: Liderazgo.

Variable dependiente: Clima organizacional

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes del Estudio.

A nivel internacional el autor, Aguilera, V. (2011). Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro. Universidad de Alcalá, en su estudio concluyó que en términos mayoritarios, los centros de la FCF se identifican con tipos de liderazgo bastante positivos, con unos niveles de satisfacción alto (86%) de los líderes hacia los docentes y viceversa. Se valora de forma muy positiva y es mencionado en muchos casos el esfuerzo extra que realizan en la institución todos sus empleados. También la efectividad de éstos, y en general se rechazan aquellos tipos de liderazgo que implican el acto de eludir responsabilidades por parte del líder y la pasividad ante las tomas de decisiones. (Aguilera, 2011, pág. 127).

Conclusión referida la existencia de un liderazgo positivo de las instituciones educativas creando futuro, viéndose reflejado en los dirigentes de las instituciones y docentes que lo conforman por ende los alumnos perciben un clima institucional cómodo y adecuado para su educación.

Por otro lado Vidaurre, R. (2009). Diagnostico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de el Salvador: punto de partida para la propuesta de un programa de motivacion para el personal. *Unversidad José Matias Delgado*. Concluyó que *“La media porcentual obtenida en la evaluación diagnostica del clima organizacional de la empresa de telecomunicaciones en estudio fue 57.77% lo que indica que la organización se encuentra con una calificación promedio y es necesario implementar acciones a corto plazo para optimizar la atmosfera laboral existente”* (Vidaurre, 2009, pág. 100).

Esta conclusión se refiere al promedio que obtuvieron como resultado, la tendencia de los colaboradores sobre el clima laboral no tan favorable, debido a que la media es de un 58%, esto significa que el clima de mencionada organización necesita ser mejorada, lo que le permite tener un mejor ambiente laboral, mejorando el bienestar de sus colabórales por ende al crecimiento institucional.

Asimismo, Cortés, N. (2009). Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009. *Universidad Veracruzana Instituto de Salud Pública*; Al término de su estudio en la Universidad Veracruzana concluyó que *"El clima organizacional general en el hospital Dr. Luis F. Nachón es no satisfactorio 70%, por lo que existe preocupación de los directivos por la falta de comprensión de trabajo por parte del personal; así también no exista claridad en la distribución de las funciones 60%, desconocimiento en las metas de las áreas de trabajo, desinformación de las nuevas técnicas implementadas para mejorar el trabajo"*. (Cortés, 2009, pág. 172).

El Autor llegó a la conclusión que el 70 % del personal tiene disconformidad en su trabajo afectando el clima organizacional en mencionado hospital, es decir el ambiente laboral no es el adecuado en los trabajadores, por ende, este se ve reflejado en la labor que desempeñan y el trato con los usuarios.

A nivel nacional encontramos el trabajo de investigación presentado por Willner, M. F. (2011). El clima organizacional y su influencia en el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel de educación secundaria de la ugel 15 de Huarochirí-2008. *Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle*, cuyas conclusiones podemos resumir en que *"Los resultados de la investigación demuestran que existe una relación entre el clima organizacional y el nivel de desempeño docente, que es percibido por el personal docente y los estudiantes, el 59% de los sujetos encuestados percibe el Clima Organizacional en un nivel alto, así como el 64% de los entrevistados percibe el desempeño docente en el nivel alto respectivamente"* (Willner, 2011, pág. 205).

Conclusión más resaltante que llegó el autor es la existe un nivel alto de clima organizacional, por ende, tiene efectos positivos en el desempeño de los docentes, siendo los más beneficiados los alumnos ya que ellos son los que perciben el ambiente organizacional.

Asimismo, el estudio presentado por Cruz, O. M. (2011). Sobre la Influencia del liderazgo en el clima organizacional de la institución educativa N° 7057 del distrito De Villa María Del Triunfo en el año 2011. *Universidad César Vallejo*, llegó a la siguiente conclusión: *"El liderazgo influye positivamente en el cual se*

ha encontrado que el X^2 (29,53>26.30) o sea que el Chi cuadrado calculado es superior obtenido lo que indica la existencia de una relación entre las variables Liderazgo y clima organizacional que, el grado de relación encontrado se expresa en un 0.49. Que, el análisis porcentual refuerza la relación encontrada, por lo que se puede concluir que del liderazgo directivo influye significativamente en el clima organizacional de la Institución Educativa Soberana orden militar de Malta en el año 2011” (Cruz, 2011, pág. 178).

Conclusión importante porque demuestra que el liderazgo influye positivamente en el clima organizacional, lo cual demuestra que la existencia de un buen líder en cualquier organización, aportará a un buen ambiente laboral y al crecimiento institucional.

Por otro lado, el estudio presentado por Becerra, N. M. (2010). Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur 2009. Universidad Nacional Mayor de San Marcos que concluye que *“El clima correspondiente en el diseño organizacional, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza”*. (Becerra, 2010, pág. 81).

Conclusión referida al clima organizacional en la UGEL, como resultado en el estudio se encontró que clima influye positivamente en el desarrollo de las actividades de los colaboradores de dicha institución, conclusión importante ya que es referida al tema de investigación.

A nivel local después de una búsqueda exhaustiva encontramos el trabajo de investigación presentado por Mogollon, I. (2014). En su tesis *“Análisis del Clima Organizacional en el Ministerio Público – Distrito Fiscal Tumbes, 2014. Universidad César Vallejo*, al término del estudio llegó a la conclusión de que: *“El clima organizacional existente en el Ministerio Público – Distrito Fiscal*

Tumbes es percibido por los trabajadores como una fortaleza relativa al obtener un porcentaje de satisfacción del 56.4%" (Mogollon, 2014, pág. 67)

Al termino del estudio se llegó a la conclusión que resalta por la existencia positiva del clima organizacional en el Ministerio Público, es decir existe un ambiente de trabajo propicio para el desempeño de sus actividades laborales.

2.2.- Bases Teóricas Teorías.

2.2.1.- Liderazgo.

2.2.1.1.- Definición.

Liderazgo: *"proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen de forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de metas de un grupo. Está relacionado con la personalidad y capacidad que posee un individuo para guiar y controlar a otros a partir de una adecuada comunicación"*⁶ (Torres, 2014, pág. 20). Capacidad de poder tomar la iniciativa en alguna cuestión, gestionar, promover, motivar, incentivar y evaluar a un grupo o a un equipo.

Asimismo, Chiavenato (2006, p. 56) en cuanto a la definición de liderazgo, destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, donde se establece un sistema intercomunicacional con los colaboradores, a fin de conseguir las metas organizacionales"⁷.

2.2.1.2.- Dimensiones del liderazgo.

Las dimensiones de Liderazgo son 3:

Liderazgo: *"conjunto de habilidades que hacen que una persona sea apta para ejercer tareas como líder"*⁸ (Stephem, 2004, pág. 367)

⁶Torres, Z. (2014). *Teoría general de la Administración*. México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.

⁷Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw Hill.

⁸Stephem, R. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

Motivación: “La motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación”⁹ (Reyes, 2006, pág. 55). Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

Remuneración “retribución que percibe el trabajador, a fin de que pueda conducir una existencia que corresponda a la dignidad de la persona, o bien una retribución que asegure a su familia una existencia decorosa”¹⁰ (Méndez, 2009, pág. 157). Es el ingreso que percibe un trabajador, se puede dar de forma: diaria, semanal, quincenal, mensual, donde lo que percibe le permita tener una vida digna a él y su familia.

2.2.1.3.- Fundamento científico de liderazgo.

John Maxwell; Uno de los gurúes sobre liderazgo más influyentes del mundo (nacido en 1947) es un autor, coach y conferencista que ha escrito más de 80 libros, que se centran principalmente en el liderazgo. En ellos se escogió su libro que hace referencia a liderazgo “Las 21 leyes irrefutables del liderazgo” la cual hace referencia a lo siguiente:

“La capacidad de liderazgo determina el límite del crecimiento de una persona. Tu límite de crecimiento como persona, en tu trabajo o negocio está determinado por tu nivel de liderazgo. Mayor liderazgo es igual a mayor eficacia. La dedicación al éxito es importante. También lo es el talento y la inteligencia, pero sin la habilidad de liderazgo, nunca llegarás lejos”¹¹. (Maxwell, 2014, pág. 33)

⁹Reyes, A. (2006). *Administración de personal relaciones humanas*. México: Limusa S.A.

¹⁰Méndez, J. (2009). *Fundamentos de la Economía para la sociedad del conocimiento*. España: Marcelo Rocha.

¹¹ Maxwell, J. (2014). *Liderazgo, Las 21 Leyes Irrefutables del*. Grupo Nelson.

La verdadera medida de liderazgo es la influencia. El verdadero líder no puede ser transmitido, necesita ser ganado. La idea que buenos gerentes son buenos líderes es un error común. Los líderes influyen en las personas mientras que los gerentes manejan operaciones con excelencia. Inclusive empresarios no son necesariamente líderes. Otro error común es que ser siempre primero, obtener una posición de liderazgo o tener un gran conocimiento de un área específica le hacen un líder. Sólo trabajo duro y dedicación desarrollarán el liderazgo.

Las personas cercanas al líder determinan el potencial de este, dime con quién andas y te diré hasta donde puedes llegar. Para hacer una organización más efectiva necesitas buscar líderes fuertes y colocarlos en tu círculo interno. No inviertas todo tu esfuerzo en convencer o inspirar a personas negativas. Invierte tu energía en las personas que comparten la visión.

Para sumar al crecimiento, conduce a sus seguidores. Para multiplicarlo, se tiene que conducir líderes. Los líderes que desarrollan seguidores hacen crecer su organización una persona a la vez. Los líderes que desarrollan líderes multiplican el crecimiento, porque por cada líder que desarrollan, reciben también a todos los seguidores de éste.

El valor perdurable de un líder se mide por su sucesión. Se crea un legado sólo cuando una persona pone a la organización en la posición de hacer grandes cosas sin él. El líder no será juzgado por lo que logró personalmente, o por lo que hizo cuando estaba al mando, será juzgado por lo bien que se desempeñe la organización y al personal una vez que usted se vaya.

2.2.1.4.-Teorías de estilos de liderazgo.

Cabe establecer previamente, que los diferentes estilos de liderazgo, se ubican en los enfoques teóricos clasificados por James (1996, p.221 - 222)¹² siendo los siguientes:

El enfoque funcional, según el cual el líder es el que desempeña adecuadamente una función necesaria para la supervivencia del grupo. Se trata, en este caso, de un comportamiento específico orientado hacia un fin específico.

El enfoque empírico, considera que el líder es la persona elegida por los miembros del grupo como líder. Se trata de una elección sociométrica, en la que el líder se revela como personaje central del grupo.

El enfoque institucional o sociológico se basa en el status ocupado por el líder en relación con las demás posiciones en el seno del grupo. El líder es quien tiene la posibilidad de que una orden suya, con un contenido específico, sea ejecutada por un grupo dado de personas.

El enfoque cognoscitivo, según el cual el líder es designado por sus cualidades de experto y por la fama de sus conocimientos y de su experiencia en un dominio que interesa al grupo. El líder está investido de un prestigio carismático y encarna el yo colectivo.

El enfoque naturalista afirma que el líder posee de ordinarios una fuerte personalidad, se expresa fácilmente y con mucha convicción. La influencia que ejerce sobre el grupo proviene de su facilidad para comprometerse e implicarse.

¹² James, A. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

El enfoque conductista, quienes según James (1996) este enfoque se han centrado en las funciones y los estilos de liderazgo. Algunos estudios han arrojado que las funciones relacionadas con las tareas y las funciones para mantener el grupo tienen que ser realizadas por uno varios miembros del grupo para que éste funcione debidamente. Los estudios de liderazgo han señalado diferencias entre la estructura orientada a las tareas autoritaria y de iniciación por una parte y el estilo concentrados en los empleados democrático o participativo por la otra.

El enfoque de contingencia, pretende pronosticar aquel estilo de liderazgo que será más efectivo en una situación dada. En tal sentido James (1996) establece que el surgimiento de este enfoque debido a que los investigadores que usaron el enfoque de los rasgos y del conductual demostraron que no había un rasgo común para todos los líderes efectivos, ni un estilo efectivo para todas las situaciones.

El enfoque psicoanalítico, mencionan que este enfoque cuestiona los motivos inconscientes del líder y la posición romántica (visiones idealizadas de lo que hacen y pueden lograr los líderes) que se forma en sus seguidores.

2.2.1.5.- Estilos de liderazgo.

El ejercicio del liderazgo se da desde el accionar humano que define el perfil con el que actúa el directivo. Los estilos de liderazgo son situacionales y no es correcto verlos bajo el prisma de buenos o malos, pues un mismo líder podrá optar por uno o por otro según lo amerite la ocasión (Lloria, 2015)¹³.

¹³Lloria, R. (15 de Septiembre de 2015). Daniel Goleman, sus seis estilos de Liderazgo. Recuperado el 29/12/2015, de <https://ricardlloria.wordpress.com/2015/09/07/daniel-goleman-sus-seis-estilos-de-liderazgo/>

Por ello diversos autores han identificado los estilos de liderazgo según contextos particulares. Para Tannenbaum y Schmidt (1958)¹⁴ existen dos principales tipos de liderazgo: autoritario y democrático. El primero, busca la concentración de poder en una sola persona quien es la que decide la manera de proceder del grupo; en esta clase de liderazgo el grupo de trabajo no tiene mayor participación, las relaciones de poder se dan de manera vertical y el clima organizacional tiende a ser hostil.

En contraposición está el liderazgo democrático, donde las decisiones se toman en consenso y la comunicación se convierte en un factor fundamental. Tannenbaum y Schmidt (1973)¹⁵ también plantearon que existe una contradicción para ejercer un liderazgo democrático y al mismo tiempo mantener un nivel adecuado de autoridad en su grupo de trabajo, que se evidencia con mayor énfasis en ciertos contextos conflictivos.

Al hablar de liderazgo centrado en las relaciones, se abordan las perspectivas transaccional y transformacional. Desde el liderazgo transaccional se propone una interrelación entre el líder y su grupo, en pro del cumplimiento de una meta. Como lo afirma Bass (1981)¹⁶ en este enfoque existe una motivación personal latente, ya que el grupo tiene la concepción de trabajar por un crecimiento individual, lo que puede influir indirectamente en el bienestar del grupo.

El liderazgo transformacional, que es propuesto por Burns (1978)¹⁷, es concebido como un proceso en el cual el líder y su grupo se complementan, y en donde la motivación está por

¹⁴Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36, 95-112.

¹⁵ Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36, 95-112.

¹⁶ Bass, B. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.

¹⁷ Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

encima de las tareas propuestas, porque, según el autor, si la motivación es adecuada y la cohesión del grupo es oportuna, los resultados van a trascender la tarea inicial. Con base en ello, el líder que asume su rol desde la óptica transformacional hace posible el mejoramiento constante del clima organizacional y se fortalece el concepto de trabajo como un escenario cotidiano donde las personas encuentran mayor agrado en su desempeño laboral y fortalecen las relaciones para alcanzar metas superiores a la inicialmente propuesta.

El liderazgo transformacional lleva a un resultado que supera las perspectivas proyectadas, en vista de que este modelo de líderes enaltece las esperanzas de progreso de sus colaboradores permitiéndoles repercutir positivamente en sus entornos vitales, a la par que suscita el perfeccionamiento de las entidades.

Daniel Goleman (2000)¹⁸ alega que hay seis tipos de líderes que están estrechamente relacionados con el desarrollo de la inteligencia emocional. El líder coercitivo, cuyo principal propósito es el cumplimiento de una tarea específica de manera inmediata. El líder filiativo que busca crear un ambiente armónico para establecer lazos emocionales entre los miembros de su grupo de trabajo. El líder democrático para quien la participación es una herramienta fundamental para establecer acuerdos que permitan lograr los objetivos propuestos. El líder ejemplar demuestra en su grupo se desempeñe de manera autónoma y eficiente. El líder orientativo que conduce a su equipo hacia la consecución de una meta. Y finalmente, el líder formativo que busca preparar a su grupo de trabajo para el futuro.

¹⁸Goleman, D. (03 de 2000). *Leadership that Gets Results*. Obtenido de <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>

Bolaños (2013)¹⁹ certifica que cada líder le da un nuevo enfoque a la palabra "liderazgo" dependiendo de su personalidad, su carácter y su manera de ejercer la labor asignada. Yukl (2008) clasifica las teorías del liderazgo de acuerdo a su enfoque. En primera instancia, el autor expone las teorías centradas en el líder y las centradas en su contexto; luego nos presenta las teorías descriptivas frente a las normativas, y al final hace un balance de las teorías universales, frente a las teorías de contingencia.

Las teorías centradas en el líder y las centradas en el contexto, Yukl (2008)²⁰ afirma que se ha ahondado bastante en las investigaciones sobre los líderes, pero se ha dejado de lado el análisis sobre los seguidores o integrantes de una organización. Desde esta perspectiva surge la teoría de la delegación del poder, donde los seguidores estudian las posibilidades de influir sobre decisiones importantes de su grupo. También surgió la teoría de la atribución, desde la cual se describe la influencia del líder en la consecución de las metas propuestas según la visión de su grupo y al respecto, Yukl (2008) asevera que se subestima la influencia del contexto en el análisis del liderazgo. Pero hay otra perspectiva para este aspecto:

Los individuos mantienen concepciones de líderes prototipo (es decir, opiniones sobre cómo son los líderes) evaluándolos como las personas que realizan acciones y comportamientos buenos que se ajustan a las ideas que mantenemos. Así un liderazgo eficaz se determina no objetivamente, sino a través de la confirmación de las expectativas²¹. (Fernández, 2010, p. 540).

¹⁹ Bolaños, A. (2013). *Liderazgo y Relaciones Psicosociales como Factor de Riesgo Psicosocial*. Recuperado el 5 de junio de 2015, de <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/1322/1/TESIS%20LIDERAZGO%20Y%20REL>

²⁰ Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las Organizaciones*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.

²¹ Fernández, E. (2010). *Administración de Empresas. Un Enfoque Interdisciplinar*. (1 ed.). Madrid, España: Paraninfo.

El avance en la materia presenta nuevas perspectivas para ver el tema de los líderes en las organizaciones y es así como los más recientes paradigmas exhiben diversas circunstancias relativas a los cambios sustanciales de hombres y mujeres, de conjuntos de personas y de entidades, expuestas a la acción de sus líderes. Así aparece el Modelo de Liderazgo de Rango Total²² (Bass & Avolio, 1990) que algunos llaman también de rango completo.

En esencia, existen cuatro extensiones de carácter transformacional, percibidas en el Modelo de Liderazgo de Rango Total: Influencia Idealizada (como Atributo y como Comportamiento), Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración Individual (Silva, 2010)²³.

La Influencia Idealizada como Atributo reseña cómo un líder guiará a sus discípulos llenándolos de orgullo y acatamiento, originando, además, una honda caracterización de similitud actitudinal, pues se le ve como un ejemplo. La Influencia Idealizada como Comportamiento nos presenta a un líder que se muestra con un postulado ético muy sólido, que comparte valores proporcionales con sus quehaceres y suscita en sus dirigidos el anhelo de logros comunes, casi siempre altruistas.

La Motivación Inspiracional se estructura desde la comunicación, con el mensaje permanente de lograr una situación posterior clara, esperada y reveladora, convenciendo con entusiasmo a sus seguidores de que la ruta es posible. Este tipo de líder reta a los colaboradores y mueve el ánimo de grupo,

²² Bass, B., & Avolio, B. (1990). The implications of transactional and transformational. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.

²³ Silva, Y. (2010). Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un Estudio Descriptivo. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 20, 127-144.

consiguiendo como efecto un grupo de incondicionales implicados y ligados a un plan cooperado (Silva, 2010).

La Estimulación Intelectual personifica a un líder que vigoriza el ingenio y la invención en los dirigidos y lo consigue mediante la discusión constante de temas, problemas y soluciones de la respectiva entidad.

La Consideración Individual tiene que ver con la forma asertiva en que el líder interactúa con cada uno de los miembros de su corporación. Se presenta permanentemente una comunicación de doble vía, muy horizontal hasta donde es posible, donde se tiene al tanto a los seguidores de todos los derroteros de la organización y se le da un trato preferencial a cada uno de ellos (Silva, 2010).

Por su parte, el liderazgo transaccional se basa en el intercambio, la reciprocidad entre lo que se invierte y lo que se recibe de vuelta (Bass, 1999)²⁴. El líder brinda incentivos en canje por acatamiento y energía en el cumplimiento de las misiones, alentando a sus seguidores en el propósito planteado y limpiando frecuentemente las tareas requeridas para alcanzar las metas. Las tres vertientes de este liderazgo son Reconocimiento Contingente, Dirección por Excepción Activa y Dirección por Excepción Activa Pasiva.

El Reconocimiento Contingente se fundamenta en premios u ofrecimientos de los mismos a través del líder, en contraprestación a la consecución de objetivos varios. Ahora bien, si el líder exclusivamente actúa ante las circunstancias que salieron mal, está ejerciendo la Dirección por Excepción Activa que dictamina que el directivo hace acto de presencia sólo en

²⁴ Bass, B. (1999). Current developments in transformational leadership. *The Psychologist Manager*, 3(1), 5-21.

las anomalías y las faltas para hacerlas notar y hacerles frente puntualmente con mucha atención. En contraste, la Dirección por Excepción Pasiva es el período de iniciación con el que el líder se hace cargo de una situación, pues sólo interviene cuando los objetivos no han sido alcanzados o bien cuando el error ya ha sido cometido, sin haber estado al tanto de los procesos (Hater & Bass, 1988)²⁵.

Un estilo particular se halla en el controvertido modelo de no-liderazgo o "laissez faire", originalmente planteado, aunque sin darle ese nombre, por los investigadores Lewin, Lippitt y White (1939)²⁶ a mediados de los años 30. En este caso, el líder obvia cualquier tipo de dominio sobre sus colaboradores esquivando su compromiso de inspección, tampoco intermedia en las acciones grupales y se margina de sus funciones de guía corporativo. En esencia, la teoría "laissez- faire", propone un liderazgo ausente, en el que se da libertad a los diferentes miembros del grupo para actuar de acuerdo a sus necesidades; en este caso, el líder sólo interviene cuando el grupo está en peligro de desintegrarse. Incluso hay quienes van más allá en las críticas a este modelo: "Este liderazgo evade la toma de decisiones y la supervisión responsable, el tipo de líder es inactivo antes que reactivo o proactivo. En estricto sentido, este extremadamente pasivo estilo de liderazgo indica la ausencia de tal" (Martínez, 2004)²⁷.

En definitiva, los estilos de liderazgo propuestos para este trabajo son los que nos arroja el instrumento del Test de adjetivos de Pitcher (1999) y que respondió a cuatro categorías:

²⁵ Hater, J., & Bass, B. (1988). Superior's evaluations and subordinate perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.

²⁶ Lewin, K., Lippitt, R., & R., W. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, 10, 269-299.

²⁷ Martínez, M. (2004). Orientación a mercado: un modelo desde la perspectiva de aprendizaje organizacional. México, México: Consulta.

Liderazgo Deseable, que reúne los valores de empatía, compromiso y ejecución armónica de la dirección; Liderazgo No Deseable, que congrega las acciones que no son apetecidas ni valoradas por una organización respecto de líder; Liderazgo Ambivalente donde hay presencia de acciones de los dos estilos anteriores y No Liderazgo, como la ausencia de las características básicas de un líder (Contreras, Juárez, & Barbosa, 2013).

2.2.2.- Clima organizacional.

2.2.2.1.- Definición.

Clima: “medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad empresarial”²⁸ (Robbins, 2010, pág. 203).

Organizacional: “conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común²⁹. (Chiavenato, 2011, pág. 44). Es decir, las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes, esta lógica permite conjugar e integrar esfuerzos individuales y grupales para producir resultados más amplios.

Clima organizacional: “ambiente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas, cuando éstas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración, etc.” (Chiavenato, 2011, pág. 260). Sin

²⁸ Robbins, S. (2010). Administración . México: PEARSON.

²⁹ Chiavenato, I. (2011). Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones. Mexico: McGrawHill.

embargo, cuando las personas están poco motivadas, sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, insatisfacción, y en casos extremos puede llegar a episodios de inconformismo, agresividad, situaciones en las cuales los miembros se enfrentan abiertamente a la organización, como ocurre con huelgas, paros y protestas similares”

2.2.2.2.- Las dimensiones del Clima organizacional.

Las dimensiones del Clima organizacional son 4:

Comunicación: “las redes de comunicación que existen dentro de las organizaciones brindan las facilidades que tienen los empleados para que sean escuchadas sus quejas en la dirección” (Castillo, 2006, pág. 40), está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir objetivos de la empresa.

Confort. “Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable” (Robbins, 2010, pág. 233).

Identidad *“Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo”* (Castillo, 2006, pág. 66).

Ingreso: *“componente fundamental de las condiciones de trabajo y empleo en las empresas. Dado que se trata de un costo para los empresarios y de la principal fuente de ingresos de los trabajadores”* (Martin & Gaspar, 2010, pág. 140)

Esto quiere decir que el salario es lo indispensable para que exista una economía, donde los agentes económicos están dispuestos a pagar lo antes mencionados para obtener producción y generar utilidades.

2.2.2.3.- Características del Clima Organizacional.

El clima de trabajo en una entidad está determinado por dos escenarios, básicamente: uno, por las características propias del entorno empresarial y su gente, y el otro, por los factores y las circunstancias que modifican día a día la interacción de todo el personal, las cuales pueden ser internas o externas.

Las características más relevantes del clima organizacional (Ramos, 2012)³⁰ están directamente relacionadas con:

- Las particularidades del hábitat en donde actúa y ejerce sus labores misionales una entidad cualquiera, y se refiere tanto a sus actividades al interior de la compañía, como a las que debe realizar fuera de la misma.
- La empresa tiene personalidad propia, por eso son corporaciones con identidad y valores propios. Por ello, la percepción del clima laboral está íntimamente ligada con esas características propias de cada organización.
- El clima organizacional contiguo a las políticas empresariales, a las buenas prácticas corporativas y a las personas que conforman el núcleo institucional, instituyen un sólido engranaje que sostiene la sanidad comunitaria de la empresa.
- Un apropiado y verídico clima organizacional obtendrá secuelas tangibles en la actividad próspera de la empresa, que tendrá como termómetro la apreciación que las personas otorguen al ambiente laboral interno y externo de la entidad.

2.2.2.4.- Factores del Clima Organizacional.

³⁰ Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Recuperado el 15 de julio de 2015, de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

El clima organizacional consta de seis factores que intervienen en su desarrollo, los cuales se pueden observar en la figura 1.

Figura 1. Factores que intervienen en el clima organizacional



Fuente: Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente. Centro de investigación y Desarrollo del Transporte, CETRA. La Habana, Cuba, (s.f.).

Estos componentes del ambiente laboral y corporativo son decisivos para la formación perceptiva de quienes interactúan como miembros de una comunidad empresarial. Las

cualidades que aportan al buen clima laboral, deben ser permanentes y susceptibles de evaluación y mejora constante, para reducir al máximo las expresiones negativas subjetivas.

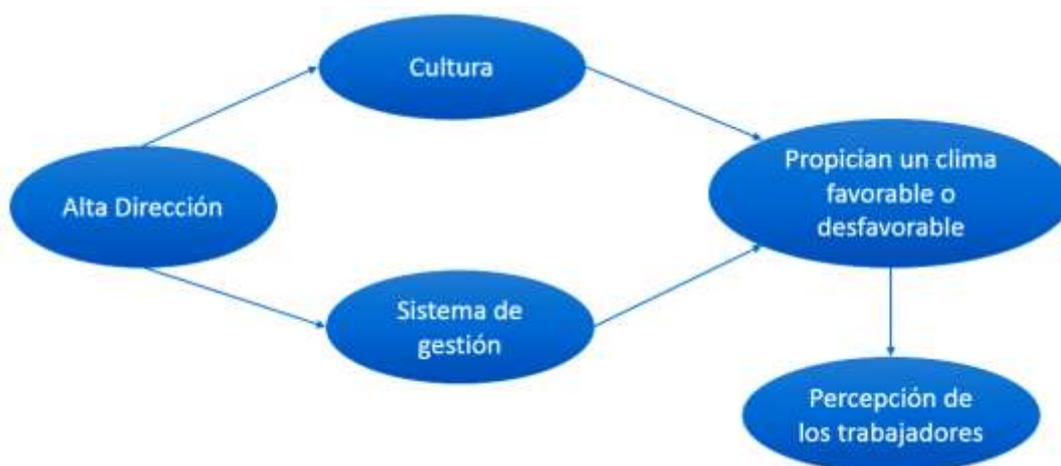
No hay nada que motive más a un trabajador que sentir una valoración con objetividad sobre sus capacidades y su formación, y que, a su vez, le ofrezcan mecanismos de promoción justos que le permitan escalar en la pirámide institucional. Estas oportunidades de superación profesional son decisivas en la percepción del clima laboral por parte de los miembros de cualquier comunidad empresarial. Fernández (2002) sugiere que son muchas las acciones directas que puede implementar una entidad para lograr este fin como disponer de un centro de medios de información sobre oportunidades laborales, ofrecer capacitación permanente por medio del departamento de Recursos Humanos e implementar un sistema informático que provea a los trabajadores de datos sobre requisitos y perfiles para cargos, rendimiento e historial profesional.

El clima laboral gira en torno al confort emocional y físico en el que se despliega una labor habitual. Interviene en la complacencia con la cual se trabaja y en consecuencia en el rendimiento general de los funcionarios. Es concerniente con el "saber hacer" de los líderes de la organización y de quienes ejercen posiciones directivas, que se traduce básicamente en la empatía con que se relacionan con sus dirigidos, en la competencia que demuestran en cada decisión tomada, en la resiliencia que asumen ante fracasos que se puedan presentar y en la energía y predisposición permanente para diseñar, comunicar y ejecutar las metas y objetivos de la compañía.

En tanto que un óptimo clima laboral se propone como derrotero alcanzar las metas y objetivos corporativos, un deficiente clima echa abajo el sano contexto funcional y causa

escenarios de aprieto y de frutos institucionales mezquinos. El Rol de la Dirección y sus delegados son básicos para lograr el clima laboral idóneo para una entidad, como le ejemplifica la figura 2.

Figura 2. Rol de la Dirección.



Fuente: Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente. Centro de investigación y Desarrollo del Transporte, CETRA. La Habana, Cuba, (s.f.).

Las condiciones de trabajo impactan positiva o negativamente el clima organizacional. Y es que las formas tangibles e intangibles en donde se desarrolla una labor son determinantes a la hora de medir y auscultar la percepción del trabajador sobre el ambiente en el cual ejecuta sus labores diarias.

En el mismo sentido, se debe abordar el tema de la interacción entre los miembros de la organización como factor importante en la aceptación de los funcionarios de una empresa al ambiente en que se desenvuelven. La motivación y el manejo adecuado de la información, afectan el clima de las empresas y, si se opera cabal y asertivamente, complace a los miembros de la comunidad laboral, les hace percibir respeto personal y los lleva consciente e inconscientemente a generar respeto, y adicionalmente promueve una buena y sincera opinión de la entidad donde trabaja (Valencia, 2012).

La mayoría de personas interpretan el mundo con base en lo que perciben, a juzgar por escuelas de pensamiento que García e Ibarra (s.f.) explican en el plano laboral:

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio (p. 5).

El comportamiento de las personas en convivencia es uno de los enigmas no sólo de las teorías empresariales sino de las demás ciencias humanas. Es un factor impredecible porque atañe a la naturaleza psíquica, social y cultural de las personas, seres todos diversos que a fuerza de su obligación laboral, deben convivir la mayor parte del día y a veces de la noche con un grupo importante y heterogéneo.

Y aunque, evidentemente, no hay teoría que permita predecir esta variable humana, los estudios serios en empresas grandes, medianas y pequeñas, sí apuntan a manejar unos aspectos claves de cultura organizacional que repercuten en comportamientos óptimos de los empleados y en sus consecuentes buenas sensaciones a la hora de trabajar y de evaluar su entorno laboral. Clerc, Saldivia y Serrano (2006) lo ven desde la óptica del factor humano como determinante de la eficacia empresarial, donde el individuo aporta su capacitación y su talento, y espera a su vez, que la organización lo capacite y actualice como medio de motivación, pero también de productividad sostenida.

Actitud, apoyo, promoción, capacitación, idoneidad, aspectos todos que repercuten en la forma en que actúa una persona al interior de una organización, que forma el ambiente laboral, pero que a la vez lo evalúa y lo juzga.

2.3.- Definición de Términos.

2.3.1.-Análisis: Capacidad de los líderes para el estudio pormenorizado de la realidad en el que se apoya la toma de decisiones.

2.3.2.-Alianzas: Conjunto de pactos y compromisos que el líder genera en torno a él y la organización para cumplir la misión de la organización.

2.3.3.-Aptitud: Capacidad que tiene el líder en el desempeño de los conocimientos propios del liderazgo, conjunto de conocimientos y experiencias que posee en relación con la naturaleza del proyecto en el que opera.

2.3.4.-Liderazgo: El arte de influir en un grupo humano definido para perseguir un ideal común, con la aceptación voluntaria de los participantes.

2.3.5.-Calidad del liderazgo: Capacidad del líder para sumar rasgos de liderazgo de una persona y número de conexiones que esos rasgos tienen entre sí.

- 2.3.6.-Clima:** Medio donde se manifiestan las habilidades o problemas que los trabajadores tienen dentro la empresa para aumentar o disminuir la productividad.
- 2.3.7.-Clima organizacional:** Describe la estructura psicológica de las organizaciones y se refiere a la percepción, personalidad o carácter del medio interno de una organización.
- 2.3.8.-Condiciones de trabajo:** Se refiere al estado de las condiciones físicas del área donde se realiza el trabajo y a las condiciones de contratación, seguridad y estabilidad en el empleo.
- 2.3.9.-Cohesionar:** Capacidad de los líderes para generar un alto grado de consenso y aceptación en la organización, equipo, seguidores; en torno a la consecución del logro o proyecto compartido.
- 2.3.10.-Conflictos:** Capacidad del líder para limar asperezas, armonizar posturas y llegar a acuerdos entre las personas.
- 2.3.11.-Comunicación:** Se refiere al flujo, nivel de pertinencia y accesibilidad de la información al personal y a las áreas y a la efectividad en el uso de los canales de información institucionales.
- 2.3.12.-Compensación y recompensa:** Se refiere a la coherencia del salario y los beneficios recibidos con los requisitos del puesto y a la fundamentación de las decisiones relativas al personal, en los resultados o desempeño.
- 2.3.13.-Delegar:** Capacidad que tiene el líder para repartir juego y responsabilidades entre los miembros de su equipo u organización.
- 2.3.14.-Discurso:** Capacidad del líder para elaborar mensajes y comunicarlos en público generando influencia emocional, movilización y disposición a la acción.
- 2.3.15.-Emprender:** Capacidad de los líderes para acometer una obra, iniciativa o proyecto con vocación de transformación, trascendencia o legado.
- 2.3.16.-Enfoque:** Capacidad del líder para producir claridad y dirección al objeto que son las personas del equipo trabajen con sentido y criterio en la consecución del logro compartido.

- 2.3.17.-Habilidades sociales:** Capacidades que desarrollan los líderes en torno a un conjunto de habilidades para inducir en los otros las respuestas deseables, es decir manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y las relaciones sociales; interactuar sin dificultad; utilizar estas habilidades para persuadir, dirigir y liderar, negociar y resolver disputas, para la cooperación y el trabajo en equipo
- 2.3.18.-Justicia:** Capacidad del líder para actuar con equidad y dar a cada persona un trato como merece y corresponde.
- 2.3.19.-Logro:** Capacidad del líder para conseguir llevar a la práctica la misión de la organización.
- 5.3.20.-Organizacional:** Es una entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada deliberadamente y orientada a lograr un objetivo, a la función administrativa, que define y agrupa las actividades necesarias para alcanzar los objetivos y las asigna a los puestos y personas correspondientes.
- 2.3.21.-Objetivos y metas institucionales:** Se refiere al nivel de conocimiento y participación de los empleados acerca de los fundamentos filosóficos institucionales (visión, misión y valores), los planes, el nivel de logro de éstos y la relación con el trabajo realizado. (De la Poza, página 262).
- 2.3.22.-Puesto de trabajo:** Se refiere a las tareas o trabajo, deberes y responsabilidades asignados, a las características o perfil exigido al ocupante y a la relación de estos elementos con el desempeño.
- 2.3.23.-Relaciones interpersonales:** Se refiere a la calidad de las relaciones entre personas y áreas de trabajo.
- 2.3.24.-Satisfacción laboral:** Estado placentero o positivo resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto. (Locke, 1976, citado por De la Poza, página 261).
- 2.3.25.-Trabajo en equipo:** Se refiere al esfuerzo realizado por un grupo de personas con capacidades complementarias, comprometidas y responsabilizadas para el logro de un objetivo, para lo cual adoptan e integran de forma armónica planes, actividades y funciones.

2.4. HIPOTESIS

2.4.1- Hipótesis general:

El liderazgo influye significativamente en el clima organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017.

2.4.2 - Hipótesis específicas:

2.4.1.- Identifica el nivel de clima organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017 a través de un pre test.

2.4.2.- Si fundamentamos los factores y elementos del liderazgo entonces influirá significativamente en el nivel de clima organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017.

2.4.3.- Si evaluamos el nivel de conocimiento de los colaboradores entonces influirá significativamente en el clima organizacional, mediante un post test.

2.4.4.- Si comparamos los resultados, del pre y post test entonces determinamos la influencia del liderazgo en el nivel de clima organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017.

2.5. VARIABLES

2.5.1.- Identificación de variables.

Variable Independiente

Liderazgo

Variable Dependiente

Clima organizacional

CAPÍTULO VII
OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS, VARIABLES E INDICADORES

2.5.3.- Hipótesis General y específicas.

Variable Independiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Liderazgo	Influencia de un individuo sobre un grupo, se puede considerar por ende como la relación de poder que focaliza la conducta de los miembros de un grupo, en un momento dado, manteniendo determinada estructura grupal y facilitando la	Se opera a través de las dimensiones, fundamento científico, teorías y estilos de aprendizaje.	1. Dimensiones: ✓ Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Su jefe está disponible cuando se le necesita. ✓ Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse. ✓ Los esfuerzos de sus jefes se encaminan al logro de objetivos de la organización. ✓ Su jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo. ✓ Su jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión. 	Nominal

					Eficaz
			3. Teorías:		
			✓ Enfoque funcional	✓ Desempeño adecuado.	Nominal: Excelente Bueno Eficiencia Eficacia Eficaz
			✓ Enfoque empírico	✓ Elección sociométrica. ✓ Nivel de aceptación	Nominal: Excelente Bueno Eficiencia Eficacia Eficaz
			✓ Enfoque Institucional Sociológico o	✓ Status en relación con los demás.	Nominal: Excelente Bueno Regular Malo
			✓ Enfoque Cognoscitivo	✓ Designación por cualidades.	Nominal: Excelente Bueno Regular Malo
			✓ Enfoque Naturalista	✓ Designación por su fuerte personalidad, expresión y convicción.	Nominal: Fuerte Débil
			✓ Enfoque Conductista	✓ Designación por funciones y estilos de liderazgo	Nominal: Democrático Participativo
			✓ Enfoque de Contingencia	✓ Designación por rasgos y conductas.	Nominal: Eficiencia

			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Enfoque Psicoanalítico 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuestionamientos por motivos inconscientes y analíticos. 	<p>Eficacia Eficaz</p> <p>Nominal: Preocupación Destructivo</p>
			<p>4. Estilos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Autoritario ✓ Democrático ✓ Transaccional ✓ Transformacional 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Concentración de poder. ✓ Decisión en consenso. ✓ Interrelación para el cumplimiento de metas. ✓ Proceso entre el líder y grupo y motivación adecuada por encima de propuestas. 	<p>Nominal: Mayor Menor</p> <p>Nominal: Mayoría Minoría</p> <p>Nominal: Se logró No se logró</p> <p>Nominal: Mejora de clima.</p>
Variable Dependiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Clima Organizacional	Ambiente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando éstas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional	Se opera a través de las dimensiones, características y factores del clima organizacional.	<p>1. Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Considero que el trabajo que realiza su jefe inmediato para Manejar conflictos es bueno. ✓ Existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo. ✓ Su jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable. 	Nominal

	<p>mejora por ende aportan al crecimiento de la empresa.</p>		<p>✓ Confort</p> <p>✓ Identidad</p> <p>✓ Ingresos</p> <p>2. Características: ✓ Particularidades del habitat.</p> <p>✓ Personalidad propia.</p>	<p>✓ Le interesa el desarrollo de su organización</p> <p>✓ Existe sana competencia entre sus compañeros.</p> <p>✓ Considero que los beneficios que le ofrecen en su trabajo son los adecuados.</p> <p>✓ Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente.</p> <p>✓ Existen incentivos laborales para que trate de hacer mejor su trabajo.</p> <p>✓ Se siente a gusto de formar parte de la organización.</p> <p>✓ En su organización participa en la toma de decisiones.</p> <p>✓ Indique si tienen la experiencia suficiente de trabajo para ascender de puesto.</p> <p>✓ Refiera si lo que gana está de acuerdo con la función que desempeña.</p> <p>✓ El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas</p> <p>✓ Mejora de infraestructura.</p> <p>✓ Identidad y valores.</p>	<p>Nominal</p> <p>Nominal: Excelente Bueno Regular Malo Nominal: Si - No</p>
--	--	--	---	---	--

			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buenas prácticas corporativas. ✓ Apropiado y verídico. <p>3. Factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Saber hacer ✓ Oportunidad de participación y superación personal. ✓ Condiciones de trabajo. ✓ Comportamiento de las personas. ✓ Estilos de trabajo. ✓ Comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejora de calidad. ✓ Mejora. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejora de calidad. 	<p>Nominal: Si - No</p> <p>Nominal: Excelente Bueno Regular Malo</p> <p>Nominal: Excelente Bueno Regular Malo</p>
--	--	--	--	---	--

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1.- Tipo y Nivel de Investigación.

3.1.1.- Tipo de investigación.

La presente investigación que se desarrollará es de tipo aplicada, porque se propone transformar el conocimiento básico en conocimiento útil ya que genera conocimientos o métodos dirigidos al sector productivo de bienes y servicios, ya sea con el fin de mejorarlo y hacerlo más eficiente, o con el fin de obtener productos nuevos y competitivos en dicho sector; en este caso particular, la Investigación buscará conocer la influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017.

3.1.2.- Nivel de investigación.

El nivel de investigación en el presente trabajo es pre experimental descriptivo, ya que no se manipulará arbitrariamente una variable independiente para producir un efecto esperado en una variable dependiente, sino que ambas variables se analizaron bidireccionalmente. (Hernández, 2010); en este caso, explicará la influencia del liderazgo en el clima organizacional en un grupo de estudio.

3.2. Descripción del ámbito de la investigación

La investigación a realizarse es en la empresa Banco de Crédito - BCP Sucursal Tumbes que es una persona jurídica de derecho público, que se encuentra ubicada en el Paseo Los Libertadores N° 261, los cuales cuentan con 88 colaboradores, pretende describir y explicar cómo el estilo de liderazgo que influye en el clima organizacional que actualmente tiene el Banco de Crédito del Perú – Tumbes, con el fin de determinar en primer lugar qué era lo que debía cambiarse o modificarse, se analizaron los indicadores de las dimensiones de las variables objeto de la presente investigación.

3.3.- Método y Diseño de investigación

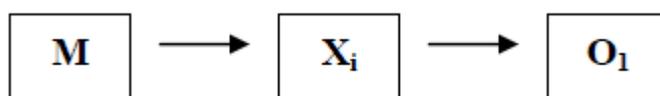
3.3.1.- Métodos de la investigación

Se utilizará el método no experimental, ya que en el presente estudio se aplicará instrumentos de recolección de información, se podrá analizar el estilo de liderazgo que influye en el clima organizacional que actualmente tiene el Banco de Crédito del Perú - Tumbes, así como la situación existente en estos ámbitos. En consecuencia, no se manipulará ninguna variable.

El método de Análisis - síntesis porque descompondremos sus partes (Liderazgo y clima organizacional) de manera racional con la finalidad de estudiarlos en forma crítica y reflexiva cada uno de sus componentes, luego de ello se reconstruirá en su integridad reuniendo sus partes, para finalmente lograr la comprensión total de la esencia.

3.3.2.- Diseño de la investigación.

El diseño de la investigación del presente estudio será transversal. Según Hernández, et al. (2010), porque se recolectarán datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su influencia o incidencia e interrelación en un momento dado (p. 247). El diseño transversal se subdivide en correlacionales/causales y descriptivos. Estos últimos consisten en medir las relaciones entre dos o más variables en un momento específico, para describir si estas ejercen influencias o correlacional (Hernández, et al. 2010). En consecuencia, se utilizó el diseño transversal descriptivo. Su esquema es:



Dónde:

M: Muestra de elementos o Población de elementos de estudio (P).

X_i: Variable(s) de estudio, $i = 1,2,$

O₁: Resultados de la medición de la(s) variable(s)

3.4.- Universo/Población y Muestra.

3.4.1.- Universo/Población.

La población estará conformada por 88 colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017.

Tabla N° 01

Población de colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017.

	Total
Colaboradores	88
Total	88

Fuente: Administración de BCP-Tumbes - 2017

3.4.2.- Muestra.

Para definir el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula proporcionada por la Asociación Interamericana de Desarrollo de Desarrollo (AID) a través del Programa de Asistencia Técnica.

La fórmula que vamos a aplicar es la que presentamos a continuación:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot (p \cdot q)}{(e)^2 (N-1) + Z^2 (p \cdot q)}$$

De donde:

n = Tamaño de la muestra

P y q = Probabilidad de la población que presenta una variable de estar o no incluida en la muestra, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.

Z = A las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error tipo 1 = 0.05, esto equivale a un intervalo de confianza del 95% en la estimación de la muestra el valor de Z = 1.96

N = El total del universo (población)

e = Error estándar de la estimación que debe ser 0.09 o menos.

Conocida la formula, calcular el tamaño de la muestra en una población de 88 colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017, donde queremos aplicar una encuesta:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 88 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(0.09)^2(87) + (1.96)^2(0.5) \cdot (0.5)} =$$

$$n = \frac{3,8416 \times 88 \times 0,25}{0,0081 \times 87 + 3,8416 \times 0,25} =$$

$$n = \frac{84,5152}{0,7047 + 0,9604} =$$

$$n = \frac{84,5152}{1,6651} = 50,7570$$

n= 51

Respuesta = 51 colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017 a ser encuestados.

3.4.3. Muestreo.

Para la selección de la muestra de estudio se empleará la técnica no paramétrica por conveniencia, debido a que se eligen 51 colaboradores en función de la necesidad de la investigación. 51 conformarán los grupos de estudio.

Unidad de Análisis: Estará representada por los colaboradores Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017.

3.5.- Técnicas, Instrumentos y Fuentes de Recolección de Datos.

3.5.1.- Técnicas de recolección de Datos.

En el presente estudio se usarán las siguientes técnicas: Observación y encuesta que permitirá analizar el clima organizacional de los colaboradores de BCP Tumbes.

La técnica del análisis documental; que es una operación intelectual que da lugar a un subproducto o documento secundario que actúa como intermediario o instrumento de búsqueda obligado entre el documento original y el usuario que solicita información.

3.5.2.- Instrumentos de Recolección de Datos.

El instrumento que se aplicará es el cuestionario que consta de 13 ítems, con respuestas cerradas, este instrumento ha sido adaptado del documento técnico del MINSA. Cada pregunta tendrá un valor de 1.53 punto y el resultado final sumará 20 puntos.

Los instrumentos de recolección de datos estarán conformados por: fichas textuales y resumen; teniendo como fuentes libros; documentales, revistas, que usaremos para obtener datos de los dominios de las variables: Liderazgo y clima organizacional.

Validación y confiabilidad del instrumento.

Validez: El cuestionario mide el clima organizacional y asienta su validez gracias a la decisión y voluntad de trabajo de los participantes de la muestra de estudio de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú – Tumbes. Este instrumento ha sido trabajado en otras investigaciones de organizaciones y adaptado por el MINSA - Perú 2009 cuyo título: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional, consta de 13 ítem, con respuestas cerradas, que serán procesadas, interpretadas y graficadas para su mejor entendimiento. El instrumento será sometido a Juicio de Expertos y a la prueba piloto, que exigen estas investigaciones aplicadas.

3.5.3.- Plan de Recolección de Datos.

Las fuentes de información son todos aquellos recursos de los que se disponen para buscar, localizar e identificar información, estas pueden ser fuentes primarias y secundarias.

3.5.3.1.- FUENTES PRIMARIAS.

Las fuentes primarias “se refieren a aquellos portadores originales de la información que no han retransmitido o grabado en cualquier medio o documento la información de interés; en este caso, todo lo referente a Liderazgo y Clima Organizacional.

3.5.3.2.- FUENTES SECUNDARIAS.

Se refieren a todos aquellos portadores de datos e información que has sido previamente retransmitido o grabado en cualquier documento y que utiliza el medio que sea. Esta información se encuentra a disposición de cualquier investigador que la necesite.

3.5.3.3.- LITERATURA ESPECIALIZADA.

Se consultará frecuentemente literatura relacionada con el objeto de estudio: liderazgo y clima organizacional tales como: libros de texto, artículos de revista especializados, manuales de procedimientos, tesis de maestrías, material de cursos de maestría, entre otros.

3.5.3.4.- INTERNET.

La herramienta de internet brindará espacios bastantes útiles y variados de sitios especializados en materia de liderazgo y clima organizacional.

3.5.4 Procesamiento de Datos

Los datos serán procesados en el programa estadístico Excel y los datos estarán presentados a través de tablas y gráficos los cuales permitieron obtener los resultados y sus conclusiones.

El propósito del análisis es resumir las observaciones que se llevarán a cabo de forma tal que proporcionen respuesta a las interrogantes de la investigación.

La interpretación, es un proceso especial del análisis buscando la relación con objetivo es buscar un significado más amplio a las respuestas mediante su trabazón con otros conocimientos disponibles.

Para sistematizar la información de acuerdo a la formulación del problema y el logro de los objetivos se procesarán los datos estadísticamente teniendo en cuenta:

- ✓ La tabulación de datos: resumen de datos estadísticos.
- ✓ Las tablas y gráficas acorde con las variables de estudio.
- ✓ La tabulación computarizada: aplicación del programa estadístico Excel.

RESULTADOS

Se presentan los resultados de las encuestas realizadas, después haber sido procesadas como se detallan a continuación.

TABLA N ° 01

CONSIDERA QUE EL TRABAJO QUE SE REALIZA SU JEFE INMEDIATO PARA MANEJAR CONFLICTOS ES BUENO

ALTERNATIVAS	N° de encuestados	%
De acuerdo	28	54%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	19	37%
En desacuerdo	4	9%
TOTAL	51	100%

Fuente: Encuesta – 2018 – elaboración Propia

Al hacer el análisis sobre si los colaboradores del Banco de Crédito consideran que el trabajo que realizan su jefe inmediato para manejar conflictos es bueno, el 54 % de los colaboradores están de acuerdo con maneja su jefe el tema de conflictos, el 37 % de los colaboradores no están ni de acuerdo y en desacuerdo como maneja su jefe el tema de conflictos y el 9 % de los colaboradores están en desacuerdo.

GRAFICO N ° 01



Fuente: Encuesta – 2018 – elaboración Propia

TABLA N ° 02

EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN ENTRE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO

ALTERNATIVAS	N° de encuestados	%
De acuerdo	30	59%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	29	57%
En desacuerdo	7	14%
Total	51	100%

Fuente : Encuesta – 2018 – elaboración Propia

Al hacer el análisis de la respuesta de los colaboradores del banco de crédito sobre si existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo, el 59 % de los encuestados manifestaron que si existe una buena comunicación entre ellos, el 57 % de los encuestados no están ni de acuerdo y ni en desacuerdo con el tipo de comunicación que existen entre sus compañeros de trabajo y el 14 % están en desacuerdo con respecto al nivel de comunicación que existe entre sus compañeros.

GRAFICO N ° 02



Fuente : Encuesta – 2018 – elaboración Propia

TABLA N ° 03

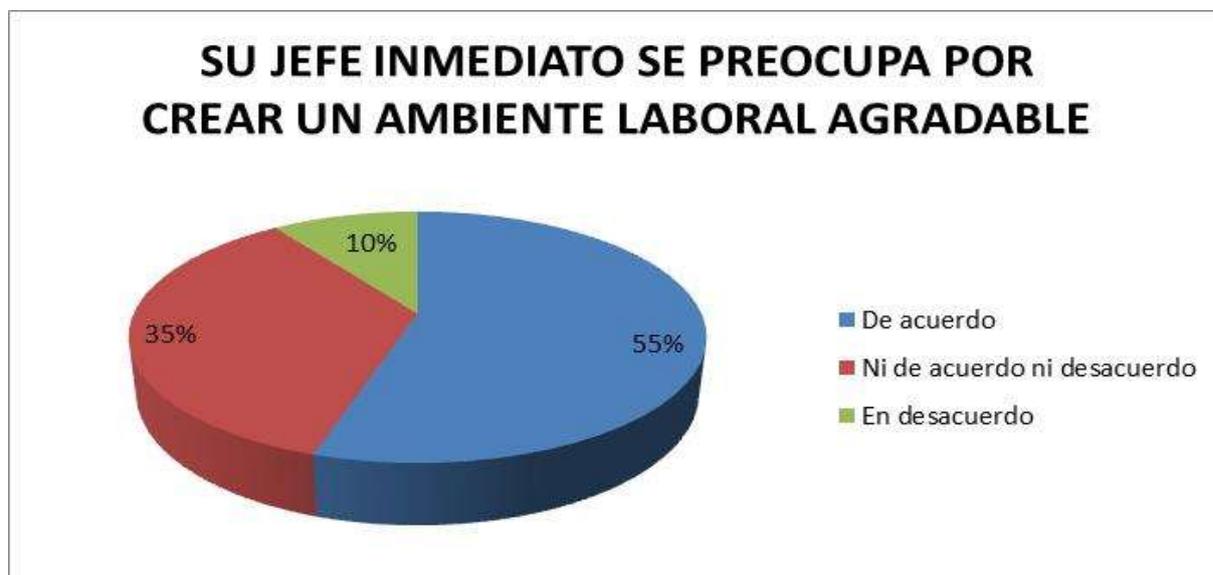
SU JEFE INMEDIATO SE PREOCUPA POR CREAR UN AMBIENTE LABORAL AGRADABLE

ALTERNATIVAS	N° de encuestados	%
De acuerdo	28	55%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	18	35%
En desacuerdo	5	10%
Total	51	100%

Fuente : Encuesta – 2018 – elaboración Propia

Al hacer el análisis de los resultados de la encuesta aplicados a los colaboradores del Banco de Crédito sobre si su jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable, el 55 % de los colaboradores manifestaron que su jefe si se preocupa por crear un ambiente laboral agradable, el 35 % de los colaboradores no están de acuerdo ni en desacuerdo como su jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable y el 10 % de los colaboradores están en desacuerdo como su jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.

GRAFICO N ° 03



Fuente : Encuesta – 2018 – elaboración Propia

TABLA N ° 04
LE INTERESA EL DESARROLLO DE SU ORGANIZACIÓN

Alternativas	N° de encuestados	%
De acuerdo	29	57%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	17	33%
En desacuerdo	5	10%
Total	51	100%

Fuente : Encuesta – 2018 – elaboración Propia

Al hacer el análisis de las respuestas de los colaboradores del banco de Crédito si les interesa el desarrollo de su organización, el 57 % de los encuestados respondieron que si les interesa el desarrollo de su organización, el 33 % de los encuestados manifestaron que les da igual el desarrollo de su organización y el 10% de los encuestados manifestaron que no les interesa el desarrollo de su organización.

GRAFICO N° 04



Fuente : Encuesta – 2018 – elaboración Propia

TABLA N ° 05
EXISTE COMPETENCIA ENTRE SUS COMPAÑEROS

Alternativas	N° de encuestados	%
De acuerdo	22	43%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	18	35%
En desacuerdo	11	22%
Total	51	100%

Fuente : Encuesta – 2018 – elaboración Propia

En lo concerniente a si existe competencias entre sus compañeros del Banco de Crédito, el 43 % de los colaboradores manifestaron que si existe una competencia sana entre sus compañeros que les permite lograr sus metas, el 35 % manifestó que para ellos no están de acuerdo ni en desacuerdo sobre el nivel de competencia entre sus compañeros y el 22 % de los colaboradores manifestaron en no estar de acuerdo que exista un nivel competencia entre compañeros.

GRAFICO N ° 05



Fuente : Encuesta – 2018 – elaboración Propia

TABLA N ° 06
CONSIDERA QUE LOS BENEFICIOS QUE LE OFRECEN EN SU TRABAJO
SON LOS ADECUADOS.

Alternativas	N° de encuestados	%
De acuerdo	24	47%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	17	33%
En desacuerdo	10	20%
Total	51	100%

Fuente : Encuesta – 2018 – elaboración Propia

Al hacer el análisis si consideran que los beneficios que les ofrecen en su trabajo son los adecuados, los colaboradores del Banco de crédito manifestaron que están de acuerdo en un 47 % con los beneficios que reciben, el 33 % de los colaboradores no están ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre los beneficios que les ofrece el banco y un 20 % no están de acuerdo con los beneficios que les ofrece el banco.

GRAFICO N° 06



Fuente : Encuesta – 2018 – elaboración Propia

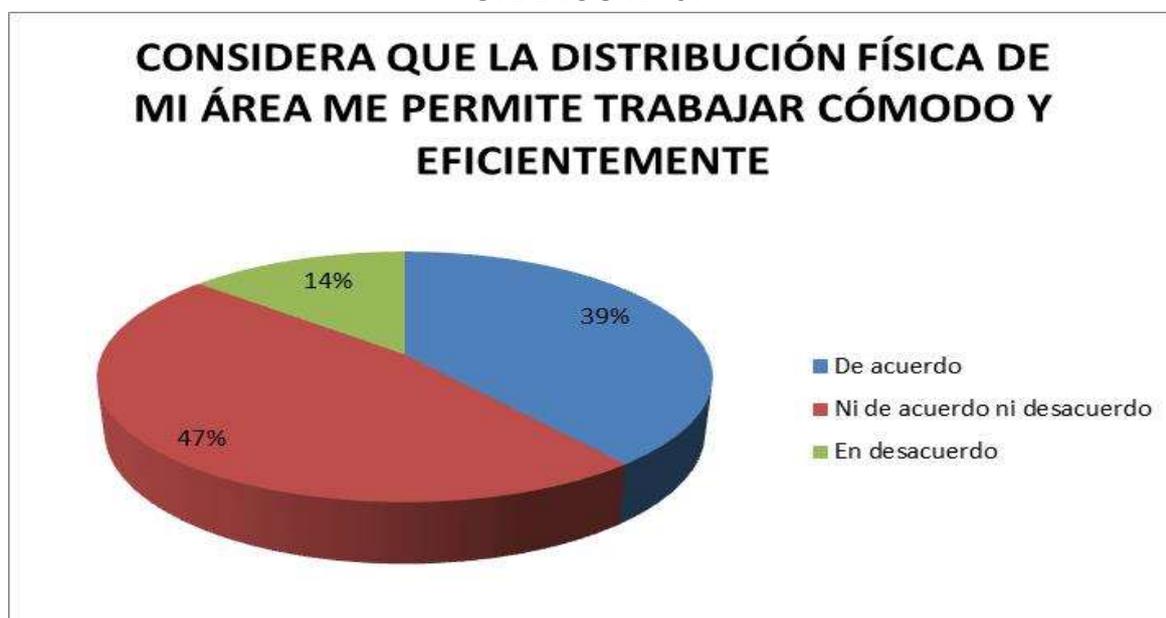
TABLA N ° 07
CONSIDERA QUE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE MI ÁREA ME PERMITE
TRABAJAR CÓMODO Y EFICIENTEMENTE.

Alternativas	N° de encuestados	%
De acuerdo	20	39%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	24	47%
En desacuerdo	7	14%
Total	51	100%

Fuente : Encuesta – 2018 – elaboración Propia

Al hacer el análisis si como considera la distribución física del área de trabajo le permite cómodo y eficientemente, el 39 % de los colaboradores manifestaron que si están de acuerdo con la distribución de su área de trabajo y que si les permite trabar cómodamente, el 47 % de los colaboradores no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la distribución de su área de trabajo y el 14 % de los colaboradores están en desacuerdo con la distribución de su área de trabajo y que no les permite trabajar cómodamente.

GRAFICO N° 07



Fuente : Encuesta – 2018 – elaboración Propia

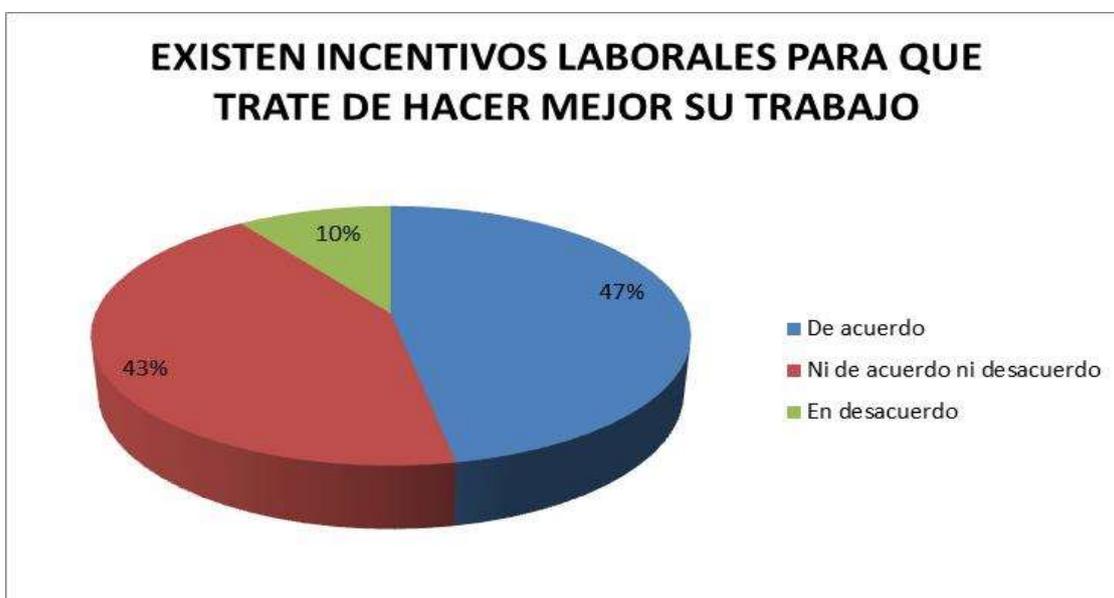
TABLA N° 08
EXISTEN INCENTIVOS LABORALES PARA QUE TRATE DE HACER
MEJOR SU TRABAJO

Alternativas	N° de encuestados	%
De acuerdo	24	47%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	22	43%
En desacuerdo	5	10%
Total	51	100%

Fuente : Encuesta – 2018 – elaboración Propia

Cuando se les pregunto sobre si existen incentivos laborales para que trate de hacer mejor su trabajo, el 47 % de los colaboradores están de acuerdo con los incentivos laborales que el banco les da, el 43 % de los colaboradores no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 10 % de los colaboradores no están de acuerdo el tipo de incentivos que otorga el banco.

GRAFICO N° 08



Fuente : Encuesta – 2018 – elaboración Propia

TABLA N ° 09
SE SIENTE A GUSTO DE FORMAR PARTE DE LA ORGANIZACIÓN

Alternativas	N° de encuestados	%
De acuerdo	26	51%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	20	39%
En desacuerdo	5	10%
Total	51	100%

Fuente : Encuesta – 2018 – elaboración Propia

Al hacer el análisis sobre si se sienten a gusto de formar parte de la organización el 51 % de los colaboradores manifestaron que si se siente a gusto y que están de acuerdo pertenecer al banco de crédito, el 39% de los colaboradores no están ni de acuerdo ni en desacuerdo de pertenecer al banco de crédito, el 10 % de los colaboradores no están de acuerdo no se siente a gusto de formar parte de la organización.

GRAFICO N° 09



Fuente : Encuesta – 2018 – elaboración Propia

TABLA N ° 10
EN LA ORGANIZACIÓN PARTICIPA EN LA TOMA DE DECISIONES

Alternativas	N° de encuestados	%
De acuerdo	18	35%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	19	37%
En desacuerdo	14	28%
Total	51	100%

Fuente: Encuesta – 2018 – elaboración Propia

Al hacer el análisis con los colaboradores del Banco de Crédito, sobre si en la organización participan en la toma de decisiones, el 35 % de los colaboradores manifestaron que si participan en la toma de decisiones de su organización, el 37 % ni está de acuerdo ni en desacuerdo en el proceso de toma de decisiones y el 28 % de los colaboradores no están de acuerdo porque dicen ellos no participan en la toma de decisiones.

GRAFICO N° 10



Fuente : Encuesta – 2018 – elaboración Propia

TABLA N ° 11

**INDIQUE SI TIENEN LA EXPERIENCIA SUFICIENTE DE TRABAJO
PARA ASCENDER DE PUESTO**

Alternativas	Nº de encuestados	%
De acuerdo	28	55%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	20	39%
En desacuerdo	3	6%
Total	51	100%

Fuente: Encuesta – 2018 – elaboración Propia

Al hacer el análisis si es que los colaboradores tienen experiencia suficiente en el trabajo para ascender de puesto, el 55 % de los colaboradores manifestaron si tener la experiencia suficiente para poder ascender de puesto, el 39 % de los colaboradores no están ni de acuerdo ni en desacuerdo ya que les da igual porque no les toman en cuenta para un ascenso y el 6 % de los colaboradores están en desacuerdo ya que nunca toma la experiencia para el ascenso de puesto.

GRAFICO N° 11



Fuente: Encuesta – 2018 – elaboración Propia

TABLA N ° 12
REFIERA SI LO QUE GANA ESTÁ DE ACUERDO CON LA FUNCIÓN QUE
DESEMPEÑA

Alternativas	N° de encuestados	%
De acuerdo	7	14%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	26	51%
En desacuerdo	18	35%
Total	51	100%

Fuente : Encuesta – 2018 – elaboración Propia

Con respecto al análisis que se hizo sobre si lo que ganan están de acuerdo con la función que desempeñan, el 14 % de los colaboradores manifestaron estar de acuerdo con lo que ganan por la función que desempeñan, el 51 % de los colaboradores ni están de acuerdo ni en desacuerdo y el 35 % de los colaboradores no están de acuerdo con lo que ganan por la función que realizan.

GRAFICO N ° 12



Fuente: Encuesta – 2018 – elaboración Propia

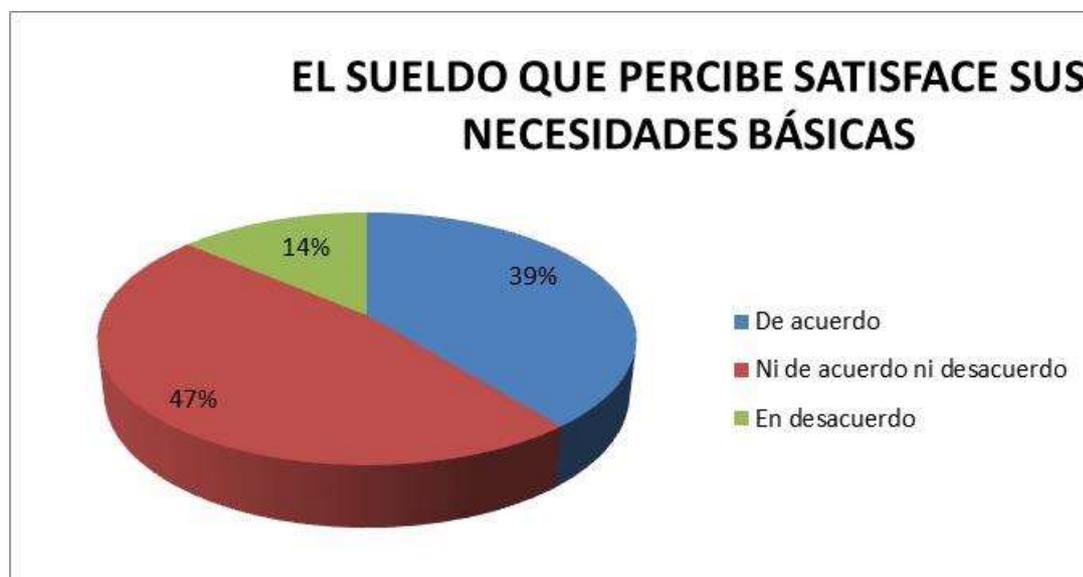
TABLA N ° 13
EL SUELDO QUE PERCIBE SATISFACE SUS NECESIDADES BÁSICAS

Alternativas	N° de encuestados	%
De acuerdo	20	39 %
Ni de acuerdo ni desacuerdo	24	47 %
En desacuerdo	7	14 %
Total	51	100%

Fuente: Encuesta – 2018 – elaboración Propia

Al hacer el análisis sobre el sueldo que perciben llega a satisfacer sus necesidades básicas, el 39 % de los colaboradores del banco de crédito manifestó que si logran satisfacer sus necesidades básicas con el sueldo que perciben, el 47 % de los colaboradores no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con el sueldo que perciben y el 14 % de los colaboradores no están de acuerdo con el sueldo que perciben ya que no les permite satisfacer sus necesidades básicas.

GRAFICO N ° 13



Fuente: Encuesta – 2018 – elaboración Propia

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

La presente tesis de investigación se tomó como referencia los antecedentes nacionales e internacionales cuyo propósito es demostrar la relación que existe entre el liderazgo y clima organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito Tumbes, año 2017 en diferentes oficinas de Tumbes tomando como muestra inicial a 51 trabajadores de distintas edades que laboran en las ventanillas atendiendo al público en general.

Por lo tanto, se confirma que existe una influencia moderada entre el liderazgo y el clima organizacional según los trabajadores del Banco de Crédito Tumbes.

En cuanto a la Hipótesis específica 1, existe una identificación con el clima organizacional en los colaboradores del Banco del Crédito, año 2017, mediante la encuesta se acepta la hipótesis. Por lo tanto, se confirma que existe una identificación positiva sobre la identificación del Clima Organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito, año 2017. En la tesis Cruz O.M (2011), nos dice que los sobre la influencia y la identificación del clima organizacional en docentes de la institución educativa N° 7057 el cual se relaciona y mejora mucho el conocimiento en los roles que desempeñan.

En cuanto a la Hipótesis específica 2, existe una relación significativa entre la cohesión y la satisfacción laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, año 2017, Por lo tanto, se confirma que existe una relación positiva moderada entre la dimensión cohesión y la satisfacción laboral de los trabajadores del banco de Crédito, año 2017. En la tesis Baños (2011), nos dice que muchas empresas trabajan de forma primitiva, sin trazarme objetivos, ni planificación de procesos y 90 lo más grave de todo es que los empleados no se encuentran capacitados para ocupar determinados puestos de trabajo, es por ello que con el tiempo estas empresas irán desapareciendo del mercado.

CONCLUSIONES

Primera

En cuanto al objetivo general se determina la influencia del liderazgo en el clima organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017, se concluye, que existe influencia directa y significativa, lo que demuestra que el liderazgo influye positivamente en el clima organizacional, lo cual quedó demostrado en la discusión del estudio.

Segunda

En cuanto al primer objetivo identificar el nivel de clima organizacional en los colaboradores del banco de crédito del Perú – Tumbes, 2017 a través de la encuesta, se concluye, que mediante la aplicación de la misma se puede identificar el nivel del clima organizacional, como se puede observar en la aplicación de la encuesta realizada y en la discusión de la investigación.

Tercera

En cuanto al segundo objetivo fundamentar los factores y elementos del liderazgo en el nivel de clima organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017, se concluye, que hay una relación lo que demuestra en la discusión de la investigación., indicando que hay una relación positiva, con un nivel de correlación moderada.

Cuarta

En cuanto al tercer objetivo Evaluar el nivel de conocimiento de los colaboradores acerca del clima organizacional, mediante la encuesta, se concluye que, si los colaboradores adquieren conocimientos en el proceso de su trabajo, esto hace mejorar su clima organizacional.

RECOMENDACIONES

Primera

El liderazgo tiene una influencia directa con el Clima Organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito, año 2017, de ahí la afirmación de que ante un buen liderazgo se verá reflejado en que los trabajadores se encuentren satisfechos con sus puestos de trabajo e identificados con su institución.

Segunda

Los supervisores y/o funcionarios deben de darles autonomía a los empleados para que puedan tomar sus propias decisiones en sus puestos de trabajo, es así como se sentirán más satisfechos y comprometidos con su institución y como resultado un clima organizacional positivo.

Tercera

La entidad debe fortalecer el proceso de cohesión en el cual los empleados deben mantenerse unidos para lograr los objetivos y metas propuestas por la institución, de esta manera permitir al empleado superar su reto profesional.

Cuarta

La entidad debe otorgarles la debida confianza a sus empleados para tratar temas personales y de trabajo, con la garantía suficiente que esa información no será usada en contra de los empleados, así como el respaldo en su trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 10.1.- AGUILERA, V. (2011). Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro. *Universidad de Alcalá*.
- 10.2.- BASS, B. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- 10.3.- Bass, B., & Avolio, B. (1990). The implications of transactional and transformational. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- 10.4.- BASS, B. (1999). Current developments in transformational leadership. *The Psychologist Manager*, 3(1), 5-21.
- 10.5.- BECERRA, N. M. (2010). Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur 2009. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- 10.6.- BOLAÑOS, A. (2013). Liderazgo y Relaciones Psicosociales como Factor de Riesgo Psicosocial. Recuperado el 5 de junio de 2015, de <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/1322/1/TESIS%20LIDERAZGO%20Y%20REL>
- 10.7.- BURNS, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- 10.8.- CASTILLO, J. (2006). *Administración de personal un enfoque hacia la calidad*. Colombia: Ecoediciones.
- 10.9.- CHIAVENATO, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- 10.10.- Chiavenato, I. (2011). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mexico: McGrawHill.
- 10.11.- CONTRERAS, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A., & Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud: Un estudio comparativo. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 13-26.

- 10.12.- CORTÉS, N. (2009). Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Xalapa, Ver., 2009. . Universidad Veracruzana Instituto de Salud Pública .
- 10.13.- CRUZ, O. M. (2011). Influencia del liderazgo en el clima organizacional de la institución educativa N° 7057 Del distrito de Villa María del Triunfo. Universidad César Vallejo.
- 10.14.- FERNÁNDEZ, E. (2010). Administración de Empresas. Un Enfoque Interdisciplinar. (1 ed.). Madrid, España: Paraninfo.
- 10.15.- GOLEMAN, D. (03 de 2000). Leadership that Gets Results. Obtenido de <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>
- 10.16.- GUTIÉRREZ, Milagros. (2010). Aplicación de la MIPE al área de atención al cliente del Banco de Crédito del Perú. Lambayeque-Perú.
- 10.17.- HATER, J., & BASS, B. (1988). Superior's evaluations and subordinate perceptions of transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology, 73, 695-702.
- 10.18.- JAMES, A. (1996). Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- 10.19.- LEWIN, K., LIPPITT, R., & R., W. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates”. The Journal of Social Psychology, 10, 269-299.
- 10.20.- LLLORIA, R. (15 de septiembre de 2015). Daniel Goleman, sus seis estilos de Liderazgo. Recuperado el 29/12/2015, de <https://ricardlloria.wordpress.com/2015/09/07/daniel-goleman-sus-seis-estilos-de-liderazgo/>
- 10.21.- MARTIN, R., & GASPAR, A. (2010). Administración de los recursos humanos . España: Perámide.
- 10.22.- MARTÍNEZ, M. (2004). Orientación a mercado: un modelo desde la perspectiva de aprendizaje organizacional. México, México: Consulta.

- 10.23.-MAXWELL, J. (2014). *Liderazgo, Las 21 Leyes Irrefutables del*. Grupo Nelson.
- 10.24.-MÉNDEZ, J. (2009). *Fundamentos de la Economía para la sociedad del conocimiento*. España: Marcelo Rocha.
- 10.25.-MENDOZA, D. C. (07 de julio de 2016). Liderazgo impacta en 70% en clima organizacional. *Gestión*, pág. 3.
- 10.26.-MOGOLLON, I. (2014). *Análisis del Clima Organizacional en el Ministerio Público– Distrito Fiscal Tumbes, 2014*. Universidad César Vallejo.
- 10.27.-PÉREZ, Eduardo y OTEO, Luis Angel. (2006). *Manuales de Dirección Médica y Gestión Clínica*. (P. G. Angel, Ed.) Ediciones Díaz de Santos.
- 10.28.-RAE. (2014). *Diccionario de la Lengua Española*. España: Marcela Rocha.
- 10.29.-RAMOS, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Recuperado el 15 de julio de 2015, de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>
- 10.30.-REYES, A. (2006). *Administración de personal relaciones humanas*. México: Limusa S.A.
- 10.31.-ROBBINS, S. (2010). *Administración* . México: PEARSON.
- 10.32.-RODRÍGUEZ, S. H. (2007). *Administración Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México: McGraw-hill Interamericana.
- 10.33.-ROYO, Carlos. (Octubre de 2005). *Las competencias como herramientas para el cambio cultural en una organización financiera*. Barcelona.
- 10.34.-SANTANA, C. (2015). *CLIMA LABORAL*. Colombia.
- 10.35.-SILVA, Y. (2010). *Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un Estudio Descriptivo*. Cuadernos de Estudios Empresariales, 20, 127-144.
- 10.36.-STEPHEM, R. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

- 10.37.-TANNENBAUM, R., & SCHMIDT, W. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36, 95-112.
- 10.38.-TORRES, Z. (2014). *Teoría general de la Administración*. México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- 10.39.-VIDAURRE, R. (2009). Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones del Salvador: punto de partida para la propuesta de un programa de motivación para el personal de la Universidad José Matias Delgado.
- 10.40.-YUKL, G. (2008). *Liderazgo en las Organizaciones*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- 10.41.-Willner, M. F. (2011). El clima organizacional y su influencia en el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel de educación secundaria de la ugeL 15 de HUarochirí-2008. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

XI ANEXOS

ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA
Título: EL LIDERAZGO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ
- TUMBES, 2017

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	MUESTRA	DISEÑO	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Problema General: ¿Qué influencia ejerce el liderazgo en el clima organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017?</p> <p>Problemas Específicos: ➤ ¿De qué manera identificamos el nivel de clima organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017 a través de un pre test?</p>	<p>Objetivos General: Determinar la influencia del liderazgo en el clima organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017.</p> <p>Objetivos específicos ➤ Identificar el nivel de clima organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017 a través de un pre test. ➤ Fundamentar los factores y</p>	<p>Hipótesis General El liderazgo influye significativamente en el clima organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017.</p> <p>Hipótesis específica ➤ Identifica el nivel de clima organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017 a través de un pre test.</p>	<p>Variable independiente : Liderazgo</p> <p>Variable dependiente: Clima organizacional</p>	<p>Población: La población estará conformada por 88 colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017.</p> <p>Muestra: La fórmula que vamos a aplicar es la que presentamos a continuación:</p> $n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot (p \cdot q)}{(e)^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot (p \cdot q)}$ <p>De donde: n = Tamaño de la muestra P y q = Probabilidad de la población que presenta una variable de estar o no incluida en la muestra, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.</p>	<p>Tipo de estudio La presente investigación desarrollará una Investigación aplicada</p> <p>Nivel de la investigación El nivel de investigación en el presente trabajo de investigación es el nivel pre experimental descriptivo</p> <p>Diseño de investigación: El diseño de investigación del presente estudio de investigación será transversal descriptivo.</p> <p>Método de la investigación:</p>	<p>Técnica: Encuesta.</p> <p>Instrumento: Cuestionario.</p>

<p>➤ ¿Cuáles son los fundamentos en los factores y elementos del liderazgo en el nivel de clima organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017?</p> <p>➤ ¿De qué manera evaluamos el nivel de conocimiento de los colaboradores acerca del clima organizacional, mediante un post test?</p> <p>➤ ¿Cómo comparamos los resultados, del pre y post test para determinar la influencia del liderazgo en el</p>	<p>elementos del liderazgo en el nivel de clima organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017.</p> <p>➤ Evaluar el nivel de conocimiento de los colaboradores acerca del clima organizacional, mediante un post test.</p> <p>➤ Comparar los resultados, del pre y post test para determinar la influencia del liderazgo en el nivel de clima organizacional en los colaboradores</p>	<p>➤ Si fundamentamos los factores y elementos del liderazgo entonces influirá significativamente en el nivel de clima organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017.</p> <p>➤ Si evaluamos el nivel de conocimiento de los colaboradores entonces influirá significativamente en el clima organizacional, mediante un post test.</p> <p>➤ Si comparamos los resultados, del pre y post test entonces determinamos la influencia del liderazgo en el</p>		<p>Z = A las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error tipo 1 = 0.05, esto equivale a un intervalo de confianza del 95% en la estimación de la muestra el valor de Z = 1.96</p> <p>N = El total del universo (población)</p> <p>EE = Error estándar de la estimación que debe ser 0.09 o menos</p> <p>Conocida la fórmula, calcular el tamaño de la muestra en una población de 88 colaboradores:</p> $n = \frac{3,8416 \times 88 \times 0,25}{0,0081 \times 87 + 3,8416 \times 0,25}$ <p>51 colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017 a ser encuestados.</p> <p>Muestreo: Para la selección de la muestra de estudio se empleará la técnica no paramétrica por conveniencia Unidad de Análisis: Estará representada por los</p>	<p>Se utilizará el método no experimental y El método de Análisis-síntesis</p>	
---	---	---	--	---	--	--

nivel de clima organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017?	del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017.	nivel de clima organizacional en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017.		colaboradores Banco de Crédito del Perú - Tumbes, 2017		
--	---	--	--	--	--	--

ADMINISTRACIÓN DEL PLAN

9.1.- Cronograma de Actividades.

Cronograma de actividades de la elaboración del proyecto de investigación.

N°	ACTIVIDADES	2016					2017		
		AGOS	SET	OCT	NOV	DIC	EN	FEB	MAR
1	Redacción de generalidades y del plan de investigación								
2	Búsqueda y redacción de los antecedentes, del marco teórico y del marco conceptual								
3	Redacción de la metodología de la investigación								
4	Selección o elaboración de los instrumentos de recolección de datos. Validación en campo de los instrumentos.								
5	Redacción de los aspectos administrativos del proyecto.								
6	Presentación del Proyecto de Tesis (Informe completo preliminar).								
7	Presentación y sustentación del Proyecto de Tesis.								
8	Aplicación del pre test								
9	Elaboración y aplicación del programa de intervención								
10	Aplicación del post test								
11	Tabulación de datos								
12	Redacción del informe de tesis								
13	Presentación y sustentación de tesis								

Fuente: Elaboración Propia

9.2.- Recursos Humanos.

Autor: Yodeima Katheryne Muñoz Torres
Asesor: 1
Analítico estadístico: 1
Ayudante para tomar encuesta: 1

Fuente: Elaboración Propia

9.3.- Recursos Materiales.

RECURSOS MATERIALES	
MATERIAL	UTILIDAD
Computadora	Digitar la información
Libros	Consulta de información
USB	Guardar la información
Lápices	Resúmenes
Hojas	Imprimir
Carpetas	Presentación de trabajos
Marcadores	Exposición de trabajos
Anillado	Presentación del trabajo
Archivador	Archivar información
Lapiceros	Escribir la información
Borrador	Borrar los errores
Perforador	Para poder archivar información
Grapas	Para grapar Archivar información

Fuente: Elaboración Propia

9.4.- Presupuesto o Financiamiento.

A.- Gastos.

CLASIFICACIÓN DE GASTOS	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (S/.)	COSTO TOTAL (S/.)
1	MATERIALES Y ÚTILES DE OFICINA			
1.1	PAPELERÍA EN GENERAL, ÚTILES Y MATERIALES DE OFICINA			
1.1.1	Laptop	01	S/.20.00	S/.20.00
1.1.2	Memoria USB	01	18.00	S/.18.0
1.1.3	Papel Bond A4	01 Millar	S/.11.00	S/.11.0
1.1.4	Archivador	01	12.00	S/.12.0
1.1.5	Lapiceros	02	S/.2.50	S/.5.00
1.1.6	Porta Mina	01	5.00	S/.5.00
1.1.7	Borrador	01	S/.1.00	S/.1.00
1.1.8	Corrector Liquido	01	S/.3.00	S/.3.00
1.1.9	Perforador	01	S/.5.00	S/.5.00
1.1.10	Engrapador	01	S/.5.00	S/.5.00
1.1.11	Grapas	01 Caja	S/.2.00	S/.2.00
1.1.12	Separadores	01	S/.5.00	S/.5.00
1.1.13	Sobre Manila	03	S/.0.50	S/.1.50
2	SERVICIOS DE TELEFONÍA E INTERNET			
2.1	Servicio de telefonía móvil	4 meses	S/.10.00	S/.40.0
2.2	Servicios de internet	4 meses	S/.10.00	S/.40.0
3	SERVICIOS DE IMPRESIONES, ENCUADERNADOS Y EMPASTADOS Y DE APOYO			
3.1	Impresiones (hojas)	1080	S/.0.10	S/.108.00
3.2	Copias (hojas)	100	S/.0.05	S/.5.00
3.3	Anillados	9	S/5.0	S/.45.005
3.4	Encuadernación y empastado	4	S/ 50.00	S/200.00
3.4	Proyector multimedia	1 hora	S/ 80.00	S/ 80.00
3.5	Servicio de analista estadístico	1	S/ 200.00	S/ 200.00
3.6	Servicio de asesor de tesis	1	S/ 500.00	S/ 500.00
3.7	Servicio de apoyo para tomar encuesta	1	S/ 200.00	S/ 200.00
TOTAL				S/.1506.00

Fuente: Elaboración propia adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas

B.- Financiamiento.

Fuente	Monto (S/)
Recursos propios	1 506.00
TOTAL	1 506.00

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 02: Instrumento

ENCUESTA

Instrucciones: por favor, lea comprensivamente y conteste con un aspa a cada interrogante. Trabaje solo y sea veraz. Este instrumento es anónimo y servirá para un trabajo de economía de nivel universitario

DA: NDNED: ED:	DA 1	NDNED 2	ED 3
De acuerdo=1 Ni de acuerdo ni en desacuerdo=2 En desacuerdo=3			

Considero que el trabajo que realiza su jefe inmediato para Manejar conflictos es bueno.			
Existe una buena comunicación entre sus compañeros de trabajo.			
Su jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.			
Le interesa el desarrollo de su organización			
Existe sana competencia entre sus compañeros.			
Considero que los beneficios que le ofrecen en su trabajo son los adecuados.			
Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente.			
Existen incentivos laborales para que trate de hacer mejor su trabajo.			
Se siento a gusto de formar parte de la organización.			
En su organización participa en la toma de decisiones.			
Indique si tienen la experiencia suficiente de trabajo para ascender de puesto.			
Refiera si lo que gana está de acuerdo con la función que desempeña.			

El sueldo que percibo satisface sus necesidades básicas			
---	--	--	--

Encuesta del MINSA adaptado para proyecto

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

TED Totalmente en desacuerdo ED En desacuerdo NDNED Ni de acuerdo ni en desacuerdo DA De acuerdo TDA Totalmente de acuerdo	TED	ED	NDNED	DA	TDA
Mi jefe está disponible cuando se le necesita.					
Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención.					
Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse.					
Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno.					
Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.					
Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.					
Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.					
Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo.					
Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi organización de salud.					
Me interesa el desarrollo de mi organización de salud.					
Estoy comprometido con mi organización de salud.					
Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.					
Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi organización de salud.					
Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo.					
Existe sana competencia entre mis compañeros.					
Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados.					