

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA

(CREADA POR LA LEY N° 25265)

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



TESIS

**LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL BANCO DE CRÉDITO DEL
PERÚ, SUCURSAL HUANCABELICA - PERIODO 2016**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN Y DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO**

PRESENTADO POR:

**Bach. Noemí Beatriz PAUCAR CCANTO
Bach. Vittor Michael QUISPE DE LA CRUZ**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**HUANCABELICA – PERÚ
2018**

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA (TESIS)

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 04 DÍAS DEL MES DE Diciembre DEL AÑO 2018, A HORAS 10:00 am SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Mg. Alberto Vargas Pinos

SECRETARIO: Mg. Johnny Huarcas Quispe

VOCAL: Lic. Adm. Guido Amador Frenó Silva

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 0947-2017-FCE-R-UNH. DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

TITULADO: Los Estilos de liderazgo y el Clima Organizacional en el Banco de Crédito del Perú, Sucursal Huancavelica - Período 2016

CUYO AUTOR ES (EL/LOS) GRADUADO (S):

BACHILLER (S): Paucar Ccauto Noemi Beatriz
Quispe de la Cruz Vitter Michael

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL SUSTENTANTE ABANDONAR EL RECINTO; Y LUEGO DE UNA AMPLIA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO, SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: Paucar Ccauto Noemi Beatriz

PRESIDENTE: Aprobado

SECRETARIO: Aprobado

VOCAL: Aprobado

RESULTADO FINAL: Aprobado por Unanimidad

BACHILLER: Quispe de la Cruz Vitter Michael

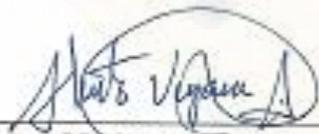
PRESIDENTE: Aprobado

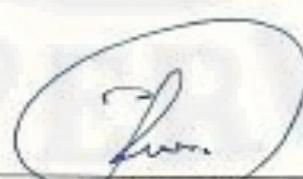
SECRETARIO: Aprobado

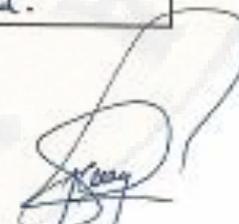
VOCAL: Aprobado

RESULTADO FINAL: Aprobado por Unanimidad.

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.


PRESIDENTE


VOCAL

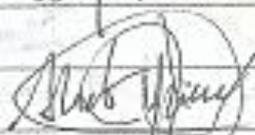

SECRETARIO



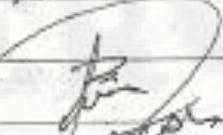
Acta de Sustentación de Tesis.

A los cuatro días del mes de diciembre de 2018, a horas 10:00 en la sala de actos del Aula Magna de Ciencias Empresariales se reunieron los miembros del Jurado Calificador en cumplimiento a la Resolución N.º 0947-2017-FCE-R-UNA, en el que se notifica a los miembros del Jurado Calificador conformado de la siguiente manera: Mg. Roberto Vergara Buns (Presidente), Mg. Johnny Benicio Quispe (secretario) y M. Sc. Guido Amadio Jimbo Silva (Vocal) para la revisión del informe final de tesis titulado "Los Estilos de Vida y el Clima Organizacional en el Banco de Crédito, Sucursal Huancavelica - Período 2016" presentada por los Bachilleros Noemí Beatriz Paucar Canto y Víctor Michael De la Cruz.

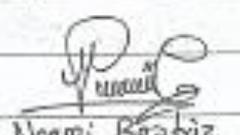
De acuerdo a la Resolución N.º 773-2018-FCE-R-UNA se fijó la hora y fecha para la sustentación. Se da inicio al acto de sustentación dando lectura por parte del secretario del Jurado Calificador de las resoluciones respectivas, seguidamente el presidente del Jurado Calificador da el tiempo de 40 minutos para que los sustentantes discutan su trabajo de investigación, finalizado este primer proceso, se procede a seguir de segunda parte que se procedió con la fase de preguntas por parte de los miembros del Jurado Calificador, terminado este proceso, el presidente del Jurado invitó a los sustentantes y público en general abandonar el recinto del Aula Magna para poder deliberar el resultado final, luego de un amplio debate se concluye en el siguiente resultado final. APROBADO POR UNANIMIDAD sin más que haber firmado los miembros del Jurado Calificador en su de conformidad, siendo las 11:20 am del mismo día.


PRESIDENTE -

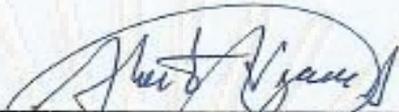

SECRETARIO -


VOCAL -

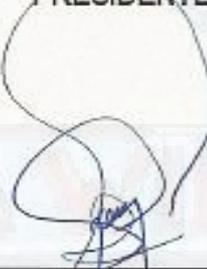

Víctor Guirpe De la Cruz.


Noemí Beatriz Paucar Canto

JURADOS



MG. ALBERTO VERGARA AMES
PRESIDENTE



MG. YOHNNY HUARAC QUISPE
SECRETARIO



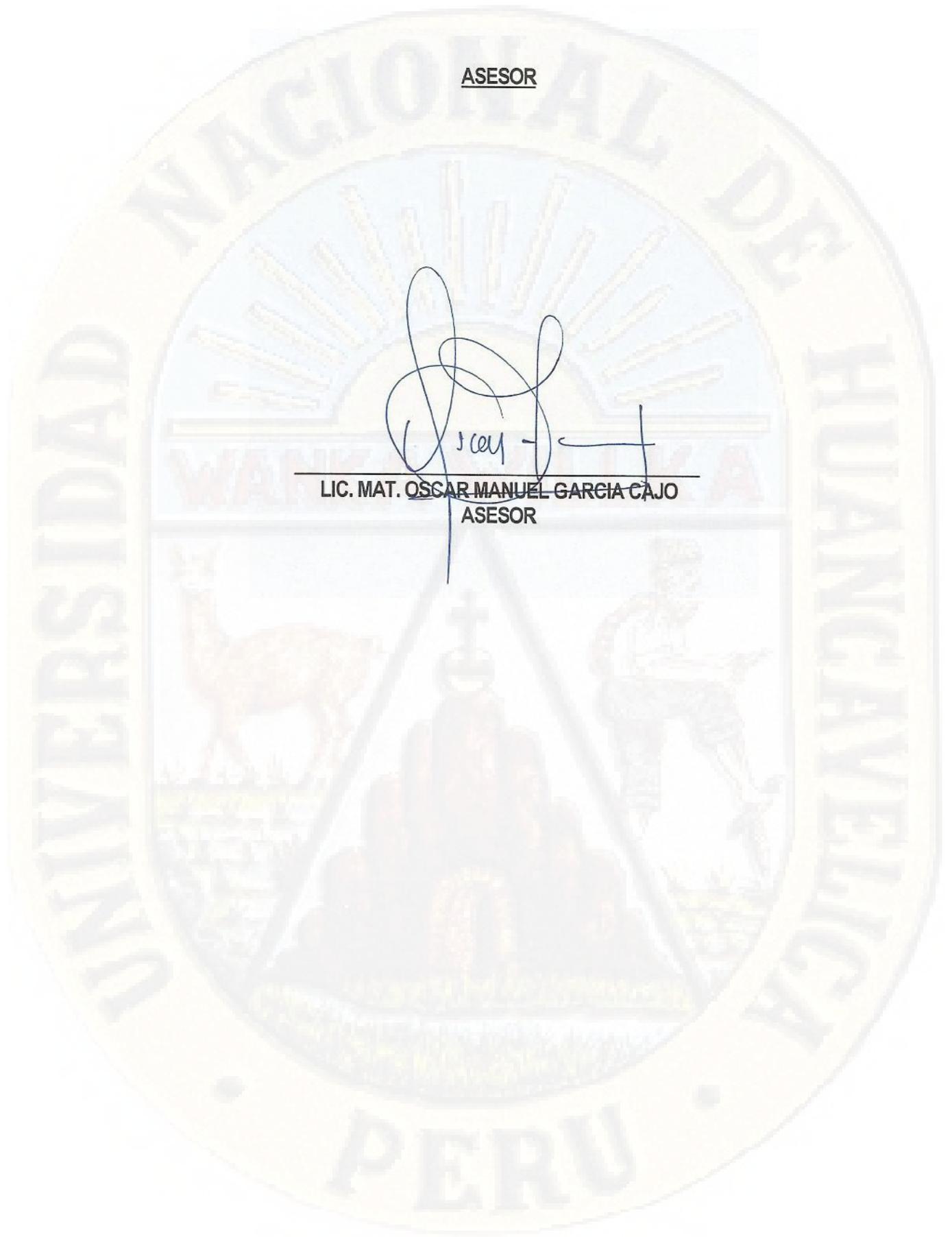
LIC.ADM. GUIDO AMADEO FIERRO SILVA
VOGAL

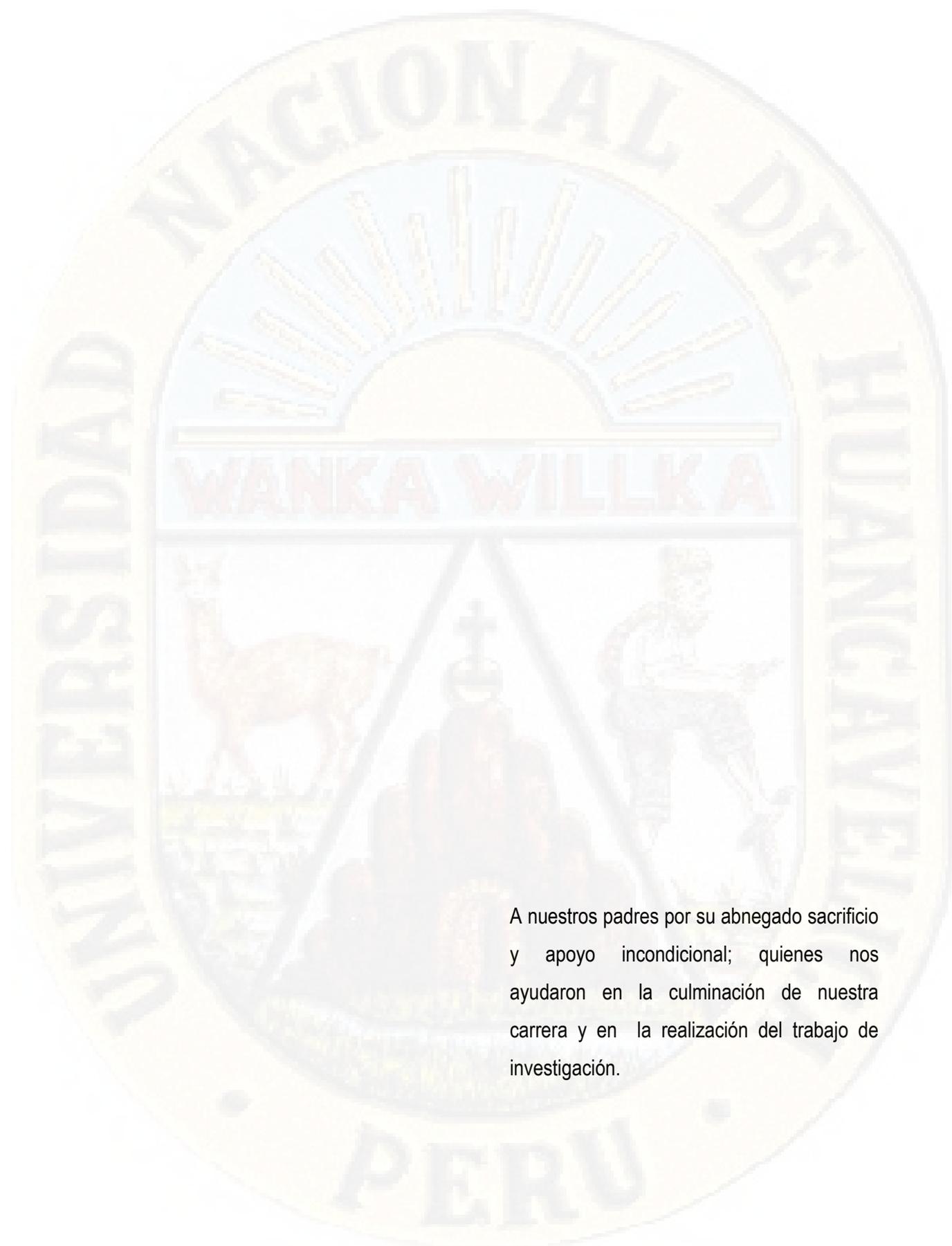
ASESOR



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Oscar', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

LIC. MAT. OSCAR MANUEL GARCIA CAJO
ASESOR





A nuestros padres por su abnegado sacrificio y apoyo incondicional; quienes nos ayudaron en la culminación de nuestra carrera y en la realización del trabajo de investigación.

AGRADECIMIENTO

- Expresamos nuestro profundo agradecimiento a los Directivos y colaboradores del Banco de Crédito del Perú - sucursal Huancavelica, por el apoyo y colaboración durante la etapa de ejecución del trabajo de investigación.
- Gratitud al asesor Lic. Oscar Manuel, García Cajo por el apoyo en el desarrollo del trabajo; de igual manera a todas aquellas personas quienes nos apoyaron de diferentes formas para mejorar el contenido y enriquecer así las etapas de la investigación.
- Expresar nuestro agradecimiento a nuestros padres y hermanos, por el apoyo incondicional, y comprensión; ya que sin ello no sería posible la realización de este trabajo de investigación.

A todos ellos muchas gracias.

Los autores.

ÍNDICE

	Pág.
PORTADA	I
PÁGINA DE JURADOS	II
PÁGINA DE ASESOR	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE	VI
RESUMEN	IX
ABSTRAC	XI
INTRODUCCIÓN	XIII

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.2.1. Problema General	16
1.2.2. Problemas Específicos	16
1.3. OBJETIVOS	17
1.3.1. Objetivo General	17
1.3.2. Objetivos Específico	17
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.4.1. Justificación Teórica	17
1.4.2. Justificación Práctica	18
1.4.3. Justificación Metodológica	18

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES	20
2.1.1. Antecedentes Internacionales	20
2.1.2. Antecedentes Nacionales	24
2.2. BASES TEÓRICAS	29

2.2.1.	ESTILOS DE LIDERAZGO	29
2.2.1.1.	Concepto de Liderazgo.....	29
2.2.1.2.	Tendencias del Liderazgo.....	31
2.2.1.3.	Capacidades deseables de un Líder	33
2.2.1.4.	Enfoques de Liderazgo.....	35
2.2.1.5.	Concepto de Estilos de Liderazgo	36
2.2.1.6.	Teorías de Estilos de Liderazgo	40
2.2.1.7.	Los Estilos de Liderazgo.....	47
2.2.1.8.	Liderazgo Transaccional y Transformacional	52
2.2.1.9.	Dimensiones.....	54
2.2.1.10.	Importancia.....	57
2.2.2.	CLIMA ORGANIZACIONAL	58
2.2.2.1.	Concepto	58
2.2.2.2.	Características del Clima Organizacional	61
2.2.2.3.	Dimensiones del Clima Organizacional	64
2.2.2.4.	Teoría del Clima Organizacional de Likert.....	70
2.2.2.5.	Importancia del Clima Organizacional	71
2.2.2.6.	Objetivos del Clima Organizacional.....	71
2.2.2.7.	Tipos de Clima Organizacional y sus Variantes.....	72
2.2.2.8.	Consecuencias del Clima Organizacional	74
2.2.2.9.	Beneficios de la Medición del Clima Organizacional	75
2.3.	HIPÓTESIS	76
2.3.1.	Hipótesis General.....	76
2.3.2.	Hipótesis Específicas	77
2.4.	IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	77
2.4.1.	Variable Independiente	77
2.4.2.	Variable Dependiente.....	77
2.5.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	77
2.6.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	81

2.7.	ALCANCE Y LIMITACIONES.....	82
------	-----------------------------	----

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.	ÁMBITO DE ESTUDIO.....	83
3.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	83
3.3.	NIVEL DE INVESTIGACIÓN	83
3.4.	MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.....	84
3.4.1.	Método Inductivo	84
3.4.2.	Método Deductivo	84
3.4.3.	Método Correlacional	84
3.5.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	84
3.6.	POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO.....	85
3.6.1.	POBLACIÓN	85
3.6.2.	MUESTRA.....	85
3.6.3.	MUESTREO.....	85
3.7.	TÉCNICAS Y PROCESAMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	86
3.8.	TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTOS Y ANÁLISIS DE DATOS.....	86

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1.	DELINEACIÓN DE RESULTADOS DESCRIPTIVOS.....	87
4.2.	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS SEGÚN TABLAS CRUZADAS DE DIMENSIONES	143
4.3.	Prueba de Hipótesis.....	147
	Discusión de Resultados.....	152

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

RESUMEN

Es importante tener en cuenta que los resultados que se obtiene en el presente trabajo de investigación nos dará importantes aportes para el Banco de Crédito Sucursal Huancavelica mejorar su gestión y su atención a los clientes.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el trabajo de investigación respecto a los estilos de liderazgo y el clima organizacional en el Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica, podemos mencionar que existe una correcta correlación entre estas dos variables, lo que permite que exista una buena articulación en el personal administrativo de dicha institución.

Nuestra investigación tuvo como objetivo principal la relación entre de los estilos de Liderazgo y el clima organizacional de los trabajadores administrativos del Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica, teniendo en cuenta también que los objetivos específicos que tomamos en cuenta en nuestra investigación, fue la relación que existe entre el líder autoritario, el líder democrático y el líder Liassez Faire como dimensiones de los estilos der liderazgo con el clima organizacional del Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica.

Para ello fue necesario utilizar instrumentos de medición, básicamente la escala de Likert, el cual no permitió tener resultados muy interesantes, el cual servirá como base para poder establecer estrategias y mejora en el rendimiento de las actividades que realizan los trabajadores de la organización financiera.

Se consideró para dicha investigación, una metodología que nos permite tener resultados importantes, para ello se consideró el tipo de investigación básica o investigación fundamental, que como sabemos es una ciencia científica que se aplica, para poder incrementar el conocimiento de los principios fundamentales de las variables de estudio, y que busca orientar la profundización de la información conceptual además de ampliar y profundizar realidades que se puedan presentar en determinados tiempos, y cuyo objetivo es estudiar el problema destinado a la simple búsqueda del conocimiento. Además se consideró dentro de la metodología el nivel de investigación que en este caso se utilizó el nivel de investigación correlacional, que busca encontrar una relación entre las dos variables, materia de investigación como son los estilos de liderazgo y el clima organizacional, el diseño de investigación utilizada fue el No Experimental, que es aquella

que se realiza sin manipular las variables de la investigación, es decir, donde no hacemos variar intencionalmente las variables en estudio y fue correlacional, porque buscamos establecer el grado de relación o asociación no causal existentes entre las dos variables, el cual se caracteriza primero porque se miden las variables y luego mediante pruebas o cuestionarios se estiman su relación.

Los resultados obtenidos fueron importantes, con respecto a la hipótesis general se determinó que existe una relación positiva entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional, puesto de que el resultado obtenida mediante el método de evaluación Rho de Spearman es 0.762, lo que significa que la correlación es directa y positiva fuerte siendo significativa en el nivel de 0.01, habiendo utilizado la escala de medición ordinal; el cual valida la hipótesis general planteado en el trabajo de investigación.

Se determinó que existe una relación positiva entre la dimensión líder autocrático y la variable clima organizacional, dado de que el resultado obtenido mediante el método de evaluación Rho de Spearman es de 0.807o que significa que la correlación es directa y positiva siendo significativa en el nivel de 0.01, habiendo utilizado la escala de medición ordinal; el cual valida la hipótesis específica 1 planteado en el trabajo de investigación

Se determinó que no existe una relación positiva entre la dimensión líder laissez faire y el clima organizacional, dado de que el resultado obtenido mediante el método de evaluación Rho de Spearman es de -0.404, lo que significa que no existe correlación siendo significativa en el nivel de 0.79, habiendo utilizada la escala de medición ordinal; el cual no valida la hipótesis específica 3 planteado en el trabajo de investigación; "La Dimensión Líder Laissez Faire de los Estilos de Liderazgo inciden significativamente en el Clima Organizacional en el Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica.

Palabras claves: Estilos de Liderazgo, Clima Organizacional, Líder Autoritario, Líder Democrático, Líder Laissez Faire, Comunicación, Trabajo en equipo y Motivación.

ABSTRAC

It is important to bear in mind that the results obtained in this research work will give us important contributions to the Banco de Crédito Huancavelica Branch to improve its management and customer service.

According to the results obtained in the research work regarding leadership styles and the organizational climate in the Banco de Crédito del Peru Huancavelica Branch, we can mention that there is a correct correlation between these two variables, which allows a good articulation in the administrative staff of said institution.

Our main objective was the relationship between managerial styles and the organizational climate of the administrative workers of Banco de Crédito del Peru Huancavelica Branch, taking into account also that the specific objectives that we took into account in our investigation, was the relationship that exists between the authoritarian leader, the democratic leader and the leader Liassez Faire as dimensions of leadership styles with the organizational climate of the Banco de Credito del Peru Huancavelica Branch.

For this it was necessary to use measurement instruments, basically the Likert scale, which did not allow to have very interesting results, which will serve as a basis to establish strategies and improve the performance of the activities carried out by the workers of the financial organization. For this research, a methodology was considered that allows us to have important results, for this we considered the type of basic research or fundamental research, which as we know is a scientific science that is applied, in order to increase knowledge of the fundamental principles of variables of study, and that seeks to guide the deepening of conceptual information in addition to broadening and deepening realities that may arise in certain times, and whose objective is to study the problem destined to the simple search of knowledge. In addition, it was considered within the methodology the level of research that in this case was used the level of correlational research, which seeks to find a relationship between the two variables, research subject such as leadership styles and organizational climate, the design of The research used was the Non-Experimental, which is one that is done without manipulating the variables of the research, that is, where we do not intentionally vary the variables under study and was

correlational, because we seek to establish the degree of relationship or non-causal association existing between the two variables, which is characterized first because the variables are measured and then by means of tests or questionnaires their relationship is estimated. The results obtained were important, with respect to the general hypothesis it was determined that there is a positive relationship between leadership styles and the organizational climate, since the result obtained by Spearman's Rho evaluation method is 0.762, which means that the correlation is direct and strong positive being significant at the level of 0.01, having used the ordinal measurement scale; which validates the general hypothesis raised in the research work.

It was determined that there is a positive relationship between the autocratic dimension and the organizational climate variable, given that the result obtained by Spearman's Rho evaluation method is 0.807, which means that the correlation is direct and positive, being significant at the level of 0.01, having used the ordinal measurement scale; which validates the specific hypothesis 1 raised in the research work. It was determined that there is no positive relationship between the leading laissez-faire dimension and the organizational climate, given that the result obtained by Spearman's Rho evaluation method is -0.404, which means that there is no correlation being significant at the level of 0.79, having used the ordinal measurement scale; which does not validate the specific hypothesis 3 raised in the research work; "The Laissez Faire Leader Dimension of Leadership Styles has a significant impact on the Organizational Climate at Banco de Credito del Peru Huancavelica Branch.

Keywords: Leadership Styles, Organizational Climate, Authoritarian Leader, Democratic Leader, Laissez Faire Leader, Communication, Teamwork and Motivation.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad muchas organizaciones, han considerado como algo importante en su desarrollo institucional, el buen servicio al cliente y para ello es importante considerar como un punto de fortaleza institucional a los recursos humanos de la organización, como una clave de éxito empresarial.

Es por ello que, en las organizaciones, el liderazgo juega un papel importante en el cumplimiento de objetivos, y parte de ello es que el liderazgo que se desarrolla entre un líder o directivo o funcionario público o privado y su subordinado, debe ser articulado de una forma tal que, se pueda direccionar los compromisos y responsabilidades del personal de la organización en una acción positiva en beneficio de la empresa y de los clientes.

Existen diversos enfoques sobre la importancia y estudio de los estilos de liderazgo desarrollado a través de diversas teorías, las cuales enfocan y plantean que el líder de una organización, tiene ciertos rasgos y características para poder dirigir organizaciones, y esto se considera como una ventaja competitiva para las organizaciones, en ese contexto vemos la importancia del talento humano en las organizaciones modernas, competitivas, innovadoras y líderes en el mercado, y que a medida que estas crezcan, necesitan de más personal, claramente competitivas y con competencias bien definidas, para que su desempeño sea eficiente y eficaz.

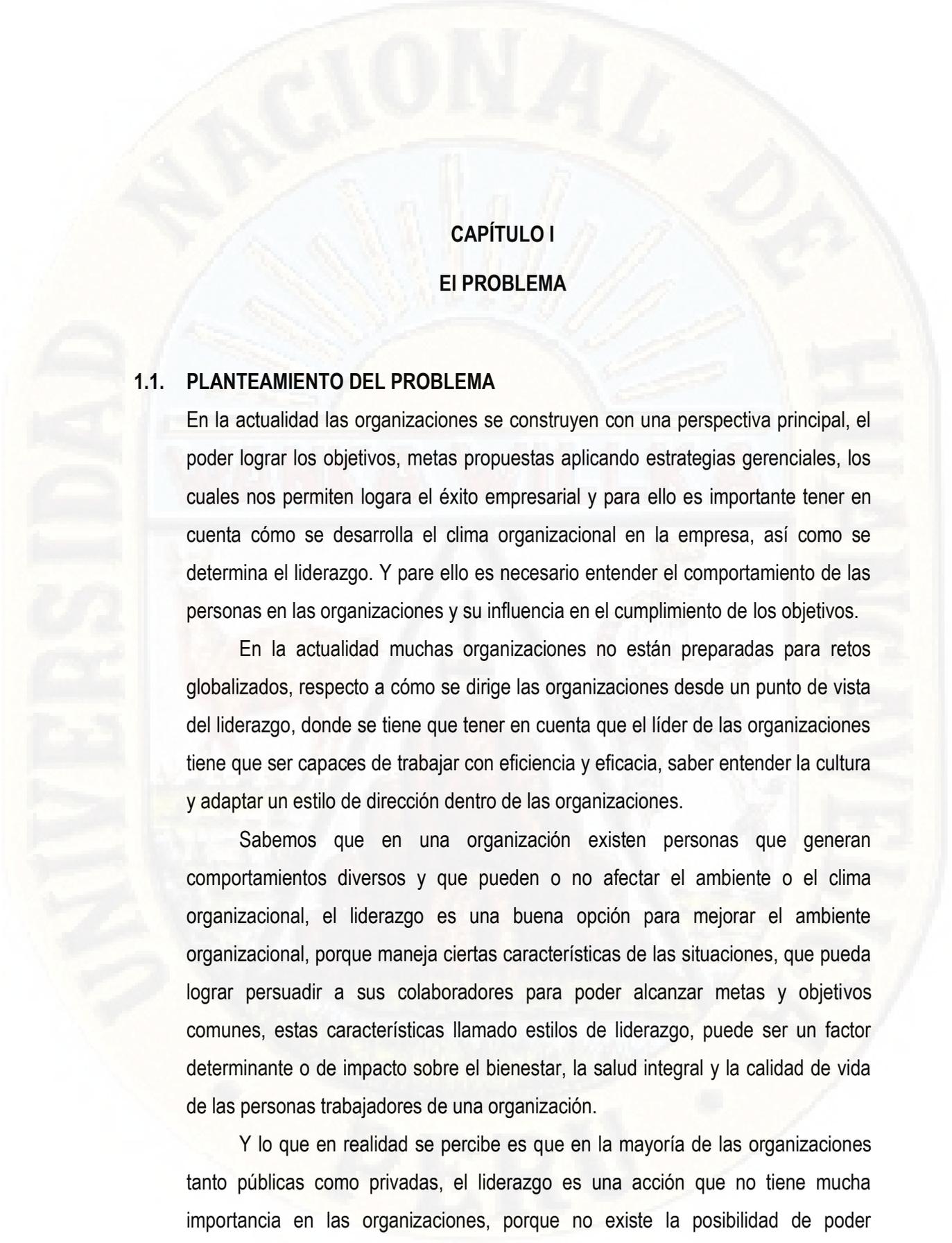
Respecto al Clima Organizacional, es importante considerarlo en los ambientes de las organizaciones como un factor determinante en el desenvolvimiento del talento humano en la organización, porque se debe establecer el clima organizacional desde una visión psicológica como un estilo de comportamiento organizacional, y tomarlo como un aspecto troncal en la vida de toda la organización.

El Clima Organizacional, es el ambiente donde se desarrollan sus actividades el talento humano de la empresa, para lograr satisfacer ciertas necesidades, así como el desarrollo personal de cada trabajador, en ella influyen un conjunto de acciones como la

actitud, percepción, motivación, empoderamiento, etc. que son factores relevantes para el buen desarrollo de la organización.

Podemos mencionar que el Clima Organizacional se establece en las organizaciones, en aspectos que abarca el sentir y la manera de reaccionar de los trabajadores frente a las formas de trabajo o actividad que se realiza en la organización y que esto puede ser un factor de influencia en el comportamiento de los mismos, y que al ser positivo o negativo las acciones, estas repercuten grandemente en el desarrollo de las actividades que se realiza en las organizaciones y por ende en los resultados generales para las organizaciones.

Los Investigadores



CAPÍTULO I

EI PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las organizaciones se construyen con una perspectiva principal, el poder lograr los objetivos, metas propuestas aplicando estrategias gerenciales, los cuales nos permiten logara el éxito empresarial y para ello es importante tener en cuenta cómo se desarrolla el clima organizacional en la empresa, así como se determina el liderazgo. Y pare ello es necesario entender el comportamiento de las personas en las organizaciones y su influencia en el cumplimiento de los objetivos.

En la actualidad muchas organizaciones no están preparadas para retos globalizados, respecto a cómo se dirige las organizaciones desde un punto de vista del liderazgo, donde se tiene que tener en cuenta que el líder de las organizaciones tiene que ser capaces de trabajar con eficiencia y eficacia, saber entender la cultura y adaptar un estilo de dirección dentro de las organizaciones.

Sabemos que en una organización existen personas que generan comportamientos diversos y que pueden o no afectar el ambiente o el clima organizacional, el liderazgo es una buena opción para mejorar el ambiente organizacional, porque maneja ciertas características de las situaciones, que pueda lograr persuadir a sus colaboradores para poder alcanzar metas y objetivos comunes, estas características llamado estilos de liderazgo, puede ser un factor determinante o de impacto sobre el bienestar, la salud integral y la calidad de vida de las personas trabajadores de una organización.

Y lo que en realidad se percibe es que en la mayoría de las organizaciones tanto públicas como privadas, el liderazgo es una acción que no tiene mucha importancia en las organizaciones, porque no existe la posibilidad de poder

empoderarse en las actividades que se realizan dentro de ellas, además que el clima organizacional se percibe en muchas organizaciones en forma frágil, porque encontramos personal desmotivado, sin deseo de superación, un inadecuado ambiente de trabajo, en fin son tantas los factores que la relaciones interpersonales en las organizaciones se limita simplemente al cumplimiento de actividades, y más no de cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

Por tanto, es importante que una organización se encuentre abierta al aprendizaje y que se tome consciencia de que la mejor manera de enfrentar los desafíos que se presenta en las organizaciones es teniendo un personal capacitado, motivado y satisfecho, el cual lo reflejará en los servicios que brinde al cliente, y sea considerado como un valor agregado o un valor competitivo para la organización.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿De qué manera los Estilos de Liderazgo se relaciona con el Clima Organizacional en el Banco de Crédito del Perú, Sucursal Huancavelica – periodo 2016?

1.2.2. Problemas Específicos

- ✓ ¿De qué manera la Dimensión Líder Autoritario de los Estilos de Liderazgo se relaciona con el Clima Organizacional en el Banco de Crédito del Perú, Sucursal Huancavelica – periodo 2016?
- ✓ ¿De qué manera la dimensión Líder Democrático de los Estilos de Liderazgo se relaciona con el Clima Organizacional en el Banco de Crédito del Perú, Sucursal Huancavelica – periodo 2016?
- ✓ ¿De qué manera la Dimensión Líder Laissez Faire de los Estilos de Liderazgo se relaciona con el Clima Organizacional en el Banco de Crédito del Perú, Sucursal Huancavelica – periodo 2016?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Determinar la relación de los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional en el Banco de Crédito del Perú, Sucursal Huancavelica – Periodo 2016

1.3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Determinar la relación de la Dimensión Líder Autoritario de los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional en el Banco de Crédito del Perú, Sucursal Huancavelica – Periodo 2016
- ✓ Determinar la relación de la Dimensión Líder Democrático de los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional en el Banco de Crédito del Perú, Sucursal Huancavelica – Periodo 2016
- ✓ Determinar la relación de la Dimensión Líder Laissez Faire de los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional en el Banco de Crédito del Perú, Sucursal Huancavelica – Periodo 2016

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Justificación Teórica.

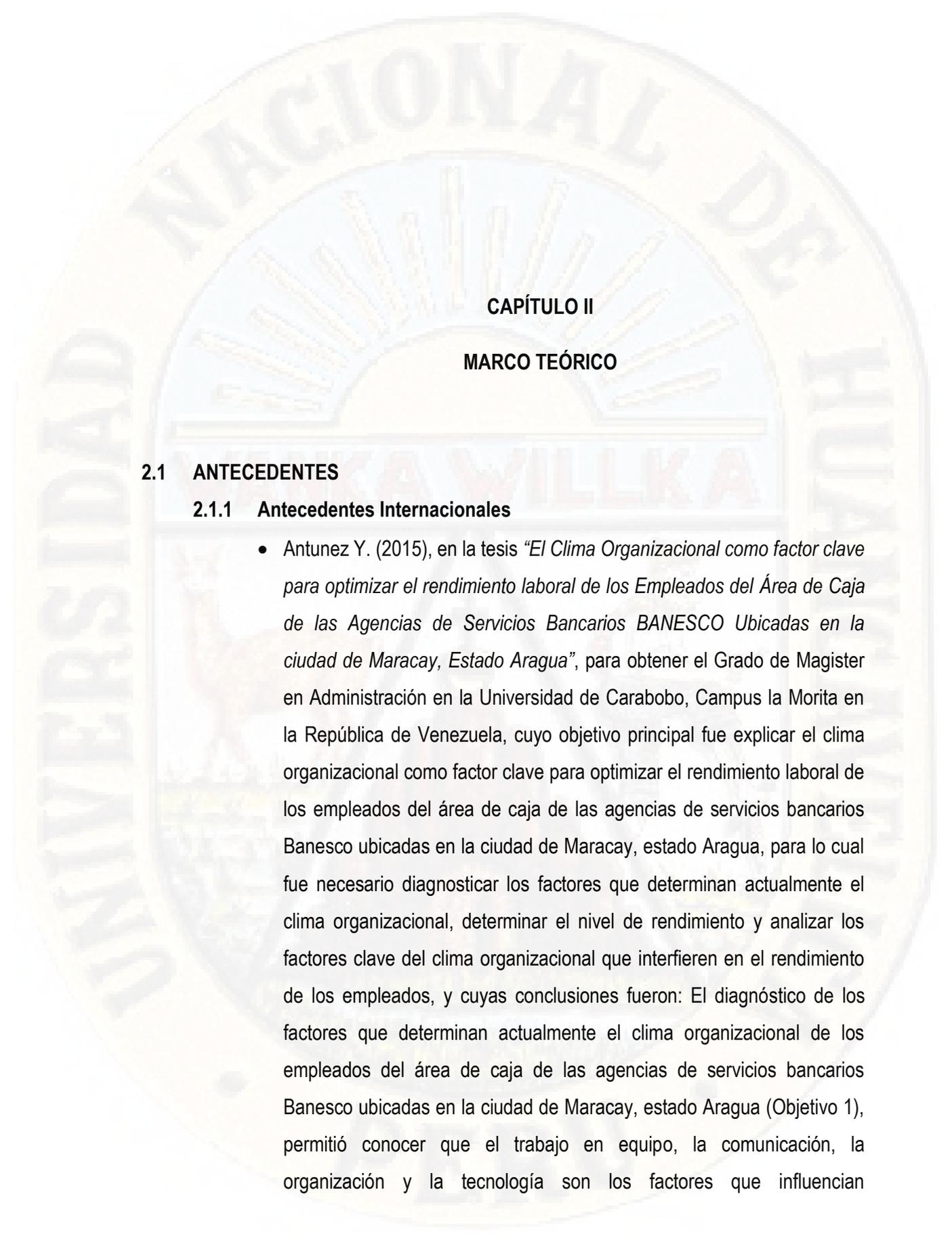
El presente trabajo de investigación incide en la aplicación teórica y conceptos básicos de los estilos del liderazgo y del clima organizacional en las organizaciones privadas, donde se buscará el grado de relación que existe entre estas dos variables y determinar de esta manera como se articulan dentro de las organizaciones para un cumplimiento de objetivos organizacionales, poder saber cómo es que el líder de una organización pueda encontrar ben el personal un apoyo importante para poder desempeñarse correctamente y establecer un trabajo en equipo de acuerdo a las exigencias de las grandes organizaciones líderes del mercado.

1.4.2. Justificación Práctica

Los resultados de la investigación servirán de consulta a los trabajadores y funcionarios y autoridades del Banco de Crédito del Perú, Sucursal Huancavelica, el cual se realizará la aplicación en el aspecto práctico para poder determinar si existe una relación importante entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional con el personal que labora en la institución bancaria. También es relevante porque desde el punto de vista práctico cuando se observa que las formas de usar el liderazgo repercuten directamente en la entidad bancaria, así como el mejoramiento propio del clima organizacional y que ambos tienen vinculación con los resultados de aprendizaje de los trabajadores. La investigación se justifica por el impacto final en la actitud de los directivos, funcionarios y trabajadores, por la forma cómo afecta en la personalidad de la institución bancaria.

1.4.3. Justificación Metodológica.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas de investigación como instrumentos para medir a estas organizaciones bancarias, utilizando encuestas, cuestionarios y su procesamiento a través de programas informáticos, buscando conocer el grado de relación que hay entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional y se estudie al Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica como un sistema integral, complejo, formado por un conjunto de elementos que se relacionan e interactúan entre sí y con el entorno, mediante el método científico Ludwig Von Bertalanff, padre iniciador de esta teoría.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

2.1.1 Antecedentes Internacionales

- Antunez Y. (2015), en la tesis *“El Clima Organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los Empleados del Área de Caja de las Agencias de Servicios Bancarios BANESCO Ubicadas en la ciudad de Maracay, Estado Aragua”*, para obtener el Grado de Magister en Administración en la Universidad de Carabobo, Campus la Morita en la República de Venezuela, cuyo objetivo principal fue explicar el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua, para lo cual fue necesario diagnosticar los factores que determinan actualmente el clima organizacional, determinar el nivel de rendimiento y analizar los factores clave del clima organizacional que interfieren en el rendimiento de los empleados, y cuyas conclusiones fueron: El diagnóstico de los factores que determinan actualmente el clima organizacional de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua (Objetivo 1), permitió conocer que el trabajo en equipo, la comunicación, la organización y la tecnología son los factores que influyen

positivamente el ambiente en el cual los trabajadores desempeñan sus actividades cotidianas, generando efectos no solo sobre la calidad de vida laboral de las personas y su satisfacción, sino también, sobre la buena disposición del personal para alcanzar un mejor desempeño laboral y establecer relaciones interpersonales armoniosas, además existen otros factores tales como: la satisfacción al cliente, el liderazgo, la motivación y los valores; que aun estando presentes y alcanzando ponderaciones superiores al 50 por ciento, deben ser considerados como elementos de riesgo capaces de generar un detrimento en el conjunto de propiedades inherentes a la atmosfera laboral y, por consiguiente, al rendimiento de las personas durante la jornada de trabajo. Motivo por el cual, requieren ser mejorados para lograr que las percepciones compartidas por los colaboradores con respecto a su entorno laboral sean válidas para guiar favorablemente sus comportamientos hacia la eficaz y eficiente ejecución de la faena y se concluye que el clima organizacional efectivamente es un factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los colaboradores, ya que la percepción positiva o negativa que mantiene una persona respecto a su trabajo, la cual se deriva, precisamente, de la atmosfera en la cual desarrolla sus actividades, se pueden obtener comportamientos dirigidos hacia la productividad o, por el contrario, desempeños laborales poco eficaces y eficientes. Finalmente, se aprecia con base en los resultados obtenidos que los empleados que laboran en el área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco están parcialmente motivados ya que a pesar de que cuentan con tecnología, organización y disponen de la soltura necesaria para el trabajo en equipo, la remuneración que perciben no es suficiente para cubrir sus expectativas, lo cual hace del aspecto económico un factor generador de insatisfacción.

- Chávez M. (2013), en su tesis “La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana”, investigación para obtener el grado de Magister de la Universidad Andina Simón Bolívar, de

la Republica de Ecuador, cuyo propósito es determinar cómo influye el Liderazgo en el Clima Organizacional y analizar a las PYME del Ecuador desde esta perspectiva como aporte a su desarrollo y competitividad, y cuyas conclusiones son las siguientes: No todos los líderes son de nacimiento, porque incluso si fuera así tienen mucho que aprender, pues esto es algo que se motiva, se enseña y se aprende. De esta manera los empresarios – emprendedores PYME también lo son o se forman en base a los criterios mencionados. No existe un estilo único de Dirección, de tal forma que para lograr una buena gestión, el líder debe saber comportarse de manera que utilice el Estilo de Dirección adecuado en el momento adecuado para poder lograr los objetivos. Dado que el Estilo de Dirección tiene una incidencia del 70% en el Clima Organizacional; y esta percepción que tengan las personas acerca de la empresa en la que trabajan, repercute en su manera de comportarse; el Liderazgo genera una influencia directa en el logro de los objetivos de los colaboradores y por supuesto de los objetivos y metas organizacionales. De esta manera, el Empresario PYME y su estilo de dirección tienen una importancia y responsabilidad fundamental en la organización y sus logros, ya que en las PYME el ámbito de acción del Liderazgo es más cercano que una empresa grande porque los equipos de trabajo son más reducidos, la comunicación es más directa y por lo tanto con una estrecha vinculación entre la gestión y la cultura de la empresa.

- León F. (2013), en la tesis “Aportes del Liderazgo, la Comunicación y el Trabajo en Equipo al Clima Organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca”, para obtener el Grado de Magister en Administración, en la Universidad Nacional de Colombia, cuya investigación permitió obtener a través del instrumento de medición implementado sobre la percepción de los empleados con referencia al clima organizacional, dentro de la empresa Grupo Bancolombia se logró determinar según los análisis realizados, que existe un estilo de liderazgo Democrático, teniendo en cuenta que sus líderes muestran

características transcendentales que determinan un manejo de dirección efectiva. Un recurso humano motivado, apoyado y comprendido genera equipos de trabajo consolidados y comprometidos para el cumplimiento de la misión establecida por la organización. El clima organizacional en la empresa Bancolombia es hoy una estrategia clara de crecimiento, lo que ha hecho una entidad competitiva, consolidada y enfocada a satisfacer plenamente las expectativas tanto para sus empleados como para su sector externo (clientes, proveedores, accionistas). Comprender y adelantar acciones que permitan conglomerar equipos de trabajos efectivos, son tareas estratégicas desarrolladas por un líder comprometido por un modelo de gestión en crecimiento rentable de un sistema bancario que busca contribuir al progreso y desarrollo de la economía de la región Araucana. Finalmente, con los resultados obtenidos y análisis realizados del presente estudio investigativo se puede afirmar que las dimensiones estudiadas; Estilo de liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo aportan significativamente al clima laboral de la empresa Grupo Bancolombia, Arauca.

- Acevedo L, Moncada A & García M. (2011), en la tesis “Coaching: Un Nuevo Estilo de Liderazgo Banco de Bogotá Oficina El Diamante”, investigación para obtener el Título de Especialista en Alta Gerencia en la Universidad de Medellín, en la República de Colombia, donde muestra la importancia de la implementación del Coaching ejecutivo al interior de las organizaciones. Este estilo de liderazgo genera nuevas oportunidades de mejoramiento para cada uno de los colaboradores en el ámbito personal, familiar y en su entorno social, además de permitirle a la organización alcanzar ventajas competitivas que mejoren la productividad. Este estilo de liderazgo puede ser implementado en cualquier compañía, independiente de su figura jurídica, tamaño o direccionamiento, para desarrollar, no solo habilidades gerenciales y de liderazgo, sino también, para encaminar a los directivos a realizarse las preguntas adecuadas para señalar a sus equipos, caminos más idóneos

para llegar a los objetivos propuestos, y teniendo las siguientes conclusiones: Después de realizar toda la investigación de Coaching en la organización, se debe seguir con la implementación de ésta dentro de los procesos, además es importante que las empresas entiendan que este nuevo estilo de liderazgo es importante en cualquier proceso dentro de la organización, sobre todo los que tienen incluidos los públicos internos de la organización, Luego de analizar la aplicabilidad del coaching en el Banco de Bogotá, sede el Diamante, logramos entender la manera en que las diferentes personas se sintieron frente al proceso de Coaching. Pero lo más importante que se puede sacar es que todos los Coaching tanto grupal como personal necesitan un seguimiento continuo para que el Coaching permanezca y se logren potencializar por medio de las competencias. Es un proceso eficaz que ha alcanzado cambiar ciertas competencias de las personas, logrando cambios a nivel personal como grupal mejorando el desempeño de sus carreras profesionales y después de analizar el resultado arrojado en cada una de las gráficas, de la encuesta realizada, se puede llegar a comprender que debe existir un plan específico para mantener el Coaching y así mismo no dejar que se pierda el sentido de este en el desarrollo personal y profesional de cada individuo.

- Ayoub P. (2010), en su tesis “Estilos de Liderazgo y sus efectos en el Desempeño de la Administración Pública Mexicana”, para obtener el grado de Doctor en la Universidad Autónoma de Madrid, el propósito de la investigación fue conocer los estilos de liderazgo que utilizan los funcionarios federales de la administración pública y el impacto que tiene sobre distintos indicadores de desempeño y se llega a las siguientes conclusiones: que los estilos de liderazgo como son el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional aumenta en proporción a su varianza en un 35% y que los comportamientos transformacionales se encuentran más y positivamente relacionadas con los indicadores de desempeño que los demás tipos de comportamiento y los comportamientos pasivos – evasivos resultaron positivamente

correlacionados entre si y negativamente con el desempeño. Entre los resultados destaca la modificación factorial del modelo de liderazgo de alcance pleno, de las escalas de desempeño y de la escala de crisis. El modelo de liderazgo utilizado finalmente para el análisis, y que mejor se ajustó a los datos (N = 1,433), fue el de ocho factores (se combinaron los factores de influencia idealizada y motivación por inspiración en uno denominado carisma inspirador y se eliminaron 8 ítems). Los ítems de la escala de satisfacción se combinaron con los de eficacia, dando como resultado sólo dos medidas de desempeño: (a) esfuerzo extra y (b) eficacia; y la escala de crisis de seis ítems que en un inicio se consideró unidimensional, se dividió en dos sub-factores que en su conjunto representan el grado de percepción de crisis: (a) trastorno mayor e (b) incertidumbre. Todas las escalas mostraron una consistencia interna entre aceptable ($\alpha = .70$) y excelente ($\alpha = .96$).

2.1.2 Antecedentes Nacionales

- Castillo E. (2016), en la tesis *“Estilos de Liderazgo y su influencia en la Satisfacción Laboral de los Colaboradores del Cineplanet Real Plaza Trujillo 2015”*, para obtener el Título de Licenciado en Administración, en la Universidad Nacional de Trujillo, el objetivo de la investigación fue buscar la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores del Cineplanet Real Plaza en la ciudad de Trujillo, teniendo finalmente las siguientes conclusiones: El estilo de Liderazgo predominante en el Cineplanet Real Plaza Trujillo es el Liderazgo Transformacional, Los colaboradores del Cineplanet muestran una satisfacción Laboral global media, Existe una correlación alta entre el liderazgo y la satisfacción laboral de los colaboradores del Cineplanet Real Plaza de Trujillo y los niveles de satisfacción laboral medio reportado por los trabajadores se puede considerar promedio, lo que indicaría que hay posibilidades de mejora.
- Sabina B. (2016), en la tesis *“Influencia del Clima Organizacional en el*

Desempeño Laboral de la Institución Fondo Mi vivienda S.A. Sede Central – Lima en el año 2015”, para obtener el título de Licenciada en Administración en la Universidad Nacional de Trujillo, cuya finalidad fue determinar cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de Fondo Mi vivienda S.A. sede central Lima, donde se realizó un análisis del clima organizacional mediante una encuesta con la finalidad de conocer los factores que pueden estar afectando el desenvolvimiento laboral de los trabajadores e identificar el clima organizacional cuyos factores influyen en el desempeño laboral y cuyas conclusiones son: El tipo de Clima Organizacional que predomina es el participativo debido a que los trabajadores se sienten aceptados en un grupo de trabajo y existe confianza en los empleados por parte de la dirección, pues al tomar decisiones todos los trabajadores participan, algunos con mayor frecuencia, los factores que influyen en el clima organizacional son las relaciones humanas, el reconocimiento al desempeño, las remuneraciones, el microambiente laboral, la comunicación y la implicación del trabajador, el Fondo Mi vivienda se preocupa constantemente por mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, los trabajadores consideran que su nivel de motivación influye en sus actividades diarias y se determinó que los factores más importantes para incrementar su desempeño y productividad son la remuneración, las utilidades y los beneficios y finalmente se concluyó que los cambios que se dan en el entorno afectan el desempeño laboral de los trabajadores, pero Fondo Mi vivienda S.A. se interesa en proteger la seguridad e integridad de sus personal brindándoles un ambiente laboral adecuado con una buena iluminación y proporcionándoles los materiales adecuados para incrementar su desempeño.

- Rivera V. (2015), en la tesis “Evaluación del Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Sub Gerencia de Transportes de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2015”, para obtener el Título de Licenciado en Administración de Empresas, en la Universidad

Nacional José María Arguedas – Andahuaylas, el objetivo principal determinar la percepción que se tiene del clima organizacional y el desempeño laboral en la Sub gerencia de transportes de la Municipalidad provincial de Andahuaylas en el periodo 2015 y cuyas conclusiones fueron: Se determina que la percepción del clima organizacional y el desempeño laboral en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas, periodo 2015, es regular, ya que el 46,4% indican percibir un regular clima organizacional; estos resultados demuestran que el ambiente en dicha área, en su mayoría percibe un tipo de clima autoritario paternalista y consultivo, y en estas condiciones se fortalecen emociones como el miedo, presión, incomodidad y a la vez también cierta confianza. El 69,9% del total de encuestados indican que perciben el desempeño laboral también regular; entendiéndose que hay ciertas funciones que se incumplen como debería de ser, así como también en otras se cumplen. La percepción de la autonomía en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas, periodo 2015, es también regular, ya que el 53,3% de todos los encuestados indica que percibe regular la autonomía, sin dejar de lado que un porcentaje de 39,3% considera que la autonomía es mala, por el que representa un número considerable, queriendo decir que, entre tomar sus propias decisiones, sentir presión y que la autonomía sea suficiente o no, se refleja una clara incomodidad por los trabajadores. La percepción de la estructura organizacional en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas, periodo 2015, es para el 39,2% regular y seguido del 35,7% que percibe que es mala, reflejando en este aspecto también una clara incomodidad, con la organización y tamaño. Se determina que la percepción del apoyo en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas, periodo 2015, es también regular, ya que el 46,4% de todos los encuestados indica que percibe regular apoyo, quiere decir que el compañerismo, amabilidad entre sí, respaldo son aspectos que se practican en el área, pero que requiere algún tipo de fortalecimiento. La

percepción de la planificación en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas, periodo 2015, es también regular, ya que el 62% de todos los encuestados indica que percibe una regular planificación, que, respecto a las mejoras de gestión en este periodo, sistemas de señalización, cumplimiento a cabalidad de normas requiere un fortalecimiento laboral. Se determina que la percepción del control en la sub gerencia de transportes de la Municipalidad de Andahuaylas, periodo 2015, es también regular, ya que el 68,1% de todos los encuestados indica que percibe un regular control, en aspectos de la administración de las empresas de transporte, procesos de infracción, mantenimiento de vías, operativos, y medidas de seguridad.

- León B. (2015), en su tesis “El Clima Organizacional y su Relación con el Estilo del Liderazgo del Director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región de Lima Año 2013”, para obtener el Grado de Magister en Educación, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, cuyo propósito principal es fue buscar la relación sistémica entre las variables materia de estudio, llegando a las siguientes conclusiones: De acuerdo a la hipótesis general se sustenta en el valor obtenido de la Prueba de Pearson de 0,912 y de acuerdo a la regla de decisión esta correlación es muy buena conformidad, el clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013, Para la hipótesis específica: “El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión liderazgo en la Institución Educativa 5170 Perú Italia De Puente Piedra año 2013., esta decisión se sustenta en el valor obtenido de la Prueba de Pearson de 0,853 esta correlación es muy buena y de conformidad a lo establecido el clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión liderazgo en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013, en la segunda hipótesis específica: “El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión liderazgo transformacional en la

Institución Educativa 5170 Perú Italia De Puente Piedra año 2013”, esta decisión se sustenta en la prueba de Pearson calculado de 0,883, esta correlación es muy buena donde el clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión liderazgo transformacional en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013. Para la tercera hipótesis específica: “El clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión gestión en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013”, según la prueba de Pearson calculado de 0,762 la correlación es buena donde el clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión gestión en la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013.

- Campos L. (2012), en la tesis “Estilo de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla – Región Callao”, para optar el Grado de Maestro en Educación, en la Universidad San Ignacio de Loyola, El propósito del estudio fue establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla, Región Callao, y cuyas conclusiones fueron: Al analizar e interpretar los resultados obtenidos a través del procesamiento estadístico realizado y del planteamiento teórico que sustenta esta investigación, se puede concluir lo siguiente: El liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los grupos de docentes, padres de familia y alumnos del quinto año de secundaria en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao. La dimensión autocrática del liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los docentes en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao. La dimensión autocrática del liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los padres de familia en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao. La

dimensión autocrática del liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los estudiantes del quinto año de secundaria en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao. La dimensión democrática del liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los docentes en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao. La dimensión democrática del liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los padres de familia en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao. La dimensión democrática del liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los estudiantes del quinto año de secundaria en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao. La dimensión liberal del liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva baja en los docentes en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1. ESTILOS DE LIDERAZGO

2.2.1.1. Concepto de Liderazgo

Definir el concepto de liderazgo es tener un conjunto de definiciones que establecen la importancia de esta palabra, para muchos autores liderazgo es la capacidad que tiene la persona para articular y despertar entusiasmo en pos de una visión y una misión compartida; el liderazgo implica además ponerse a la vanguardia, cualquiera sea su cargo, y poder orientar el desempeño de otros, sirviéndoles como ejemplo para hacerles asumir su responsabilidad, otros lo definen como la construcción compleja y de múltiples capas que se ha construido a lo largo de la historia. Esto lo hace complejo y difícil de definir, pero también

lo hace un medio versátil y útil que se puede usar en una variedad de formas, así también lo definen como la movilización de los recursos del grupo o comunidad para encarar, definir y solucionar los problemas serios a que se enfrenta, y de acuerdo al Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.

Para Idalberto Chiavenato (2006, p. 104) liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Cabe señalar que, aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sub lideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

Según Koontz (1995) "El liderazgo es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en

forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.

Luoffat (2010 p. 197), determina que el liderazgo es la influencia que tiene lugar entre líderes y sus seguidores, por la cual ambas partes se integran en la búsqueda de lograr los objetivos previstos. El líder recibe poder y autoridad para representar a sus seguidores, se debe a ellos, pero no es dueño de ellos.

2.2.1.2. Tendencias del Liderazgo

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

A. Edad del liderazgo de conquista

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

B. Edad del liderazgo comercial

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

C. Edad del liderazgo de organización

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde “pertenecer”. La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

D. Edad del liderazgo e innovación

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

E. Edad del liderazgo de la información

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

F. Liderazgo en la “Nueva Edad”

Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constantes durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar la que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente

desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

2.2.1.3. Capacidades deseables de un Líder

El líder, como responsable que tiene la capacidad de coordinar, organizar y sobretodo, motivar un equipo de gente para que sigan su visión y consigan sus objetivos y metas, ha de reunir tres capacidades para poder crear, consolidar e incrementar su posición. Estas tres capacidades son:

- **Una capacidad técnica:** Que supone un conocimiento alto del trabajo, con o sin especialización, y que se manifiesta por una capacidad analítica, una facilidad de manejo de instrumentos y técnicas, y una habilidad a la hora de compaginar de forma coherente materias primas, maquinarias, etc.; ideas y circunstancias que se traducen en la obtención de resultados tangibles.
- **Una capacidad humana:** Que hace referencia básicamente al trabajo con personas, y que le permite manejarse con desenvoltura antes las actitudes, opiniones y suposiciones de otras personas o grupos, así como intuir y mostrar sensibilidad hacia sus sentimientos, lo cual le permite influir en su conducta.

Puede basar esta capacidad en la creación de una atmósfera de miedo e inseguridad que cree dependencia o sumisión de los otros. o, por el contrario, en la creación de un ambiente de aprobación, de respeto y de seguridad entre su gente.

La auténtica capacidad para trabajar con otras personas debe convertirse en una actividad natural y continua ya que

no es algo que se necesite solamente en los momentos de tomar decisiones, sino en la actuación individual de cada día.

- **Capacidad intelectual:** En el sentido de saber contemplar la empresa como un todo y en la captación de todos los elementos relevantes que pueden influir en ella. La capacidad intelectual se convierte en la corona que hace que las personas que desarrollen ampliamente las capacidades anteriores tengan más ventajas para alcanzar los puestos de liderazgo más elevados de la jerarquía.

Estas tres capacidades están muy relacionadas entre sí, de forma que resulta difícil determinar dónde acaba una y dónde empieza otra ya que están unidas de manera sistemática.

En los niveles directivos más altos, la capacidad intelectual es la más importante de todas, pues es la más capacitada para crear la visión de la empresa, la cultura, la organización y todos sus elementos intangibles.

En los niveles directivos más bajos, se necesitan, ante todo, capacidades técnicas y humanas por el mayor contacto entre jefes y subordinados.

Así pues, veamos algunas de las diferencias entre directivo y líder siendo estos dos papeles conformados por una misma persona, de manera más gráfica a través de la siguiente tabla extraída del temario de la asignatura de: Psicología del trabajo II (2011) Grau de Relaciones Laborales. Barcelona: Universidad Autònoma de Barcelona.

DIRECTIVO	LÍDER
Quien Administra	Quien invoca
El Directivo es una copia	El líder es original
Mantiene	Desarrolla
Se centra en el sistema y la estructura	Se centra en las personas
Controla a los demás	Inspira confianza
A corto plazo	A largo plazo
Pregunta cómo y cuando	Pregunta qué y porqué
Se fija en los resultados	Se fija en el horizonte
No es necesaria su influencia en el grupo	Influir en el grupo es su función principal
Acepta la situación actual	Desafía la situación actual

2.2.1.4. Enfoques de Liderazgo

A lo largo de la historia diversos autores han tratado de explicar y caracterizar el liderazgo, surgiendo así numerosos, abundantes y hasta complejos teorías sobre liderazgo. Ahora bien, estas diversas teorías se pueden clasificar en tres grandes grupos.

Teorías de rasgos:

Los primeros estudios del liderazgo se enfocaron sobre la "teoría del gran hombre", de que los líderes nacen, no se hacen. Estos estudios se enfocaron a los rasgos personales de los líderes e intentaron identificar un grupo de características o rasgos individuales que distinguían: a los líderes de los seguidores y a los líderes con éxito de los líderes fracasados.

Pero como todos los enfoques y estudios de este tema, aún existe mucha controversia respecto a estas teorías, pues aun no es la pregunta ¿los líderes nacen o se hacen?, hoy en día no posee una respuesta única y certera. Siendo por tanto el enfoque alrededor del cual existe la controversia.

Teorías conductuales

Este enfoque trata de entender y caracterizar el surgimiento y composición de liderazgo, en base del comportamiento. Estableciendo así estilos de liderazgo, a los cuales los define como la combinación de rasgos, destrezas y comportamiento que están presentes en un líder ante la interacción con sus seguidores.

Teorías de la contingencia

Durante años, los investigadores y gerentes en ejercicio han cuestionado la premisa de que un estilo particular de liderazgo es efectivo en todos los escenarios organizacionales. Los teóricos situacionales insisten en que su investigación del liderazgo apoya la tesis de que el liderazgo de éxito depende de la relación entre la situación organizacional y el estilo del líder. La situación organizacional puede incluir variables tales como el entorno, los valores y los gerentes y de los subordinados, las actitudes y la experiencia, así como la naturaleza del trabajo en particular que deba desempeñarse, incluyendo tiempo y dinero.

El objetivo del líder situacional, según los teóricos, es pronosticar el estilo de liderazgo más efectivo bajo circunstancias variables.

2.2.1.5. Concepto de Estilos de Liderazgo

Para hablar de los Estilos de Liderazgo, tenemos que remontarnos a las Teorías del Comportamiento, que son las que proporcionan un aporte al entendimiento del liderazgo sobre la base de lo que el líder hace, en términos de su comportamiento o estilo (Kast y Rosenzweig, 1992) ante sus seguidores, con el propósito de encontrar si hay algo único en la conducta de los líderes que lo hace eficaz, lo que lo diferencia de las teorías de rasgos que muestran lo que el líder es.

Respecto al Estilo de Liderazgo Pascale (2008), lo fundamenta que los estilos de liderazgo están conceptualizados como la combinación de rasgos, destrezas y comportamiento a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destreza, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder.

Para Kurt Lewin los estilos gerenciales son formas de determinar la manera de como las personas establecen manejo de grupos de personas y para ello es importante tener en cuenta dos aspectos importantes en el líder como persona y líder como grupo, y el pensar es que el líder es algo que hay que agregarle al grupo para que el colectivo pueda realizar su labor.

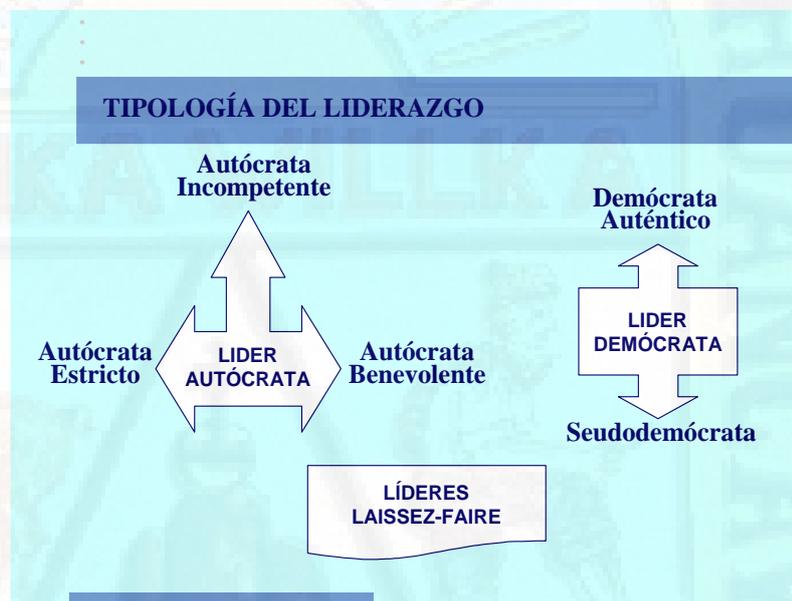
Para Kurt el líder es la persona que encabeza, guía, dirige o establece un rumbo, realiza las normas, lo cual le da categoría y por ello logra atraer a la gente y crea el cambio más efectivo y por eso logra que otros le sigan.

Según lo planteado por Brown, 1973, al líder que es en realidad un hombre orquesta, se le denomina Autócrata. El gobernante autócrata muestra las siguientes características: da órdenes e insiste en que sean obedecidas; impone actitudes al grupo sin consultarlo; no proporciona información detallada sobre los planes para el futuro, sino que se limita a indicar al grupo qué medidas inmediatas debe tomar; por su propia iniciativa, reparte elogios o críticas personales entre los miembros, pero permanece apartado del grupo la mayor parte del tiempo.

En otras palabras, al igual que un sistema anticuado de calefacción (sin termostato), proporciona energía sin considerar el clima externo, en este caso el clima emocional que lo rodea. En contraste con este tipo de líder está el Demócrata, que sólo da órdenes después de consultar al grupo, se encarga de que las futuras acciones del grupo se decidan colectivamente y cuenten

con la aprobación de todos, nunca pide acción a nadie sin bosquejar los planes a largo plazo en los cuales trabajan, insiste en que el elogio o la culpa son asuntos del grupo, y participa en éste como miembro.

Poco hay que decir acerca de un tercer tipo de líder, el tipo Laissez-Faire, que se abstiene de guiar, abandona el grupo a sus propias inclinaciones y no participa (Brown, 1973). Estos tipos o estilos de liderazgo se pueden subdividir en los siguientes comportamientos, tal como se señala en la siguiente figura:



FUENTE: TIPOLOGÍA DEL LIDERAZGO DE LIPPIT Y WHAITE – KURT LEWIN, UNIVERSIDAD DE IOWA.

Cuando se habla de tipología de los Estilos de Liderazgo Bass (1990), incluye en sus estudios una clasificación de los directivos en función de sus estudios de liderazgo.

Según este autor, los estilos de liderazgo o dirección son «formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles en tanto que líderes» (p. 27). Siguiendo a Bass, la clasificación más popular de estilos de liderazgo o dirección es la propuesta por Blake y Mouton (1964). Dichos autores basándose en el liderazgo orientado a la tarea (preocupación por la consecución de los objetivos) y orientado a

las relaciones (preocupación por las personas) generan cinco estilos diferentes, dependiendo del grado en el que el líder puntúe alto o bajo en orientación a la tarea o a las relaciones. Estos estilos son, liderazgo de tarea (alto objetivos- bajo personas), liderazgo club de campo (bajo objetivos- alto personas), liderazgo empobrecido (bajo objetivos- bajo personas), liderazgo de punto medio (ajuste objetivos y personas), liderazgo de equipo (alto objetivos- alto personas). Blake y Mouton defienden que este último es el más s efectivo o productivo. Desde esta aproximación se consideraba que los líderes tenían estilos básicos y «complementarios»

Reddin (1977) añadió a esta taxonomía una tercera dimensión, la eficacia. Esto tuvo como consecuencia el establecimiento de ocho tipos de estilos, en función de que el líder puntuara alto o bajo en las tres dimensiones consideradas (orientación a la tarea, orientación a las relaciones, eficacia). Reddin denomina a estos estilos el desertor (bajo relaciones- bajo tarea- bajo eficacia), el autócrata (bajo relaciones- alto tarea- bajo eficacia), el misionero (alto relaciones- bajo tarea- bajo eficacia), el comprometido (alto relaciones- alto tarea- bajo eficacia), el burócrata (bajo relaciones- bajo tarea- alto eficacia), el autócrata benévolo (bajo relación alto tarea- alto eficacia), el de desarrollo (alto relaciones- bajo tarea- alto eficacia), y el de ejecución (alto relaciones- alto tarea- alto eficacia). Por su parte, considerando quién toma las decisiones — el líder o el seguidor—, Tannenbaum y Schmidt (1958) establecieron una tipología de estilos directivos, que oscilaban a lo largo del continuo autocrático- democrático: el líder que comunica la decisión, el líder que hace aceptar la decisión, el líder que consulta antes de decidir, el líder cuyas decisiones son compartidas y el líder que delega la toma de decisiones. Bass (1990, p. 28) menciona otras clasificaciones de menor importancia entre las que podemos destacar la de Bradford

y Cohen (1984) que clasificaron los estilos de los managers como técnico o especialista, guía y de desarrollo, y la de Leavitt (1986) que identificó tres tipos de managers clasificándolos de acuerdo con su énfasis en la racionalidad y en el análisis cuantitativo. Estos son los exploradores o pioneros, los que resuelven problemas y los implementadores o ejecutores.

Ahora bien, ¿qué relación existe entre estilo de liderazgo y conducta de liderazgo? Recordemos que, según la definición propuesta por Bass, el estilo de liderazgo alude a formas de estructurar la conducta de liderazgo; sin embargo, no debemos confundir estilo de liderazgo con conducta de liderazgo. De hecho, Bass agrupa en otro apartado del mismo capítulo del Handbook las taxonomías y tipologías referidas a funciones, roles y conductas de liderazgo. Como sabemos, existen una serie de factores que guardan una estrecha relación con el liderazgo, como son la emergencia, la eficacia, las conductas, los estilos, la evaluación, pero lógicamente todas ellas son aspectos diferentes del fenómeno denominado liderazgo. A nuestro juicio, la conducta es más concreta y específica que el estilo. Éste es el resultado de utilizar una perspectiva diferente en la que salen a relucir distintos aspectos del liderazgo, entre ellos, la conducta.

2.2.1.6. 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) 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** de 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 esta 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.
- **El enfoque conductista**, quienes según James (1996) este enfoque se ha 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. Los enfoques psicoanalíticos 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.

Teoría de rasgos de personalidad

James (1996) refiere que este enfoque presupone que los líderes tienen todos ciertos rasgos innatos, pero que algunos de los rasgos identificados pueden ser resultado de la experiencia en el liderazgo. La teoría de los rasgos, afirma que el líder posee rasgos característicos que le diferencia de los demás. Tales rasgos pueden ser fisiológicos (talla, estatura, timbre de voz, fuerza, etc.), intelectuales (Inteligencia, vivacidad de espíritu) o psicológicos que son factores secundarios (estabilidad emocional, empatía, capacidad de percepción, etc.).

Para Dellepiane (2004) en esta teoría, el líder posee rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de quienes no lo son y mediante los cuales puede influir en el comportamiento de las personas. Él resume en seis (6) los principales rasgos de personalidad que definen al líder: Empuje. Deseo de dirigir. Honestidad e integridad. Confianza en sí mismo. Inteligencia. Conocimiento relativo al trabajo. (p. 34).

Además, esta teoría establece que un líder puede describirse a través de la proyección de sus cualidades como: inteligencia, dominio personal, carisma, fuerza, valor integridad y seguridad en sí mismo.

En tal sentido la teoría rasgos, considera que el liderazgo es una característica innata, es decir, las personas nacen con ese don o no. Lo más seguro entonces, es que los líderes tienen algunas o todas estas características, pero el sólo hecho de tenerlas, sin embargo, ello no los convierte necesariamente en buenos líderes en todas las situaciones.

Teoría del liderazgo carismático

Al respecto esta teoría, expuesta por Warren (2006) indica que las personas a quienes se les atribuyen capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias es porque se les observa ciertas actitudes y comportamientos carismáticos. Las características del líder carismático se resumen en siete (7) las cuales pueden influir en el comportamiento de las personas y son las siguientes: Confianza en sí mismo. Visión Capacidad de articular la visión. Convicciones firmes acerca de la visión, Comportamiento que va más allá de lo ordinario. Presentación como un agente del cambio. Sensibilidad ambiental (p.22).

Teoría del modelo de participación del líder

Para Jason (2005), este modelo implica establecer la situación de la participación del líder frente a los subordinados en la toma de decisiones. Para él, la participación del líder puede caracterizarse por lo siguiente: no proporcionando la información necesaria, proporcionando la información necesaria, proporcionando individualmente sus ideas y sugerencias, generando y evaluando alternativas para llegar a un acuerdo sobre una solución (p.7).

Entonces, afirma Jason (2005) lo recomendable es “emplear considerando la situación, el estilo de liderazgo más efectivo: autocrático I, autocrático II, consultivo I, consultivo II y grupo II, respectivamente” (p.36). Por tanto, la efectividad del liderazgo depende de que el líder se adecue a la situación.

Esta teoría plantea la participación del líder, acorde a las necesidades situacionales de la organización, pudiendo emplear según el momento, cualquiera de los 5 estilos mencionados, con el propósito que se logre las metas establecidas. En este caso, el líder asume un comportamiento multifacético.

Teoría del modelo del liderazgo transformacional

Esta teoría plantea que el líder inspira a sus seguidores y logra trascender hacia ellos sus intereses personales relacionados con los objetivos de la organización, siendo capaz de tener un efecto profundo y extraordinario en sus subalternos. El líder transformador no acepta el estado de las cosas, sino que se esfuerza apasionadamente por cambiarlo, transformando las aspiraciones, los ideales, las motivaciones y los valores de sus seguidores.

Según Fischman (2005) menciona a Burns (1985) como aquel investigador que introdujo inicialmente el concepto de liderazgo transformador. Él establece que el liderazgo transformacional es cuando el líder considera los más altos valores morales para guiar a sus seguidores hacia un propósito elevado. De acuerdo con este autor, el líder moviliza a los suyos hacia los niveles más altos de moralidad y motivación. Este tipo de liderazgo, se ejerce a través de las siguientes dimensiones: El primero es el denominado carisma, el líder transformacional posee un prestigio ganado por su buen hacer que le confiere respeto y autoridad y le permite entusiasmar y transmitir confianza a sus colaboradores.

El segundo de ellos es consideración individual, consiste en dedicar tiempo y atención a las necesidades y diferencias individuales de los seguidores. Es decir, que la relación y comunicación entre el líder y sus colaboradores es personalizada, ascendente y tiene en cuenta los intereses personales de cada uno de ellos, intentando armonizarlos con su visión y los objetivos organizacionales.

El tercero, es la estimulación intelectual. Para Bass (1985) es la dimensión que parte del principio de que sus colaboradores son gente inteligente. Basado en este principio, el líder se relaciona con ellos intentando estimular todas sus potencialidades: creatividad e innovación orientada hacia el cambio, como elementos claves de la calidad total. Mediante la estimulación intelectual el liderazgo transformacional intenta desarrollar profesionalmente a su gente.

Para Bass (1985) un cuarto componente es la motivación inspiracional, establecida como la capacidad de innovación y creatividad, es una de las características propias del líder transformador, sin ella no es fácil comprender el clima de desarrollo organizacional. La inspiración supone reflexión, aceptación del cambio y del riesgo que todo cambio lleva consigo.

Según Bass (1992) la práctica de motivación inspiracional involucra lo siguiente: "inspirar a los seguidores, retándolos y proporcionando sentido y significado en su trabajo. Fomentar un sentido de equipo, entusiasmo y optimismo". Los líderes involucran a sus seguidores en visionar el futuro y les comunican claramente sus expectativas, demostrando un claro compromiso con las metas trazadas y la visión compartida.

El quinto es la tolerancia psicológica, el liderazgo en la organización se inscribe en lo que se podría llamar espacio de

interacción turbulenta que genera grandes dosis de ansiedad, por el tipo de relación tan personal que se establece en los colaboradores entre sí, demarcando un tipo de clima organizacional. Según Bass (1992) es fundamental que el líder no sólo posea, sino que manifieste grandes dosis de sentido de humor, que atempera y relativiza las situaciones de conflicto y de tensión. Un sexto componente es la cultura de la participación, para Leithwood (1999) el líder crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipes de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización. Este planteamiento le lleva a delegar su autoridad entre los colaboradores para que desarrollen su propio liderazgo en relación a su trabajo e incluso con sus compañeros en los equipos que coordinan.

La actuación del directivo es el séptimo componente, donde el líder directivo desarrolla un rol simbólico de autoridad que le permite ser el representante institucional de la organización y, como tal, debe dar el ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización (Leithwood, 1999).

Finalmente, un octavo componente es la influencia idealizada, Fischman (2005) refiere que la práctica de la influencia idealizada consiste en que, el líder debe ser un modelo para sus seguidores. Según Bass (1992) el líder debe ser admirado, respetado y debe inspirar confianza. Los seguidores se identifican con el líder y pretenden emular sus conductas. Para lograr aquella admiración, debe expresar su integridad y demostrar elevados estándares morales.

Para lograr la influencia idealizada, el líder debe tener la capacidad de conectarse con su gente en las reuniones organizacionales. La influencia idealizada se logrará en la medida en que el líder se integre y tenga capacidad de reflexión ética.

2.2.1.7. Los Estilos de Liderazgo

Estilo s1: Estilo directivo. El líder define los roles y las metas, imparte a sus seguidores instrucciones específicas y supervisa estrictamente la realización de las tareas: la solución de los problemas y la toma de decisiones es responsabilidad exclusiva del líder. El líder indica a sus colaboradores lo que deben hacer, cómo, cuándo y dónde pueden hacerlo y supervisa estrictamente la implantación de sus soluciones y decisiones. Blanchard (2007, p. 123).

Estilo s2: Estilo entrenador. El líder explica las decisiones y solicita a sus colaboradores que le proporcionen sugerencias; sin embargo, continúa dirigiendo la realización de las tareas. Es claro que, en este estilo, el líder continúa ejerciendo un alto grado de dirección y se sigue trabajando en base a sus ideas; no obstante, trata de conocer los sentimientos de sus colaboradores sobre sus decisiones, ideas y sugerencias. Aunque, como se puede apreciar, se va aumentando la comunicación de dos vías y el apoyo con respecto al estilo anterior, el control sobre la toma de decisiones permanece enteramente en manos del líder. Blanchard (2007, p.123).

Estilo s3: Estilo de apoyo. El líder y sus colaboradores toman conjuntamente las decisiones y, a continuación, apoya a los esfuerzos de estos en la realización de las tareas. El papel del líder es proporcionar el reconocimiento, escuchar activamente y facilitar la solución de los problemas y la toma de decisiones por parte de sus colaboradores. Obviamente, este estilo será apropiado tengan cuando las competencias exigidas por las tareas que hay que llevar a cabo. Blanchard (2007, p.123)

Estilo s4: estilo delegador. El líder transfiere completamente la responsabilidad de toma e implementación de las decisiones a sus colaboradores. Así, éstos y el líder discuten conjuntamente los problemas hasta que llegan a un acuerdo total sobre la definición de los mismos, momento en que el proceso de toma de decisión es delegado completamente en los colaboradores. Son estos, por tanto, quienes tienen el control para decidir cómo se deben realizar las tareas, ya que tienen las competencias y la confianza exigidas para asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta. Blanchard (2000, p.124).

Asimismo, Blanchard (2007), además manifiesta que para los cuatro estilos básicos de liderazgo le corresponden cuatro niveles básicos de desarrollo:

D1 (Principiante entusiasta): Baja competencia, Alto compromiso.

D2 (Aprendiz desilusionado): Competencia baja a algo de competencia, bajo compromiso)

D3 (Ejecutor capaz pero cauteloso): Competencia moderada a alta, compromiso variable.

D4 (Triunfador independiente): Alta competencia, alto compromiso. (p.124).

El enfoque de liderazgo de Kurt Lewin.

La psicología social abre la posibilidad de pensar al grupo como una nueva unidad de estudio, investigando una serie de fenómenos nuevos presentes en el campo social, aspectos no percatados, debido a que la psicología se había centrado en el estudio del individuo.

De la gran variedad de fenómenos que aporta la investigación sobre el grupo como totalidad, el estudio sobre el

liderazgo realizado por Lewin (1939) referido por Foladori (2011) cobró singular relieve por varias razones:

Por un lado, el predominio del enfoque individualista tendió a identificar en el grupo, el que aparecía como una masa uniforme y continua, compuesta por individuos y sus funciones. La ideología imperante en la psicología no permitía que el grupo pudiese ser considerado como una entidad de otro orden, diferente a la que se venía abordando. Así, la primera forma de contacto con el fenómeno del grupo implicaba pensar al grupo como una agrupación de individualidades (p.2).

Por otro, el problema de la eficiencia estaba planteado, sobre todo en espacios empresariales, industriales y productivos en general, en el que hay que incluir también, aunque pertenece a otro orden, al sector educacional. Lewin consideraba que el grupo suponía poder modificar los resultados del proceso productivo y de aprendizaje, introduciendo una variable que debería ser estudiada.

Un tercer factor interroga también al grupo y cuestiona profundamente su propia naturaleza, así como su razón de existencia, situándose en una vertiente que pretenda explicar las fuerzas en juego y la dimensión de los vínculos interpersonales al interior del grupo. Lewin (1939) referido por Foladori (2011, indica que:

A la psicología le costó mucho tiempo descubrir que un todo dinámico (habla del grupo) posee propiedades diferentes de las propiedades de sus partes o de la suma de sus partes. (...) El todo no es "más" que la suma de sus partes, sino que tienen diferentes propiedades. El enunciado debiera ser: "El todo es diferente de la suma de sus partes (p. 3).

Lewin coloca al grupo como unidad de análisis he ahí uno de sus logros. Pero esta unidad le interesa por cuanto puede ser estudiada en su conflictiva interna, fuerzas (abstractas) contrapuestas que responden a la inercia imperante en cada coyuntura.

En tal sentido, el liderazgo se sitúa en el entrecruzamiento de los tres aspectos expuestos, por cuanto aparece como lo que se diferencia emergiendo del grupo, como aquel que hace laborar al grupo, organizarlo en aras de un determinado objetivo que lo ha reunido, y, por último, también es el que concita y desencadena estados particulares, manteniendo en muchos casos lazos muy profundos con sus seguidores.

Para Lewin, el grupo se constituye como un campo que hasta podría ser puesto en una fórmula matemática en función de los vectores de fuerza y de sus intensidades que lo atraviesan. Ello implica la fuerza del grupo hacia el líder y viceversa, en el proceso de avance del grupo. El acentuar el enfoque de campo indica la posibilidad de que bajo ciertas condiciones el comportamiento de un líder pueda ejercer influencia sobre ciertas propiedades del grupo.

Desde otro ángulo, Lewin analiza la incidencia del grupo sobre el individuo y las ventajas de leer al individuo desde el campo que el grupo ofrece. (Lewin 1939) "La observación del grupo proporcionará más y mejor material para la caracterización de la posición y el papel del individuo dentro del grupo; determinará, por consiguiente, el significado de su conducta, con mayor precisión de la que se conseguirá observándolo más o menos como una entidad separada" (p. 141). Es decir que el análisis del comportamiento del líder como del grupo, serás

integral e integrada para poder explicar los diferentes comportamientos que se suscitan en el proceso interactivo.

Para que se pueda entender este proceso interactivo, es necesario mostrar el estudio rector realizado sobre el tema del liderazgo. Para ello, Schellenberg (1978, p. 88) muestra los datos de la siguiente manera: "El estudio más famoso de grupos inspirado por Lewin fue la investigación sobre climas sociales de grupo llevada a cabo en 1938 y 1939 en la ciudad de Iowa por R. Lippitt y R. White. Dispusieron varios grupos de niños jugando bajo diferentes estilos de liderazgo adulto. El primer bloque de estudios comparaba los resultados entre los esquemas autocrático y democrático de liderazgo. Un segundo bloque incluía estos dos estilos más el de "laissez-faire", un tipo de liderazgo no directivo comparado con el estilo centrado en el líder (autocrático) y con el centrado en el grupo (democrático)".

El experimento supuso llevar adelante minuciosos registros de observaciones de las acciones y las repercusiones en cada tipo de grupo. Los niños participaron en grupos conducidos de diversas maneras a los efectos de visualizar el impacto de determinadas acciones según el tipo de liderazgo. Al respecto Schellenberg (1978, p. 96) concluye que: "Los resultados de estos estudios se han aducido con mucha frecuencia para mostrar las ventajas de la democracia sobre la autocracia. Por ejemplo, bajo el liderazgo autocrático, se producía menos iniciativa y mayor agresión contra los compañeros que en el resto de los tratamientos. Los grupos dirigidos democráticamente eran los mejores en estos aspectos y además eran los más preferidos por la mayoría de los niños. Los grupos "laissez-faire" mostraban una carencia en objetivos e insatisfacción que no se daban en los grupos democráticos".

La relación entre la forma de conducción y los comportamientos agresivos (efecto de la frustración) los resultados muestran que las variaciones de las manifestaciones agresivas tienen que ver directamente con los climas grupales que se han establecido a partir de los estilos de liderazgo.

2.2.1.8. Liderazgo Transaccional y Transformacional

El líder transaccional es el centro del proceso de liderazgo y se caracteriza porque una “absolutización miope”, del factor poder; es un buen administrador que no pretende cambiar radicalmente el estado de las cosas; motiva a los subordinados para que alcancen los objetivos y aclara los criterios de desempeño y las recompensas de los subordinados. Su regla de conducta es la adaptabilidad o lo que es lo mismo, la satisfacción de las inquietudes de los subordinados.

El líder transformacional es un concepto que incorpora la función inspiradora y catalizadora del líder que es capaz de impulsar a sus colaboradores a conseguir metas más elevadas de lo que se cree posible en una situación dada.

El líder transformacional tiene la habilidad de motivar a otros, de persuadir de que son más de lo que creen que pueden ser.

Administrar supone la eficaz y eficiente realización de las funciones administrativas. Una de estas funciones se refiere a la dirección en general y al liderazgo en particular. Cabe distinguir entonces entre líderes transaccionales y transformacionales. Los líderes transaccionales identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos. Aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades

sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Compañías como IBM y AT&T cuentan con programas para promover el liderazgo transformacional con el propósito de renovar rápidamente sus organizaciones a fin de que sean más sensibles a los veloces cambios en sus condiciones. Existen muchas semejanzas entre los líderes transformacionales y los carismáticos, aunque los primeros se distinguen particularmente por promover el cambio y la innovación. Cuando se piensa en líderes carismáticos, vienen de inmediato a la mente personas como Winston Churchill, Martín Luther King y la Madre Teresa. Quien inspiró a muchas personas gracias a sus desinteresados servicios en favor de los pobres.

El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes. Las características que he descrito en este trabajo nos señalan que el líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión.

A los líderes del Siglo 21 se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas. Conocimiento de más de un idioma, estudios universitarios, conocimientos de informática y capacidad de comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser líderes exitosos y competitivos.

El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia dónde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder.

Deberá saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlo y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama. Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con el equipo humano que dirige enfrentarlo, contrarrestarlo, y aprender de ello para experiencias futuras.

2.2.1.9. Dimensiones

Las dimensiones que determinan los estilos de liderazgo podemos plantearlas en varias maneras, Un punto de partida de esta orientación podemos encontrarlo en la teoría del Campo Social de Lewin con R.Lippit y R.K.White, (1938,1939) citados en: Sánchez, Vázquez, J.F “Liderazgo: Teorías y aplicaciones” (2010) sobre climas de grupo en relación con estilos de liderazgo como los propuestos de autoritario, democrático y laissez-faire. Varios grupos de niños jugaban bajo los diversos tipos de liderazgo adulto y se realizaron minuciosos registros observacionales de los resultados y las consecuencias que tenía cada tipo de líder en los grupos. Estos investigadores llegan a las conclusiones de que el liderazgo democrático o centrado en el grupo, produce una atmósfera de mayor satisfacción y amistad, mayor interés y motivación para el trabajo (incluso en ausencia del líder) y al

menos la misma producción real, aunque con más calidad y originalidad.

En la primera dirección de investigación inicialmente se describieron los tipos de liderazgo autoritario, democrático y laissez-faire.

A. Dimensión Autoritario

El líder determina todas las normas. Las fases de actividad aisladas, así como las técnicas a utilizar se determinan por el líder a corto plazo: los procedimientos ulteriores no se aclaran en absoluto.

El líder determina las tareas de los miembros aislados del grupo y forma los grupos de trabajo propiamente dichos. El líder está “personalmente” para la alabanza o crítica del trabajo de los miembros del grupo, no toma parte en su trabajo, aunque sea para aclarar cosas. Se muestra más bien amistoso o impersonal que enemigo.

Aparecen reacciones de frustración y agresión, conductas restrictivas de desinterés, apatía y tendencia a huir. Las relaciones son difíciles y no se desarrolla una conciencia grupal. Se manifiesta una notoria sumisión ante el líder.

El rendimiento, aunque es alto al principio va disminuyendo como consecuencia de la frustración creciente y las reacciones defensivas que se generan.

B. Dimensión Democrático

Todas las normas se discuten y se determinan en el grupo, el líder da orientaciones y apoyo.

En la primera discusión del grupo se define un ámbito general del complejo de actividad conjunto, se muestran los pasos más importantes para la consecución de los objetivos:

en caso de necesidad el líder propone dos o más procedimientos, entre los cuales el grupo puede decidir.

Los miembros del grupo se dividen espontáneamente en subgrupos y auto determinan las tareas individuales.

El líder juzga “objetivamente” los trabajos individuales, intenta valer como miembro regular del grupo, sin realizar personalmente demasiadas tareas.

Las relaciones recíprocas son buenas, hay contactos espontáneos y trato mutuo amistoso. La conciencia de grupo es fuerte y la relación con el líder, que es tomado como un igual, es satisfactoria.

Los resultados iniciales son algo inferiores, pero luego se incrementan, y muestran mayor originalidad por poder expresar libremente las ideas y estimular la creatividad.

C. Dimensión Laissez – Faire o Liberal

Los miembros del grupo toman decisiones libres sin la participación del líder.

El líder reúne todas las informaciones necesarias y las mantiene disponibles por si se necesitan, sin embargo, no influye en absoluto en la discusión propiamente dicha.

El líder no interviene en la formación de grupos ni en la división de tareas. Si no se solicita, raramente hace comentarios sobre los resultados de los miembros del grupo, ni intenta formar parte en el trabajo del grupo o participar en su actividad.

Aparecen camarillas y rivalidad. El grupo está desorganizado. Los resultados son muy bajos.

Aunque inicialmente todo avalaba la hipótesis de que el estilo democrático era más eficaz, posiblemente basada en lo que era deseable socialmente, pronto distintos estudios demostraron que no era así (Smith y Peterson, (1990)

mencionados en: Sánchez, Vázquez, J.F “Liderazgo: Teorías y aplicaciones” (2010).

No era mejor lo democrático cuando el tiempo era un factor determinante, pues el requerido para llegar a consensos restaba eficacia. También se demostraba menos eficaz si la tarea era difícil y en algún estudio se determinó que el estilo autoritario era superior en todos los sentidos. Todo dependía de los criterios de la efectividad considerados. Además, en los experimentos iniciales se manipularon las variables para configurar los estilos de líder y se realizaron en un club de jóvenes. En este sentido podrían medirse mejor los estilos de líder si se consideraba a éstos en situaciones reales y cotidianas y se proveían instrumentos de medida objetivos y válidos. Este fue el siguiente avance de la investigación la situación en la que se encontraban estos, he aquí las teorías funcionalistas o situacionales.

2.2.1.10. Importancia

Una empresa o equipo de cualquier índole, es un conjunto de personas que deben trabajar conjuntamente para lograr sus objetivos personales; ahora bien, este trabajo en conjunto desarrollado por los entes debe ser dirigido y organizado; debe haber un motor que impulse y ordene las fuerzas, para que de esta manera se consigan los resultados esperados o deseados por el conjunto. Siendo por tanto el liderazgo. el que ocupa el papel de motor impulsador y persuasivo dentro de la empresa, el que coloca el camino y ayuda y estimula a seguirlo día a día para el logro de metas organizacionales que no lleven a las individuales.

De allí su importancia y ahínco de todos los tiempos y áreas por comprender a el liderazgo; dado que toda la organización o

equipo gira y depende su manejo o desarrollo, de este dependerá el desarrollo del trabajo y en consecuencia el logro de los objetivos.

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

2.2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

2.2.2.1. Concepto

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de

psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

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.

(Litwin y Stringer, 1968) “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.

(Sandoval, 2004) “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”.

(Hodgetts & Altman, 1985) “Un conjunto de características del lugar de trabajo percibidas por los individuos que trabajan en ese lugar y que sirve como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo”.

(Rodríguez, 2001) “Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en qué éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”.

(Gonçalves, 1997)..Clima Organizacional, percepciones que el trabajador tiene de las estructura de la organización s y procesos que ocurren en un medio laboral.

(Chiavenato;2000) “Cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento”.

(Goncalves, A,2000. “El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias cobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”.

Tanchard y Gilme (1964) (citado por: Boada y Olivero, 2002), “El clima organizacional es como un grupo de características que describen a una institución. Son de permanencia relativa en el tiempo, se distinguen de una institución a otra e influyen en la conducta de las personas”.

(Litwin y Stringer, 1968, citado por: Agostinho y Lapa,2002) “Los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización específica”.

Campbell (1970). “El clima organizacional es una variable situacional y lo describen como un conjunto de atribuciones específicas de un órgano particular que puede reflejar la manera como se dan las relaciones entre la organización, sus miembros y el medio ambiente”.

Según Hall (1996) “El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”.

Brow y Moberg (1990) "El clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta".

Tagiuri (1968) "Una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización".

Forehand y Gilmer (citados por Dessler,1993)"El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman" (p.181).

Litwin y Stringer (citados por Dessler,1993)"Los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada" (p.182).

Water (citado por Dessler,1993) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer"Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura de la organización, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura" (p.183).

2.2.2.2. Características del Clima Organizacional

El clima organizacional se refiere a las características del entorno en donde se desempeña la organización, las cuales pueden ser internas o externas.

Las características del entorno son percibidas directa o indirectamente por los miembros de la organización, determinando el clima organizacional.

El clima organizacional junto con las estructuras de las organizaciones y los integrantes de las organizaciones forman un sistema organizacional dinámico.

El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento

que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo, cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

Como características medulares del clima organizacional, Silva, (1996) anota las siguientes:

- Es externo al individuo.
- Le rodea, pero es diferente a las percepciones del sujeto.
- Existe en la organización.
- Se puede registrar a través de procedimientos varios.
- Es distinto a la cultura organizacional.

Rodríguez, (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

2.2.2.3. Dimensiones del Clima Organizacional

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

A. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

B. Responsabilidad

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

C. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

D. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

E. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

F. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

G. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

H. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

I. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional, a saber:

- Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
- Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

- Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso

La planeación, así como la formación deseada. Brunet, (1987) menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick:

- Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- Relaciones Sociales: Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización
- Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
- Rendimiento. (Remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/ remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y

el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

- Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.
- Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
- Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Rodríguez, (1999) menciona un cuestionario muy difundido, el de Litwin y Stringer, el cual consta de seis dimensiones:

- Estructura organizacional: Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.
- Remuneraciones: Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.
- Responsabilidad: Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.

- Riesgos y toma de decisiones: Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
- Apoyo: Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.
- Conflicto: Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

Debido a la gran cantidad de conjuntos de dimensiones y múltiples cuestionarios de clima organizacional que han surgido, es necesario llegar a un consenso de las dimensiones que existen en común. Campbell, (citado por Silva, 1996) estima que un cuestionario de clima debe contemplar las siguientes dimensiones básicas:

1. Autonomía individual: Se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en su organización.
2. Grado de estructura del puesto: Apunta a la forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.
3. Recompensa: Referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo: Relativo a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura

organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- Actitudes hacia el contenido del puesto
- Actitudes hacia la supervisión
- Actitudes hacia las recompensas financieras
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo

2.2.2.4. Teoría del Clima Organizacional de Likert

Brunet, (2004) señala que la teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, de Rensis Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. En la teoría de Sistemas, Likert, (citado por Brunet, 2004) plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre

está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva.

2.2.2.5. Importancia del Clima Organizacional

El Clima Organizacional es algo intangible no se ve ni se toca, tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella. Es de suma importancia prestar atención al clima organizacional que se tiene en la empresa, ya que esto puede ayudar a aumentar o disminuir el rendimiento de ella. Si los empleados se sienten identificados e integrados a la empresa, es muy probable que sean más eficientes a la hora de trabajar.

Es importante recalcar que los dirigentes deben tener en cuenta los elementos que componen el clima organizacional para un buen desenvolvimiento del personal, pues el incluir estos elementos les permitan marcar las diferencias frente a las demás organizaciones.

El ambiente donde se desempeña el trabajador, debe ser sumamente cómoda el área donde se desenvolverá el trabajador y poder lograr mayor productividad y sentirse motivado para seguir laborando en la organización.

Debe existir un adecuado trato entre los jefes y los trabajadores, esta relación debe estar basada en el respeto, responsabilidad, compromiso.

Una adecuada relación entre los trabajadores de la organización, esto permitirá que exista una eficiencia, así como los trabajadores deben sentirse motivados a cumplir sus labores correctamente.

2.2.2.6. Objetivos del Clima Organizacional

Existen varios objetivos que se implementan en el Clima Organizacional, los principales podemos citarlos en los siguientes:

- Determinar y analizar es estado de satisfacción laboral de los trabajadores, para encontrar aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados programados
- Identificar fuentes de conflicto que pueden acarrear resultados inadecuados
- Evaluar el comportamiento de la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica
- Para tomar medidas correctivas relacionadas con los planes puestos en práctica, determinando nuevas acciones o consolidando las existentes.
- Corregir comportamientos de los jefes y personal de las organizaciones.

2.2.2.7. Tipos de Clima Organizacional y sus Variantes

a) Clima de Tipo Autoritario

Autoritarismo explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los empleados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, es decir, que son ellos los que, de forma exclusiva, determinan cuáles son las metas de la organización y la forma de alcanzarlas. Además, el ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, cerrado y desfavorable, sólo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho y con frecuencia existe una organización informal contraria a los intereses de la organización formal.

Autoritarismo Paternalista: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados y los supervisores manejan muchos

mecanismos de control. En éste tipo de clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructura de la organización do. La mayor parte de las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos, pero no fiándose totalmente de su conducta. Sólo en contadas ocasiones se desarrolla una organización informal que no siempre se opone a los fines de la organización. Aquí también, el clima tiende a ser cerrado y desfavorable.

b) **Clima de Tipo Participativo**

Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados. Existe una interacción fluida entre ambas partes, se delegan las funciones y se da principalmente una comunicación de tipo descendente. La estrategia se determina por equipo directivo, no obstante, según el nivel que ocupan en la organización, los trabajadores toman decisiones específicas dentro de su ámbito de actuación.

Participación en grupo: existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, las relaciones interpersonales dentro de la organización se realizan en todos los sentidos. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo entre supervisor y empleado se basan en la amistad y las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de éste sistema es el trabajo en equipo como

el mejor medio para alcanzar los objetivos, cuyo cumplimiento es la base para efectuar la evaluación del trabajo que han llevado a cabo los empleados. Coinciden la organización formal y la informal.

2.2.2.8. Consecuencias del Clima Organizacional

Entre las consecuencias que traería aparejado un ambiente de trabajo hostil, aparte de ocasionar situaciones de conflicto y de disminuir el grado de satisfacción, podemos encontrar, el ausentismo -que es el hecho de no asistir al trabajo- y la impuntualidad – que es un tipo de ausentismo pero por un período breve, por medio del cual los empleados se repliegan físicamente del activo involucramiento en la organización”-23 Es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo y sean impuntuales, que los que se sienten a gusto con su lugar de trabajo.

El deterioro del clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sin también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en la productividad. Así, el personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido. La productividad -una organización es productiva si alcanza sus metas y si lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible, es decir, si es eficaz y eficiente-24 conduce a la satisfacción, más que a la inversa, es decir que a mayor productividad existen mayores probabilidades de alcanzar una mayor satisfacción con el trabajo. Si uno hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las posibilidades de

ascenso, incrementando con esto, el nivel de satisfacción en el puesto.

Otra de las consecuencias de trabajar en un clima laboral desfavorable, es la rotación, entendiéndose ésta como el retiro voluntario o involuntario de una persona de la organización, no como el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra. Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. No obstante, factores como las condiciones del mercado de trabajo existentes hoy en el país, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la permanencia en la organización, son restricciones importantes para la decisión real de dejar el trabajo actual.

2.2.2.9. Beneficios de la Medición del Clima Organizacional

- Obtener información confiable y válida sobre el funcionamiento de la Organización.
- Establecer el valor promedio del Clima Organizacional y comparar el Clima Organizacional en los diferentes departamentos o áreas.
- Establecer Benchmarking interno, a los fines de aprovechar las mejores prácticas dentro de la empresa.
- Monitorear el resultado de las intervenciones de los proyectos de mejora del clima organizacional, para evaluar su avance en diferentes momentos, lo cual es importante cuando se están adelantando procesos de cambio organizacional.
- Adicionalmente, es posible conocer los elementos satisfactorios y aquellos que provocan insatisfacción en el personal de una organización.
- Disponer de Indicadores de Gestión adicionales a los tradicionales.

- Detectar las fortalezas y debilidades de las áreas organizacionales.
- Definir acciones de mejora.
- Realizar comparaciones con otras organizaciones y apoyarse en ellas con fines de Benchmarking.
- Desarrollar competencias de comunicación y participación entre sus miembros.
- Identificar las percepciones que actualmente poseen los colaboradores en relación a diferentes características relevantes del entorno laboral.
- Apoyar la gestión general de la administración proporcionando información relevante que permita realizar una planificación de estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de los Recursos Humanos.
- Evaluar el clima organizacional en base a un análisis de las fortalezas y debilidades en relación a las dimensiones consideradas para el estudio.
- Determinar las principales diferencias que reportan los colaboradores en relación a las diversas unidades de análisis.
- Establecer hipótesis diagnósticas y sugerir estrategias de intervención en consideración de las debilidades y oportunidades de mejoramiento detectadas.
- Desarrollar estrategias de conocimiento y mantención para las dimensiones percibidas positivamente.
- Sugerir cursos de acción específicos para las dimensiones percibidas desfavorablemente.

2.3 HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis General

Los Estilos de Liderazgo inciden significativamente en el Clima Organizacional en el Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica – Periodo 2016.

2.3.2. Hipótesis Específicas

- La Dimensión Líder Autoritario de los Estilos de Liderazgo inciden significativamente en el Clima Organizacional en el Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica – Periodo 2016
- La Dimensión Líder Democrático de los Estilos de Liderazgo inciden significativamente en el Clima Organizacional en el Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica – Periodo 2016
- La Dimensión Líder Laissez Faire de los Estilos de Liderazgo inciden significativamente en el Clima Organizacional en el Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica – Periodo 2016.

2.4 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

2.4.1. VARIABLE 01 (X)

Estilos de Liderazgo

2.4.2. VARIABLE 02 (Y)

Clima Organizacional

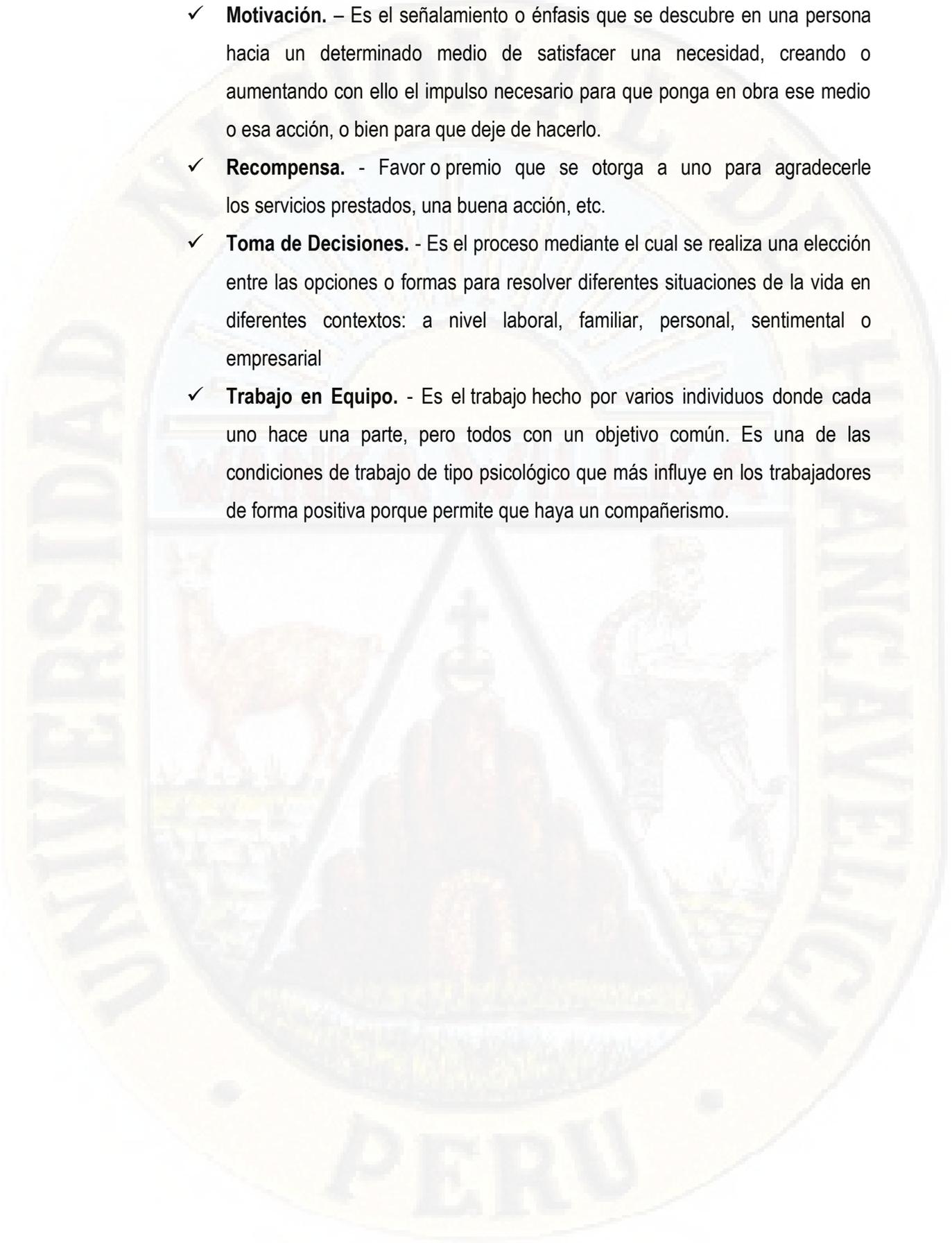
2.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- ✓ **Asertividad.** - Es la habilidad personal que nos permite expresar directamente los propios sentimientos, opiniones y pensamientos y defender nuestros derechos, en el momento oportuno, de la forma adecuada sin negar ni desconsiderar los sentimientos, opiniones, pensamientos y derechos de los demás.
- ✓ **Autonomía.** - Es la capacidad que tiene una persona o entidad de establecer sus propias normas y regirse por ellas a la hora de tomar decisiones. En la psicología la autonomía se describe como la capacidad que tiene un individuo de sentir, pensar y tomar decisiones por sí mismo. Este concepto abarca una serie de características y elementos referentes con la autogestión personal.

Entre esos elementos tenemos la autoestima, la actitud positiva ante la vida, el análisis correcto de las normas sociales y la autosuficiencia.

- ✓ **Clima Organizacional.** - Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización, donde se ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de los miembros de la organización.
- ✓ **Comunicación.** - Es la actividad consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir significados a través de un sistema compartido de signos y normas semánticas. Los pasos básicos de la comunicación son la formación de una intención de comunicar, la composición del mensaje, la codificación del mensaje, la transmisión de la señal, la recepción de la señal, la decodificación del mensaje y finalmente, la interpretación del mensaje por parte de un receptor.
- ✓ **Consideración.** - Es una palabra que se puede ver desde tres ángulos diferentes, el primero y más importante abarca el concepto de que una consideración es una reflexión que se hace antes de formular una opinión respecto de un tema que requiere de la consideración de los presentes a fin de ser entendida. Un segundo plano nos habla de la capacidad que tiene el ser humano de ser objetivo para evaluar la consideración de otra persona y plantearle las ideas a fin de concretar una consideración con el fin de llegar a un acuerdo. El tercer ángulo nos la consideración como un sinónimo de respeto, pero más que respeto es prestar cuidado a algo que exige la mayor de las atenciones.
- ✓ **Control.** - El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.
- ✓ **Delegación.** – Es la Acción y efecto de delegar, dar a una persona o grupo las facultades y poderes necesarios para representar a otra u otras, es aquel que representa a otro se conoce como delegado, su cargo y su oficina reciben el nombre de delegación.

- ✓ **Estilos de Liderazgo.** - formas de determinar la manera de como las personas establecen manejo de grupos de personas y para ello es importante tener en cuenta dos aspectos importantes en el líder como persona y líder como grupo, y el pensar es que el líder es algo que hay que agregarle al grupo para que el colectivo pueda realizar su labor.
- ✓ **Líder Autoritario.** - Forma de liderazgo que asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno, la decisión y la gula se centraliza en el líder, el autoritario observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que pueda presentarse con respecto a sus directrices.
- ✓ **Líder Democrático.** - Es cuando un líder adopta un estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo, no delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible, el líder democrático cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.
- ✓ **Líder Laissez Faire.**- el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.
- ✓ **Liderazgo.** - El liderazgo es el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo (o equipo de liderazgo) induce a un grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por el líder y sus seguidores". Si aceptamos esa definición, entonces el estilo de liderazgo es la manera en que ese proceso se lleva a cabo.

- 
- ✓ **Motivación.** – Es el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.
 - ✓ **Recompensa.** - Favor o premio que se otorga a uno para agradecerle los servicios prestados, una buena acción, etc.
 - ✓ **Toma de Decisiones.** - Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, personal, sentimental o empresarial
 - ✓ **Trabajo en Equipo.** - Es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte, pero todos con un objetivo común. Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya un compañerismo.

2.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

2.6.1 Operacionalización de las Variables

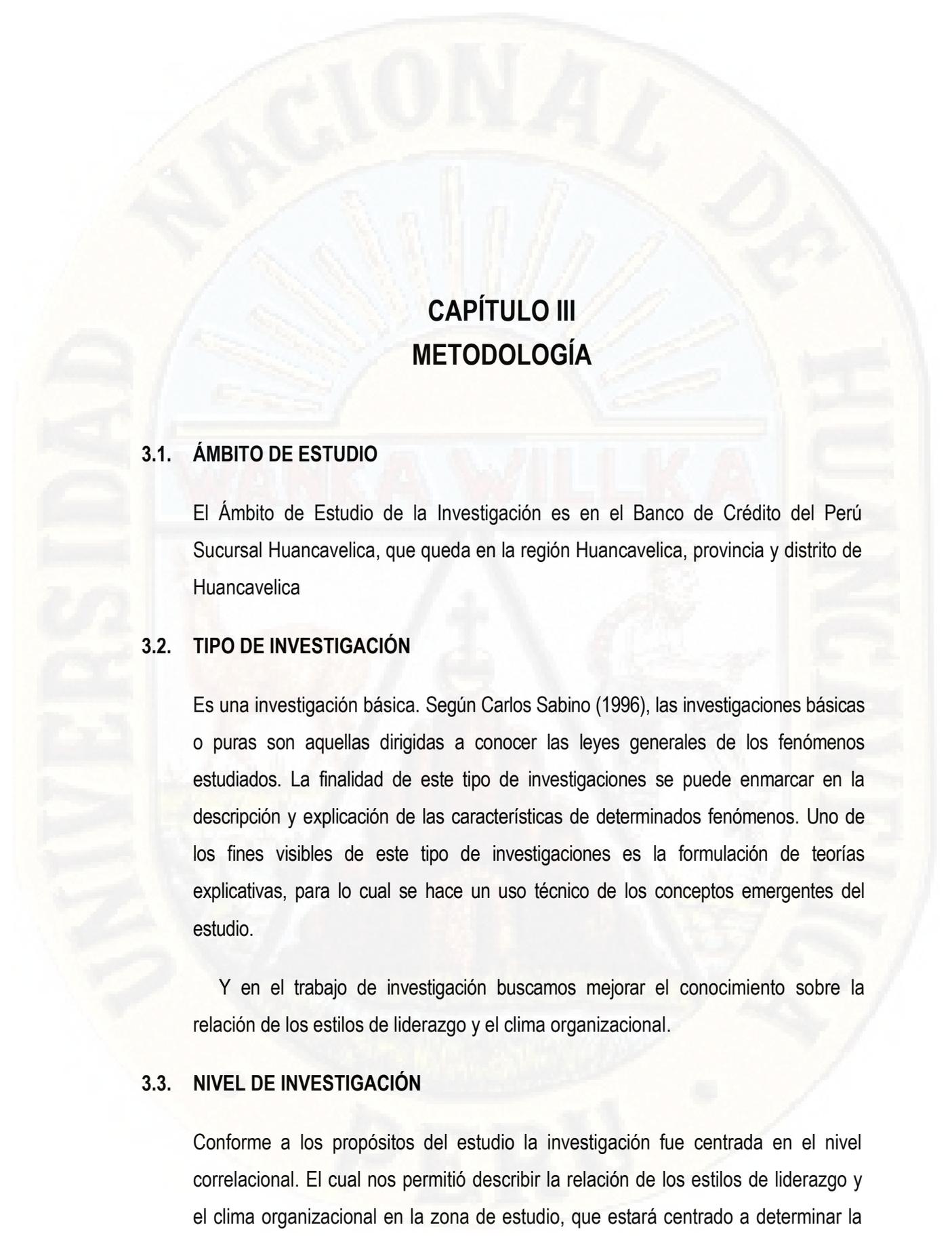
Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Estilos de Liderazgo	<p>Son formas de determinar la manera de como las personas establecen manejo de grupos de personas y para ello es importante tener en cuenta dos aspectos importantes en el líder como persona y líder como grupo, y el pensar es que el líder es algo que hay que agregarle al grupo para que el colectivo pueda realizar su labor.</p> <p>Autor: Kurt Lewin (1939)</p>	<p>Determinar las formas de cómo se manejan los grupos de personas es de vital importancia y para ello es necesario el tipo de líder que caracteriza en cada organización, y que permitirá establecer las relaciones organizacionales y determinar el manejo individual y grupal.</p> <p>Autor: Kurt Lewin (1939)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Líder Autoritario ✓ Líder Democrático ✓ Líder Liassez Faire 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones Individual • Control del Subalterno • Dirección vertical • Toma de decisiones horizontal • Administración compartida • Motivación del personal • Apoyo al Personal • Delega autoridad • Delega funciones • Poco contacto con el personal
Clima Organizacional	<p>El clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.</p> <p>Autor: Litwin y Stringer (1968)</p>	<p>Los aspectos importantes que se consideran en el Clima Organizacional van a demostrar la forma de desempeño de los trabajadores en las organizaciones y teniendo en cuenta factores importantes.</p> <p>Autor: Litwin y Stringer (1968)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructura Organizacional ✓ Responsabilidad ✓ Recompensa ✓ Riesgo ✓ Apoyo ✓ Normas ✓ Conflicto 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de Puestos • Análisis de puestos • Transparencia • Consumidores • Incentivos Económicos • Remuneración • Incentivo Laboral • Seguridad Industrial • Mejora Continua • Capacitaciones • Documentos de Gestión • Directivas • Reglamentos • Negociación Colectiva • Falta de Comunicación • Deseo de Poder

2.7 ALCANCES Y LIMITACIONES

Es importante señalar que la presente investigación nos va a proporcionar resultados que serán aplicados en la gestión del Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica, y que con el trabajo en equipo desde los funcionarios y personal administrativo se puede lograr un Liderazgo óptimo dentro de la organización, además exista un adecuado clima de organización bastante positivo y que tenga objetivos comunes en el desarrollo de la institución.

Existen varios trabajos de investigación respecto a los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional en las diferentes instituciones públicas y privadas, y todas enfocan aspectos como desarrollo de capacidades y competencias del personal administrativo, como también no se enfocan en temas relacionados a liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales e intrapersonales y otros de suma importancia en el desarrollo de personas.

En cuanto a limitaciones podríamos señalar son pocas, principalmente lo referente al personal de la institución quienes en su mayoría no tiene capacitaciones en temas de Liderazgo y clima organizacional.



CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

El Ámbito de Estudio de la Investigación es en el Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica, que queda en la región Huancavelica, provincia y distrito de Huancavelica

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Es una investigación básica. Según Carlos Sabino (1996), las investigaciones básicas o puras son aquellas dirigidas a conocer las leyes generales de los fenómenos estudiados. La finalidad de este tipo de investigaciones se puede enmarcar en la descripción y explicación de las características de determinados fenómenos. Uno de los fines visibles de este tipo de investigaciones es la formulación de teorías explicativas, para lo cual se hace un uso técnico de los conceptos emergentes del estudio.

Y en el trabajo de investigación buscamos mejorar el conocimiento sobre la relación de los estilos de liderazgo y el clima organizacional.

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Conforme a los propósitos del estudio la investigación fue centrada en el nivel correlacional. El cual nos permitió describir la relación de los estilos de liderazgo y el clima organizacional en la zona de estudio, que estará centrado a determinar la

relación que existe entre las variables existentes para alcanzar los objetivos planteados y demostrar la hipótesis de investigación.

Según Hernández Sampieri (2004: pág. 46-47), menciona que un estudio descriptivo fundamenta las investigaciones correlacionales, pues describen situaciones y eventos. Los estudios correlacionales tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables.

3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación estableció la relación entre las variables, por lo que usaremos los siguientes métodos:

3.4.1. Método Inductivo

Que nos permitió para obtener conocimientos del particular a lo general, estableciendo proposiciones de carácter general inferidas de la observación y el estudio analítico de hechos y fenómenos particulares.

3.4.2. Método Deductivo

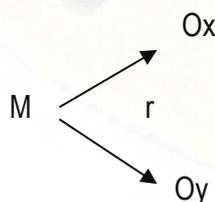
Razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular, permite partir de proposiciones o supuestos generales que se deriva a otra proposición o juicio particular

3.4.3. Método Correlacional

Permite estudiar fenómenos que no son susceptibles de manipulación al ser constructos hipotéticos, busca algún tipo de relación entre dos o más variables, y en qué medida la variación de una de las variables afecta a la otra, sin llegar a conocer cuál de ellas puede ser causa o efecto.

3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Será el correlacional.



Dónde:

M: Muestra de observación.

Ox: Estilos de Liderazgo

Oy: Clima Organizacional

r : Relación entre Variables.

3.6. POBLACIÓN, MUESTRA, MUESTREO

3.6.1. POBLACIÓN

Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, según Selitz (1974).

El objeto de estudio del presente trabajo de investigación fue de 20 trabajadores del Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica.

3.6.2. MUESTRA

Suele ser definida como un sub grupo de la población de acuerdo al concepto que menciona Sudman (1974).

Por tanto, se tomó como muestra al total de 20 trabajadores del Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica.

3.6.3. MUESTREO

El muestreo que se llegó a utilizar será el Muestreo Cuantitativo NO Probabilístico, es decir, la elección de los elementos de investigación no dependerá de la probabilidad (procedimiento mecánico o base de fórmulas), se priorizará el proceso de toma de decisiones del investigador relacionadas con las características de la investigación, por lo que el muestreo será con los 20 trabajadores del Banco Crédito del Perú Sucursal Huancavelica.

3.7. TÉCNICAS Y PROCESAMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

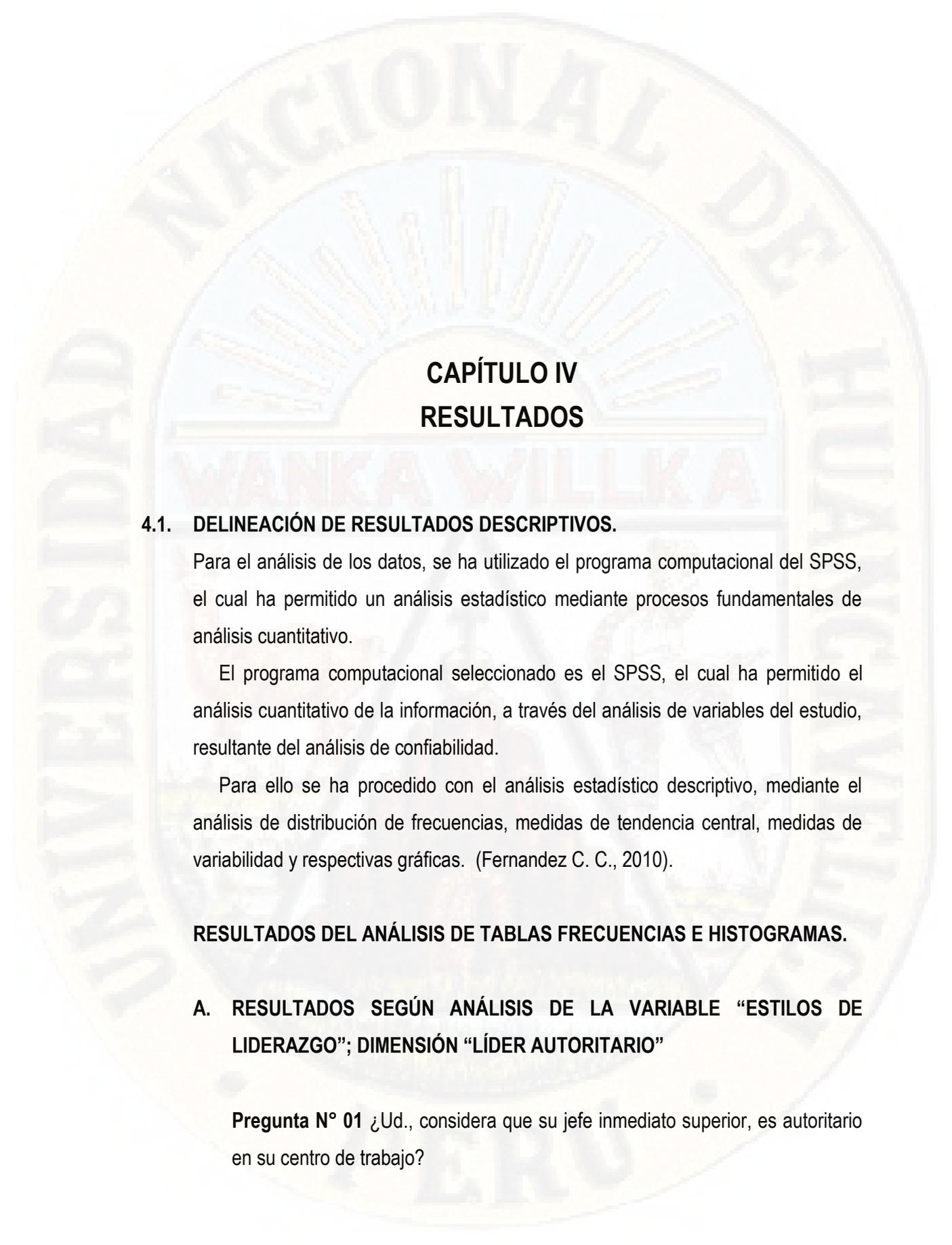
Se aplicaron técnicas e instrumentos en el marco metodológico de la investigación propuesta, tales como encuestas, cuestionarios, fichas de observación, fichas de registro, fichas de entrevistas.

- ✓ Procesamiento de Información
- ✓ Distribución de frecuencia.
- ✓ Representación gráfica, mediante histogramas.
- ✓ Medidas de tendencia Central.
- ✓ Medidas de dispersión.
- ✓ Aplicación de Estadística Descriptiva.
- ✓ Paquete estadístico.
- ✓ Fuentes para recolección de información
- ✓ Fuentes primarias: Recopilación directa de los datos empleando. Observación, encuestas, cuestionarios, entrevistas y sondeos.
- ✓ Fuentes secundarias: Información escrita que serán recopiladas y escritas de los libros, textos, revistas, documentos, prensa y otros.

3.8. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 22.0, realizando lo siguiente:

- ✓ Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
- ✓ Construcción de tablas para cada percepción según grupos referentes.
- ✓ Elaboración de gráficos por cada percepción estudiada para la presentación de resultados.
- ✓ Prueba de estadística de Rho de Spearman



CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. DELINEACIÓN DE RESULTADOS DESCRIPTIVOS.

Para el análisis de los datos, se ha utilizado el programa computacional del SPSS, el cual ha permitido un análisis estadístico mediante procesos fundamentales de análisis cuantitativo.

El programa computacional seleccionado es el SPSS, el cual ha permitido el análisis cuantitativo de la información, a través del análisis de variables del estudio, resultante del análisis de confiabilidad.

Para ello se ha procedido con el análisis estadístico descriptivo, mediante el análisis de distribución de frecuencias, medidas de tendencia central, medidas de variabilidad y respectivas gráficas. (Fernandez C. C., 2010).

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE TABLAS FRECUENCIAS E HISTOGRAMAS.

A. RESULTADOS SEGÚN ANÁLISIS DE LA VARIABLE “ESTILOS DE LIDERAZGO”; DIMENSIÓN “LÍDER AUTORITARIO”

Pregunta N° 01 ¿Ud., considera que su jefe inmediato superior, es autoritario en su centro de trabajo?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 1: Frecuencias pregunta 1.
¿Ud., considera que su jefe inmediato superior, es autoritario en su centro de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	3	15,0	15,0	15,0
Válidos 3,00	12	60,0	60,0	75,0
4,00	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

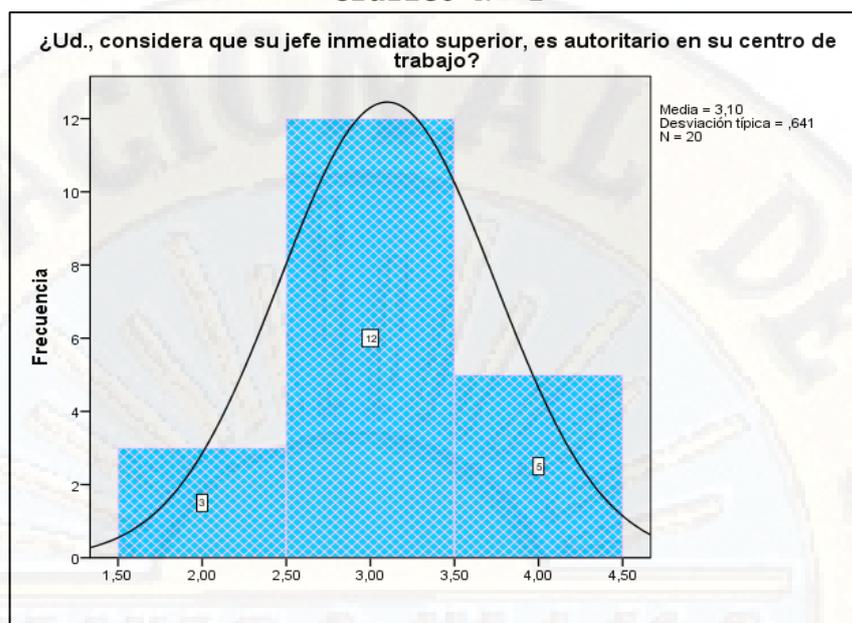
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 12 encuestados que representa el 60.0% del total, indican que Algunas veces considera a su jefe inmediato como una persona autoritaria.
- 5 encuestados (25.0%) indican que con consideran a su jefe como una persona autoritaria.
- 3 encuestados (15.0%), indican que Ocasionalmente consideran a su jefe una persona autoritaria.

Se deduce que la mayoría de los encuestados (60.0%) indican que algunas veces su jefe inmediato es una persona autoritaria.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 1



Pregunta N° 02 ¿Para Ud., su jefe inmediato superior, al momento de tomar decisiones, de cualquier índole, lo realiza sin considerar la opinión de los demás trabajadores?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 2: Frecuencias pregunta 2.

¿Para Ud., su jefe inmediato superior, al momento de tomar decisiones, de cualquier índole, lo realiza sin considerar la opinión de los demás trabajadores?

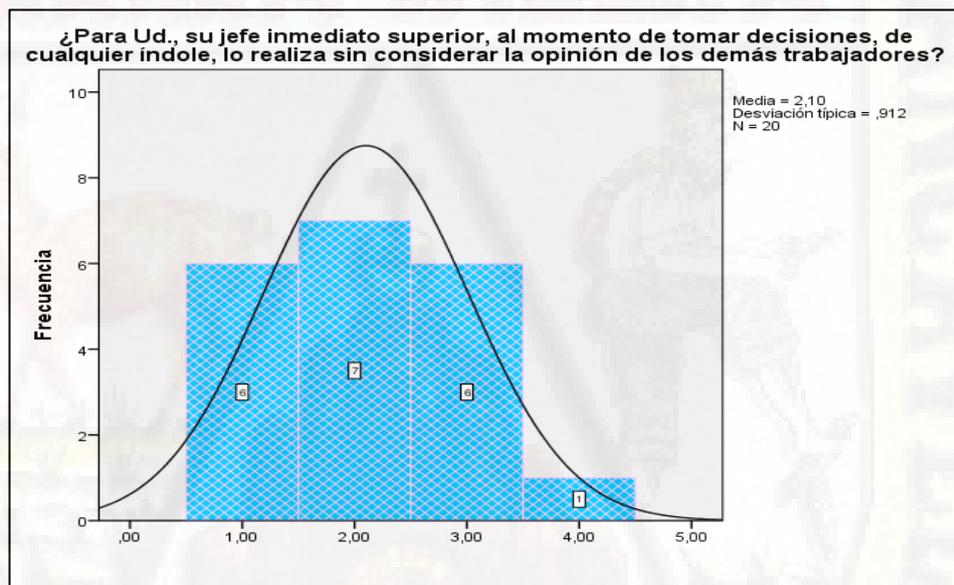
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	6	30,0	30,0	30,0
	7	35,0	35,0	65,0
	6	30,0	30,0	95,0
	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 7 encuestados que representa el (35.0%) del total, indican que ocasionalmente el jefe superior al tomar decisiones no considera las opiniones de los demás.
- 6 encuestados (30.0%), indican algunas veces el jefe superior no considera las opiniones de los demás al momento de tomar decisiones.
- 6 encuestados (30.0%), indican que nunca el jefe superior toma en cuenta las opiniones de los demás al tomar decisiones.
- 1 encuestados (5.0%), indican que con frecuencia el jefe superior toma decisiones sin tomar en cuenta las opiniones de los demás.

Se concluye que el (35.0%) de los trabajadores indican que ocasionalmente que el jefe superior no toma en cuenta las opiniones de los demás. Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 2



Pregunta N° 03 ¿Cuándo esta Ud., con sus compañeros de trabajo, al momento de tomar decisiones respecto a la mejora de las actividades que realiza en su centro de labores, toma la decisión en forma individual?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 3: Frecuencias pregunta 3.

¿Cuándo esta Ud., con sus compañeros de trabajo, al momento de tomar decisiones respecto a la mejora de las actividades que realiza en su centro de labores, toma la decisión en forma individual?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	10	50,0	50,0	50,0
3,00	8	40,0	40,0	90,0
4,00	2	10,0	10,0	100,0
Válidos				
Total	20	100,0	100,0	

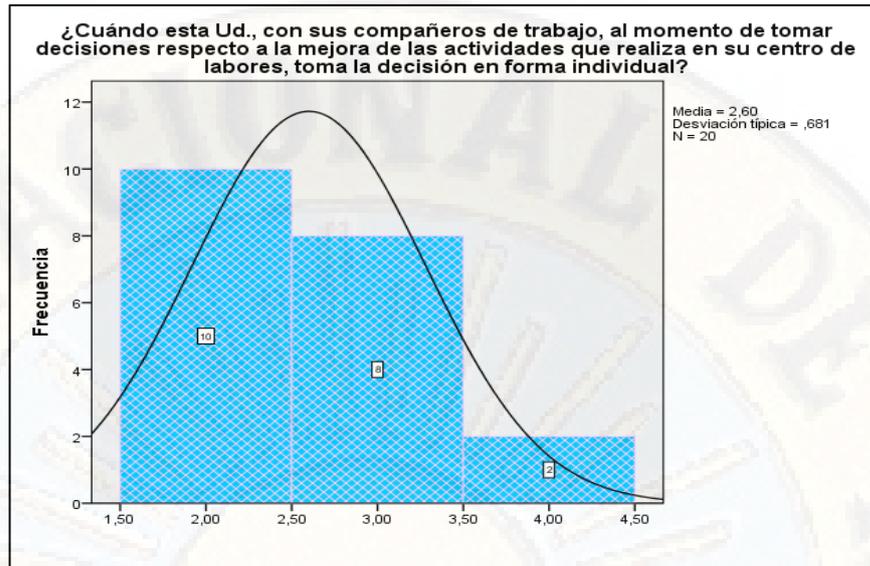
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 10 encuestados que representa el (50.0%) de los trabajadores indican que ocasionalmente toma decisiones individuales acerca de la mejora de las actividades que realiza en su trabajo.
- 8 encuestados (40.0%), indican que Algunas Veces los trabajadores toman decisiones respecto a la mejora de las actividades en su centro de labor.
- 2 encuestados (10%), indican que con frecuencia los trabajadores al momento de tomar una decisión lo hacen individualmente sobre las actividades que realiza en su centro de labor.

Se concluye que la mayoría de los encuestados representado por el (50.0%) de trabajadores ocasionalmente al momento de tomar decisiones sobre las actividades de su labor lo realiza de una manera individual.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 3



Pregunta N° 04 ¿Sus compañeros de trabajo toman decisiones individuales, y no coordinan con los demás trabajadores?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 4: Frecuencias pregunta 4.

¿Sus compañeros de trabajo toman decisiones individuales, y no coordinan con los demás trabajadores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	8	40,0	40,0	40,0
2,00	2	10,0	10,0	50,0
Válidos 3,00	7	35,0	35,0	85,0
4,00	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

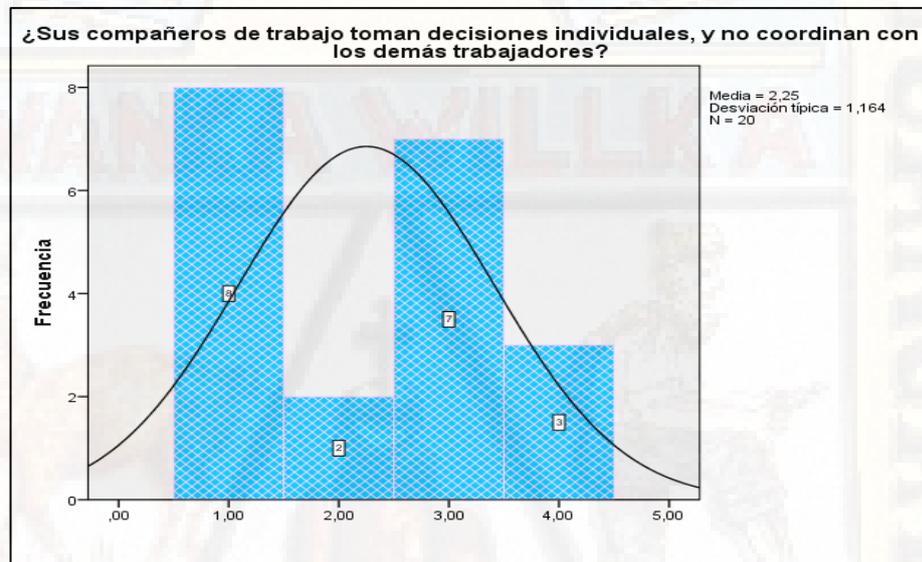
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 8 encuestados que representa el (40%) del total, indican nunca los trabajadores toman decisiones individuales sin coordinar con sus compañeros
- 7 encuestados (35.0%), indican que Algunas Veces los trabajadores toman decisiones sin coordinar con sus compañeros.

- 3 encuestados (15.0%), indican que con frecuencia los trabajadores toman decisiones sin coordinar con el resto de los trabajadores.
- 2 encuestados (10.0%), indican que Ocasionalmente los trabajadores toman decisiones individuales sin coordinar con sus compañeros.

Se concluye que la mayoría de los encuestados (40%) afirman que nunca sus compañeros de trabajo toman decisiones individuales sin realizar las coordinaciones respectivas con los demás trabajadores.

Grafico N° 4.



Pregunta N° 05 ¿Sabe Ud., que el jefe inmediato, realiza un control estricto a su personal a cargo?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 5: Frecuencias pregunta 5.

¿Sabe Ud., que el jefe inmediato, realiza un control estricto a su personal a cargo?

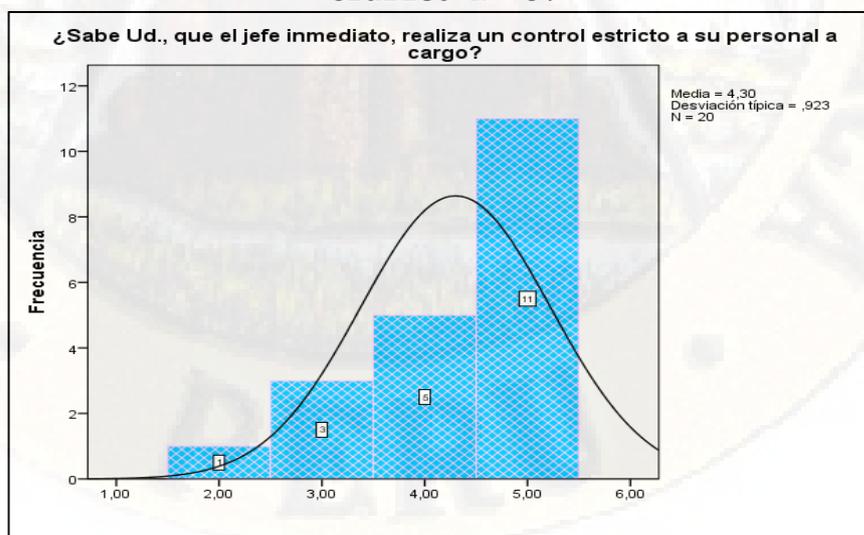
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	1	5,0	5,0	5,0
3,00	3	15,0	15,0	20,0
Válidos 4,00	5	25,0	25,0	45,0
5,00	11	55,0	55,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 11 encuestados que representa el 55.0% del total, siempre están informados sobre los controles estricto que realiza el jefe inmediato a su personal a cargo.
- 5 encuestados (25.0%), indican que frecuentemente saben sobre los controles que hace el jefe a su personal a cargo.
- 3 encuestados (15.0%), indican que algunas veces tiene el conocimiento acerca de los controles que realiza el jefe inmediato a su personal a cargo.
- 1 encuestados (5.0%), indican que ocasionalmente conocen sobre los controles estrictos que hace el jefe inmediato a su personal a cargo.

Se concluye que el (55.0%) de los trabajadores encuestados tiene el conocimiento del control estricto que realiza el jefe inmediato a su personal a cargo lo cual es importante para evaluar su desempeño y desenvolvimiento dentro de la organización.

Grafico N° 5.



Pregunta N° 06 ¿La forma de control que realiza el responsable de la organización bancaria, considera la jerarquía organizacional y no coordina con los demás responsables, respecto al cumplimiento de los objetivos organizacionales?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 6: Frecuencias pregunta 6.

¿La forma de control que realiza el responsable de la organización bancaria, considera la jerarquía organizacional y no coordina con los demás responsables, respecto al cumplimiento de los objetivos organizacionales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	4	20,0	20,0	20,0
3,00	6	30,0	30,0	50,0
4,00	10	50,0	50,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

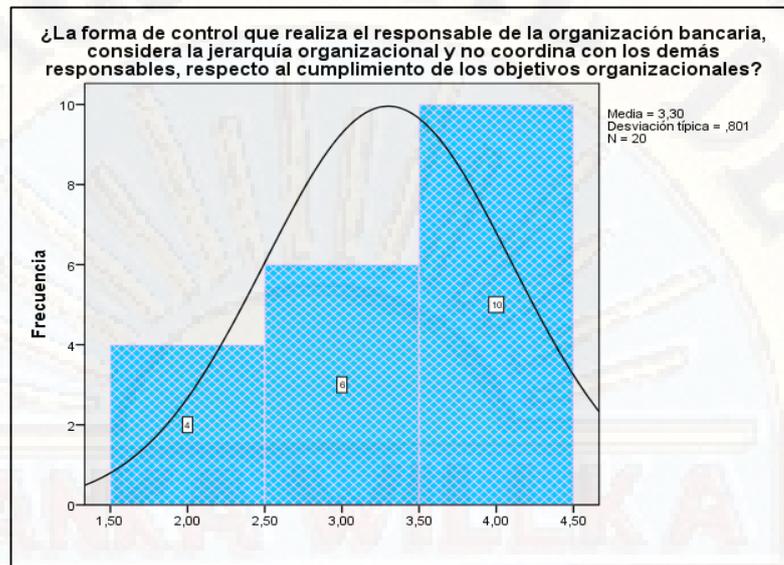
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 10 encuestados que representa el 50.0% del total, indican que frecuentemente los responsables de control consideran la jerarquía organizacional y no toma coordinación con los demás responsables sobre el cumplimiento los objetivos.
- 6 encuestados (30.0%), indican que algunas veces el responsable de control considera la jerarquía y no coordina con otros responsables sobre los objetivos que se debe cumplir.
- 4 encuestados (20.0%), indican que ocasionalmente los responsables de realizar el control en la organización consideran la jerarquía y no coordina con otros responsables sobre el cumplimiento de los objetivos.

Se concluye que la mayoría de los encuestados (50.0%) afirman que con frecuencia el responsable que realiza los controles en la organización bancaria considera los niveles organizacionales, pero no toma en cuenta las coordinaciones que debe hacer con otros

miembros encargados de otras áreas sobre los cumplimientos del objetivo de la organización donde laboran.

Grafico N° 6.



Pregunta N° 07 ¿Par Ud., se respeta los niveles organizacionales permanentemente en todo tipo de actividad que realiza su organización bancaria?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 7: Frecuencias pregunta 7.

¿Par Ud., se respeta los niveles organizacionales permanentemente en todo tipo de actividad que realiza su organización bancaria?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,00	6	30,0	30,0	30,0
4,00	9	45,0	45,0	75,0
5,00	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

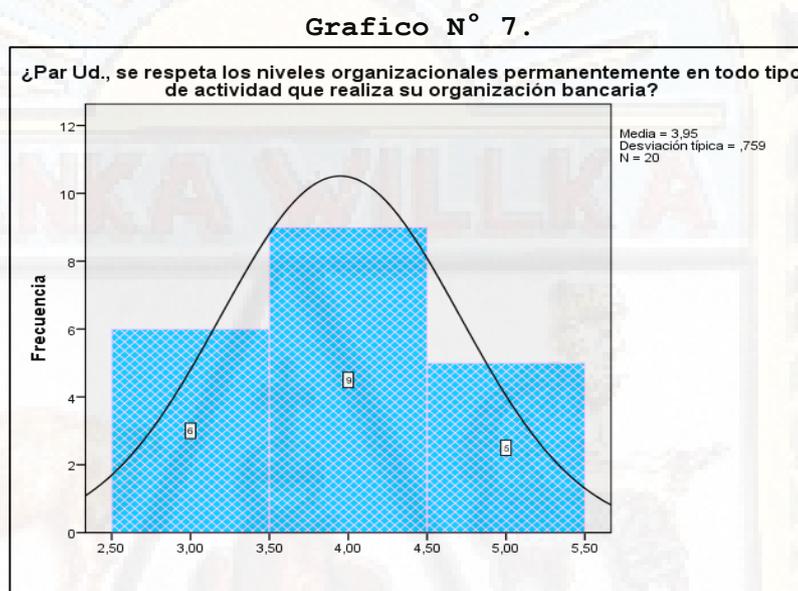
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 9 encuestados que representa el 45.0% del total, afirman que frecuentemente, los niveles de la organización se respetan y de manera permanente en todo tipo de actividades que realizan.

- 6 encuestados (30.0%), indican que algunas veces se respeta los niveles de organización en todo tipo de actividades que realizan.
- 5 encuestados (25.0%), indican siempre se tiene respeto por los niveles de la organización y de manera permanente en todo tipo de actividades que se realiza.

Se concluye que la mayoría de los encuestados (45.0%) indican que frecuentemente los niveles de la organización se respetan establemente la cual de acuerdo a ello se da el orden y el control en todo tipo de actividades que la organización bancaria realiza.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.



B. RESULTADOS SEGÚN ANÁLISIS DE LA VARIABLE “ESTILOS DE LIDERAZGO”; DIMENSIÓN “LÍDER DEMOCRÁTICO”

Pregunta N° 08 ¿Sabe Ud., si la toma de decisiones dentro de su organización, se realiza por consenso de todos los trabajadores incluyendo los jefes inmediatos?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 8: Frecuencias pregunta 8.

¿Sabe Ud., si la toma de decisiones dentro de su organización, se realiza por consenso de todos los trabajadores incluyendo los jefes inmediatos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	7	35,0	35,0	35,0
2,00	10	50,0	50,0	85,0
Válidos 3,00	1	5,0	5,0	90,0
4,00	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

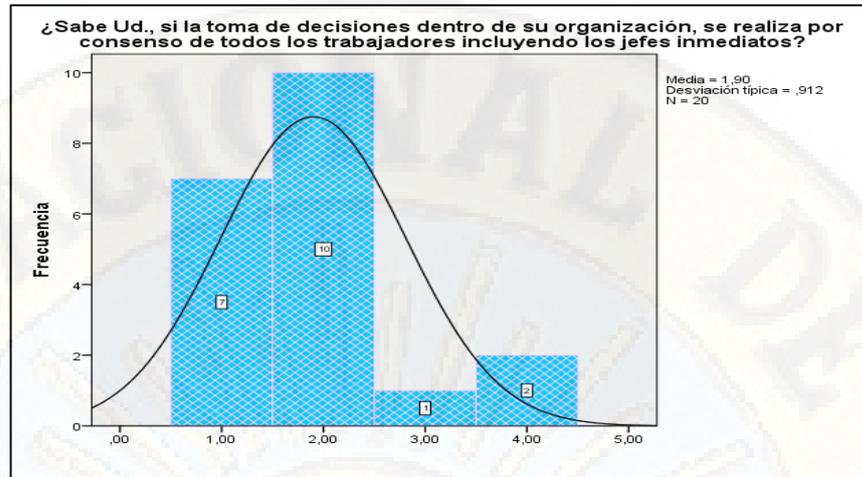
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 10 encuestados que representa el 50.0% del total, que ocasionalmente la toma de decisiones dentro de la organización se realiza por aprobación de los trabajadores y jefes.
- 7 encuestados (35.0%), que nunca saben si la toma de decisiones se realiza juntamente con los trabajadores y jefes.
- 2 encuestados (10.0%), indican que frecuentemente saben que el proceso de toma de decisiones se realiza por la aprobación de todos los trabajadores y jefes.
- 1 encuestados (5.0%), indican algunas veces, la toma de decisiones se realiza en aprobación por todos los trabajadores y jefes.

Se concluye que la mayoría de los encuestados (50.0%) indican el proceso de toma de decisiones que se realiza dentro de la organización se realiza en aprobación de todos los trabajadores y jefes inmediatos.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 8



Pregunta N° 09 ¿Ud., cuando su jefe inmediato superior, tenga que hacer alguna actividad fuera de la organización, asume la responsabilidad del área donde trabaja?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 9: Frecuencias pregunta 9.

¿Ud., cuando su jefe inmediato superior, tenga que hacer alguna actividad fuera de la organización, asume la responsabilidad del área donde trabaja?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	4	20,0	20,0	20,0
2,00	1	5,0	5,0	25,0
Válidos 3,00	12	60,0	60,0	85,0
4,00	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

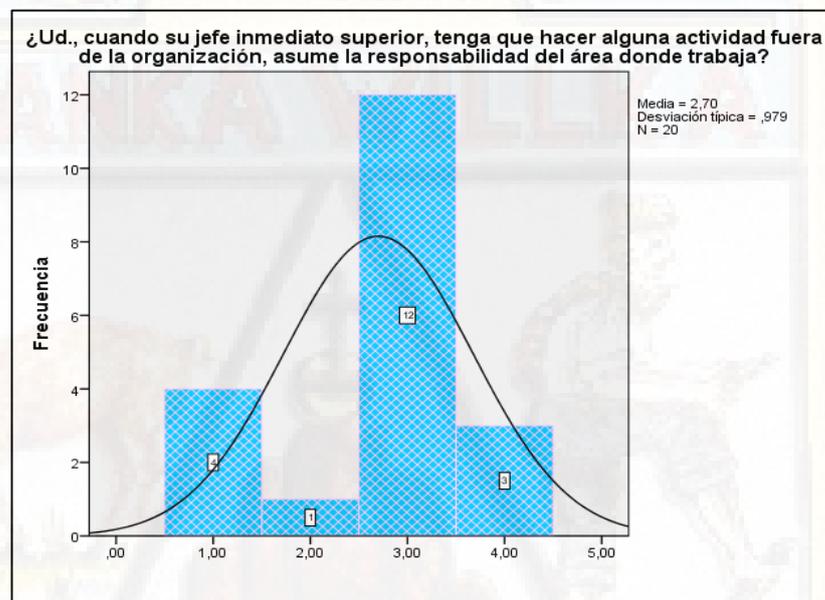
- 12 encuestados que representa el 60.0% del total de trabajadores, indican que algunas veces asume la responsabilidad de su área de trabajo. cuando su jefe realiza una actividad fuera de la empresa.
- 4 encuestados (20.0%), indican que nunca asumen la responsabilidad del área de donde trabaja, cuando su jefe esta fuera de la empresa.

- 3 encuestados (15.0%), indican que con frecuencias asumen las responsabilidades área donde trabaja cuando su jefe esta fuera de la organización.
- 1 encuestados (5.0%), indican que ocasionalmente el trabajador asume la responsabilidad de su área cuando su jefe realiza alguna actividad fuera de la organización.

Se concluye que la mayoría de los encuestados el (60.0%) algunas veces toman el control en el área donde labora cuando su jefe superior realiza alguna actividad fuera de la organización.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 9



Pregunta N° 10 ¿Considera Ud., que los funcionarios de la organización bancaria, motivan al personal, antes de empezar a realizar sus actividades diarias permanentemente?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 10: Frecuencias pregunta 10.

¿Considera Ud., que los funcionarios de la organización bancaria, motivan al personal, antes de empezar a realizar sus actividades diarias permanentemente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	3	15,0	15,0
	3,00	10	50,0	65,0
Válidos	4,00	6	30,0	95,0
	5,00	1	5,0	100,0
Total		20	100,0	100,0

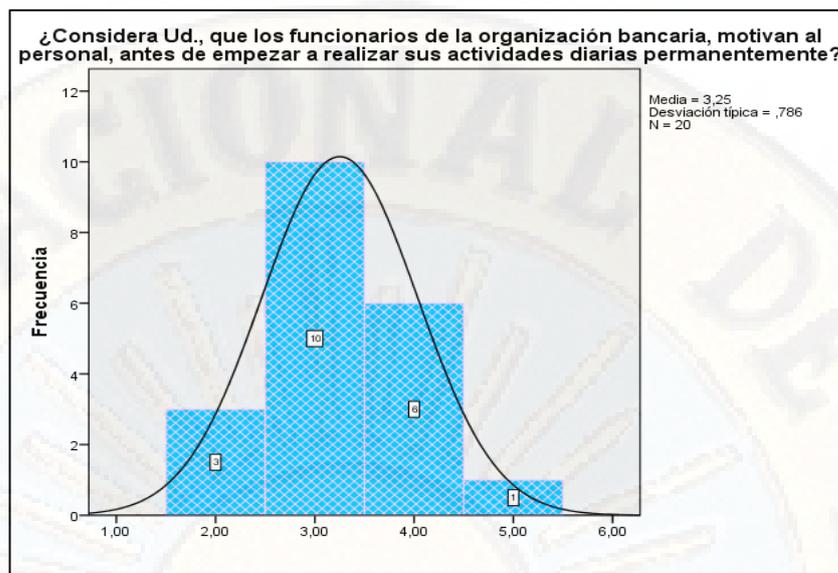
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 10 encuestados que representa el 50.0% del total, indican algunas veces consideran que los funcionarios motivan a los empleados antes de empezar con las actividades diarias.
- 6 encuestados (30.0%), consideran que con frecuencia los funcionarios motivan a los empleados antes de empezar con las actividades diarias.
- 3 encuestados (15.0%), consideran que ocasionalmente los funcionarios de la organización dan una motivación a los empleados antes de empezar con las actividades diarias.
- 1 encuestados (5.0%), consideran que siempre los funcionarios de la organización motivan a los empleados antes de empezar sus actividades diarias.

Se deduce que la mayoría de los encuestados (50.0%) consideran que algunas veces los funcionarios de la organización bancaria motivan al personal antes de empezar sus actividades diarias.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 10



Pregunta N° 11 ¿Ud., motiva a sus compañeros de trabajo, para poder realizar y cumplir con los objetivos de la organización?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 11: Frecuencias pregunta 11.

¿Ud., motiva a sus compañeros de trabajo, para poder realizar y cumplir con los objetivos de la organización?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	2	10,0	10,0	10,0
2,00	2	10,0	10,0	20,0
3,00	7	35,0	35,0	55,0
4,00	8	40,0	40,0	95,0
5,00	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

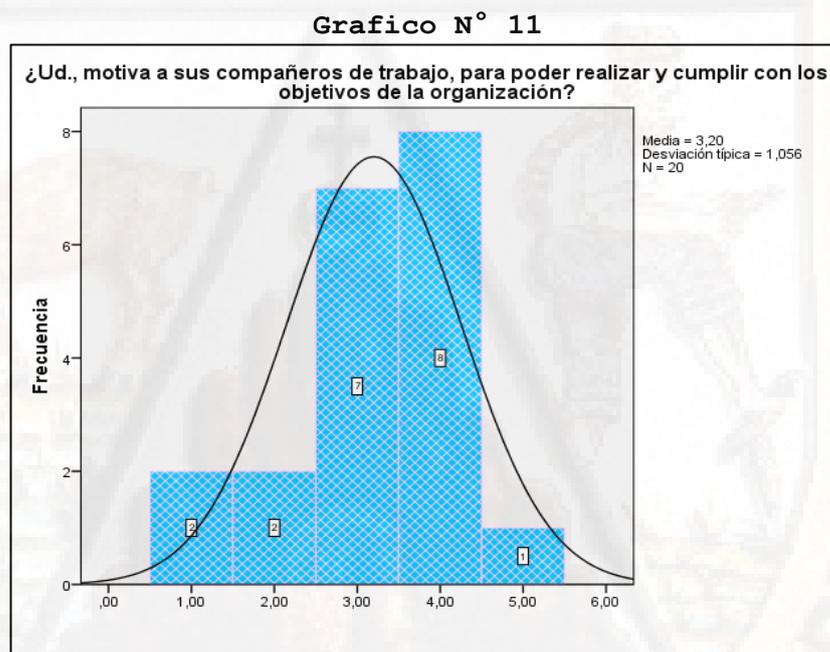
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 8 encuestados que representa el 40% del total, afirman que con frecuencia motivan a sus compañeros de trabajo

- 7 encuestados (35%), indican que siempre realizan la renovación constante de los productos que ofrecen.
- 2 encuestados (10.0%), indican que algunas veces realizan la renovación constante de los productos que ofrecen.
- 2 encuestados (10.0%), indican que algunas veces realizan la renovación constante de los productos que ofrecen.
- 1 encuestados (5.0%), indican que algunas veces realizan la renovación constante de los productos que ofrecen

Se concluye que la mayoría de los encuestados (53.6%) afirman que frecuentemente los trabajadores de la organización se motivan entre todos para poder realizar y cumplir con los objetivos de la organización.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.



Pregunta N° 12 ¿Los funcionarios de la organización bancaria, apoyan al personal, cuando en realidad lo necesitan en sus centros de labores?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 12: Frecuencias pregunta 12.}

¿Los funcionarios de la organización bancaria, apoyan al personal, cuando en realidad lo necesitan en sus centros de labores?

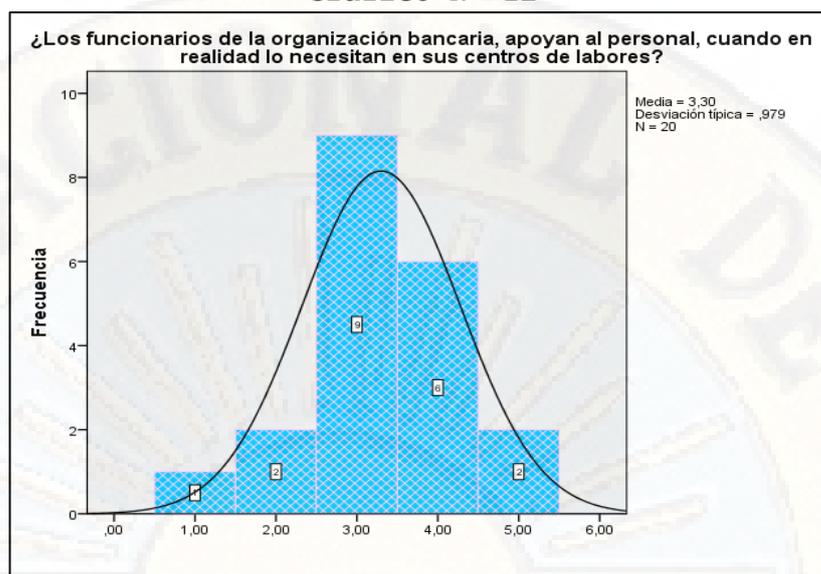
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	1	5,0	5,0	5,0
2,00	2	10,0	10,0	15,0
3,00	9	45,0	45,0	60,0
4,00	6	30,0	30,0	90,0
5,00	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 9 encuestados que representa el 45.0% del total, indican algunas veces saben que los funcionarios apoyan al personal cuando en realidad lo necesita.
- 6 encuestados (30.0%), indican que frecuentemente que los funcionarios apoyan al personal cuando en realidad lo necesita.
- 2 encuestados (10.0%), indican siempre los funcionarios apoyan al personal cuando en realidad lo necesita.
- 2 encuestados (10.0%), indican ocasionalmente los funcionarios apoyan al personal cuando en realidad lo necesita.
- 1 encuestados (5.0%), indican que nunca los funcionarios dan apoyo al personal cuando los necesitan en su centro de labor.

Se deduce que la mayoría de los encuestados (54.0%) de los trabajadores indican que algunas veces los funcionarios de la organización brindan su apoyo al personal dentro de su centro de labor.

Grafico N° 12



Pregunta N° 13 ¿Existe el apoyo mutuo entre los compañeros de trabajo, para poder cumplir eficazmente con los objetivos y metas de la organización?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 13: Frecuencias pregunta 13.

¿Existe el apoyo mutuo entre los compañeros de trabajo, para poder cumplir eficazmente con los objetivos y metas de la organización?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	1	5,0	5,0	5,0
3,00	4	20,0	20,0	25,0
Válidos 4,00	10	50,0	50,0	75,0
5,00	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

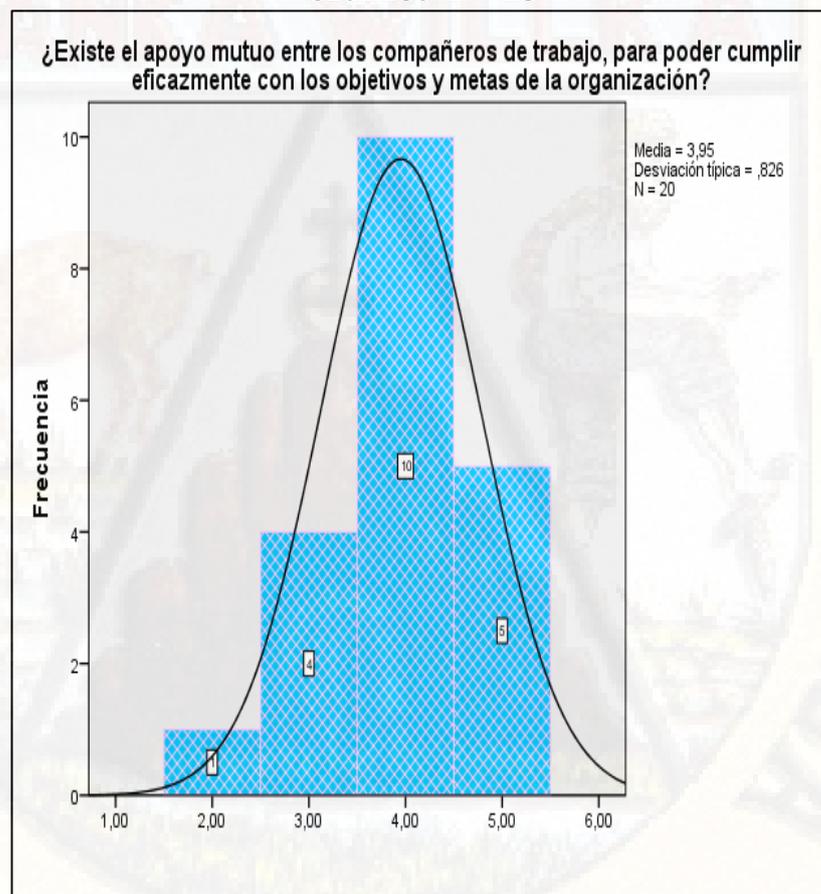
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 10 encuestados que representa el 50% del total, indican que frecuentemente existe el apoyo mutuo entre todos los trabajadores de la organización con la finalidad de lograr objetivos.

- 5 encuestados (25.0%), indican que siempre está presente el apoyo mutuo entre los trabajadores de la organización la cual esto les permite lograr objetivos.
- 4 encuestados (20.0%), indican que algunas veces se da el apoyo mutuo en tres compañeros de trabajo para poder cumplir eficazmente con los objetivos de la organización.
- 1 encuestados (5.0%), indican que nunca ocurre el apoyo mutuo entre los trabajadores para poder cumplir eficazmente con os objetivos.

Se concluye que el (50.0%) indican que frecuentemente los trabajadores de la organización se apoyan de manera mutuamente con la finalidad de cumplir eficazmente con las metas y objetivos de la institución.

Grafico N° 13



**C. RESULTADOS SEGÚN ANÁLISIS DE LA VARIABLE “ESTILOS DE LIDERAZGO”;
DIMENSIÓN “LÍDER LIASSEZ FAIRE”**

Pregunta N° 14 ¿Conoce Ud., si los funcionarios de su organización delegan autoridad a los trabajadores dentro de su centro de labores?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 14: Frecuencias pregunta 14.

¿Conoce Ud., si los funcionarios de su organización delegan autoridad a los trabajadores dentro de su centro de labores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	2	10,0	10,0	10,0
2,00	6	30,0	30,0	40,0
Válidos 3,00	4	20,0	20,0	60,0
4,00	8	40,0	40,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

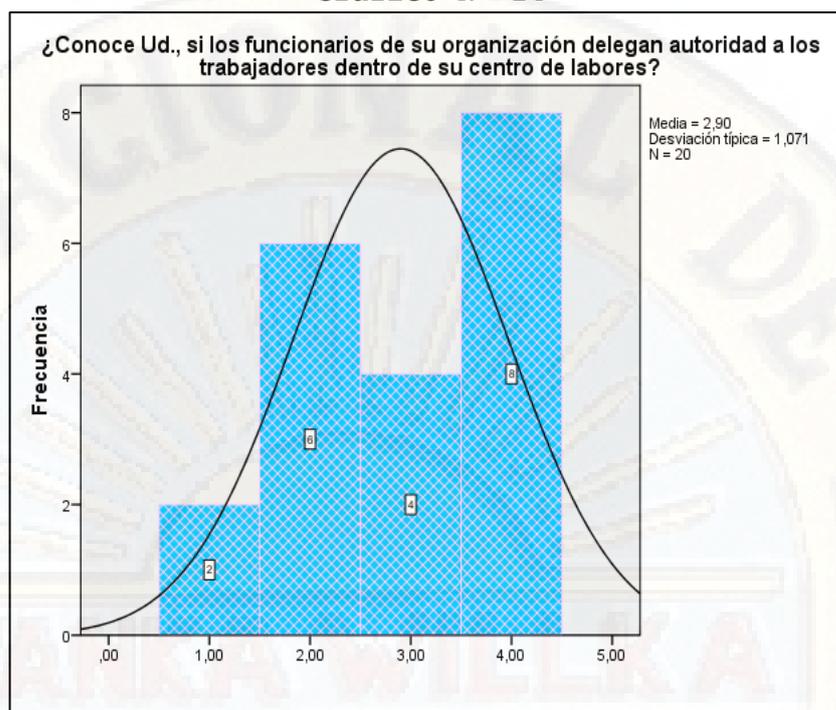
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 8 encuestados que representa el 40.0% del total, frecuentemente conocen que los funcionarios delegan autoridad a los trabajadores.
- 6 encuestados (30.0%) ocasionalmente saben que los funcionarios delegan autoridad a los trabajadores de la institución.
- 4 encuestados (20.0%), algunas veces saben que los funcionarios delegan autoridad a los trabajadores de la institución.
- 2 encuestados (10.0%), indican nunca saben que los funcionarios delegan autoridad a los trabajadores de la organización.

Se concluye que el (40.0%) de los encuestados con frecuencia saben que los funcionarios de la organización delegan autoridad a los trabajadores dentro de su centro de labores.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 14



Pregunta N° 15 ¿Conoce Ud., si los funcionarios de su organización delegan funciones netamente jerárquicas a sus compañeros de trabajo?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 15: Frecuencias pregunta 15.

¿Conoce Ud., si los funcionarios de su organización delegan funciones netamente jerárquicas a sus compañeros de trabajo?

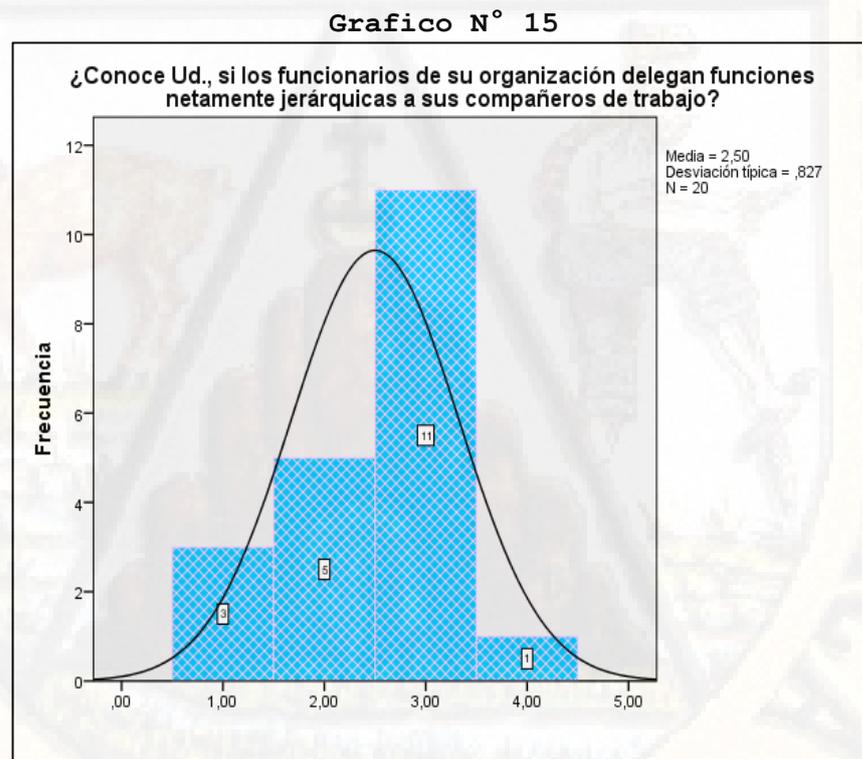
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	3	15,0	15,0	15,0
2,00	5	25,0	25,0	40,0
Válidos 3,00	11	55,0	55,0	95,0
4,00	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 11 encuestados que representa el 55.0% del total, frecuentemente conocen que los funcionarios delegan funciones netamente jerárquicas a los trabajadores.
- 5 encuestados (25.0%), ocasionalmente saben que los funcionarios delegan funciones claramente jerárquicas a los trabajadores.
- 3 encuestados (15.0%), indican que nunca saben si los funcionarios delegan funciones directamente jerárquicas a los trabajadores.
- 1 encuestado (5.0%), indican siempre tiene el conocimiento que los funcionarios delegan funciones netamente jerárquicas a los trabajadores.

Se deduce que la mayoría de los encuestados (55.0%) con frecuencia tienen el conocimiento que los funcionarios de la organización encargan funciones limpiamente jerárquicas a los trabajadores.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.



Pregunta N° 16 ¿Ud., cuando tiene que realizar otras actividades fuera de su organización, delega funciones a su compañero de trabajo?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 16: Frecuencias pregunta 16.

¿Ud., cuando tiene que realizar otras actividades fuera de su organización, delega funciones a su compañero de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	6	30,0	30,0	30,0
2,00	7	35,0	35,0	65,0
Válidos 3,00	6	30,0	30,0	95,0
4,00	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

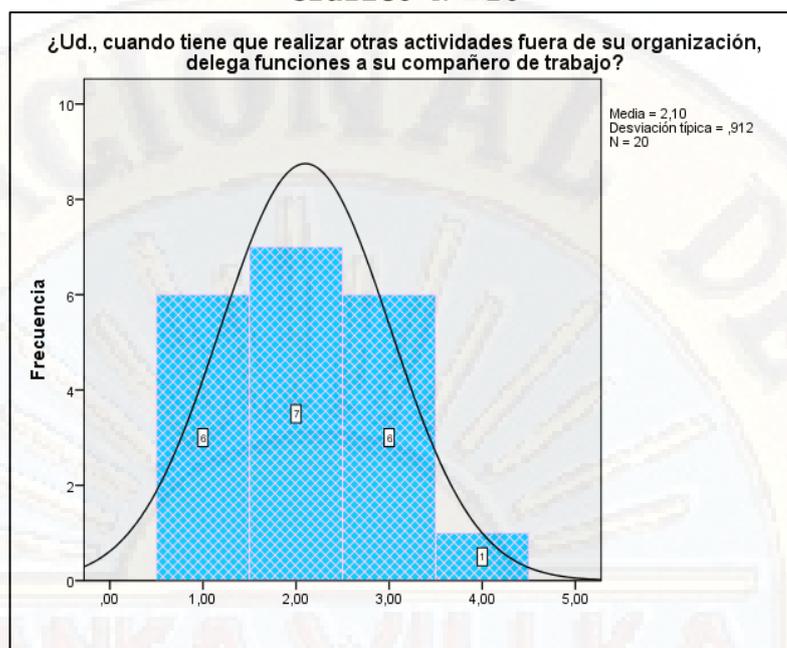
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 7 encuestados que representa el 35.0% del total, indican que ocasionalmente delegan funciones a sus compañeros cuando tiene que hacer otras actividades fuera de la organización.
- 6 encuestados (30.0%), revelan que algunas veces delega funciones a sus compañeros cuando tenga que salir fuera de la organización a realizar otras actividades.
- 6 encuestados (30.0%), afirman que nunca delega funciones a sus compañeros cuando tenga que salir fuera de la organización a realizar otras actividades.
- 1 encuestados (5.0%), indican que siempre delegan funciones a sus compañeros cuando sale fuera de la organización a realizar algunas actividades.

Se concluye que el (53.6%) revelan que ocasionalmente los trabajadores cuando salen fuera de la organización a realizar algunas y/o otras actividades encargan a sus compañeros funciones que le corresponde cumplir.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 16



Pregunta N° 17 ¿Sabe Ud., si los jefes inmediatos superiores, están en constante contacto con su personal a cargo, para ver las actividades que se realizan dentro del centro de trabajo?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 17: Frecuencias pregunta 17.

¿Sabe Ud., si los jefes inmediatos superiores, están en constante contacto con su personal a cargo, para ver las actividades que se realizan dentro del centro de trabajo?

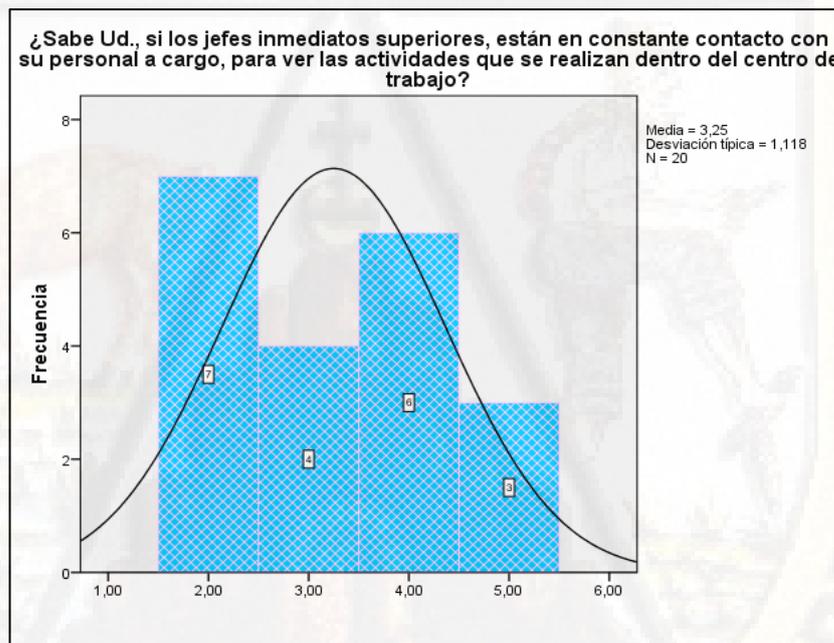
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	7	35,0	35,0
	3,00	4	20,0	55,0
Válidos	4,00	6	30,0	85,0
	5,00	3	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 7 encuestados que representa el 35.0% del total, ocasionalmente saben que los jefes superiores están constantemente en contacto con el personal verificando los trabajos que realizan
- 6 encuestados (30.0%), frecuentemente saben que los jefes superiores están constantemente en contacto con el personal verificando los trabajos que realizan.
- 4 encuestados (20.0 %) algunas veces saben que los jefes superiores están constantemente en contacto con el personal viendo los trabajos que realizan.
- 3 encuestados (15.0%), afirman siempre están al tanto que los jefes superiores están constantemente en contacto con el personal.

Se concluye que la mayoría de los encuestados (35.0%) dicen ocasionalmente saben que los jefes inmediatos superiores se relacionan constantemente con los personales viendo y evaluando los trabajos que realizan dentro de sus centros de labores.

Grafico N° 17



Pregunta N° 18 ¿Sus compañeros de trabajo están en constante contacto o coordinación, con los demás, por temas netamente laborales, en su organización bancaria?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 18: Frecuencias pregunta 18.

¿Sus compañeros de trabajo están en constante contacto o coordinación, con los demás, por temas netamente laborales, en su organización bancaria?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	2	10,0	10,0	10,0
3,00	8	40,0	40,0	50,0
Válidos 4,00	9	45,0	45,0	95,0
5,00	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

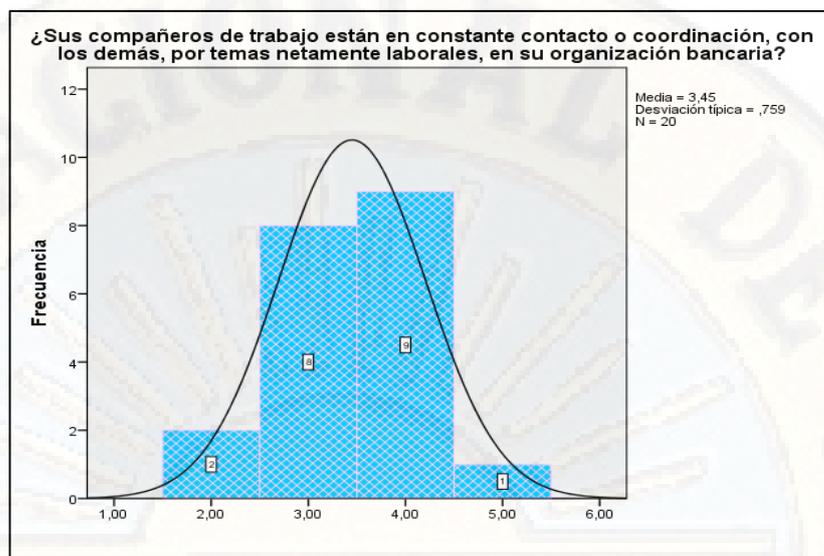
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 9 encuestados que representa el 45.0% del total, afirman que con frecuencia sus compañeros de trabajo están en una constante coordinación con los demás netamente de temas laborales de la entidad bancaria.
- 8 encuestados (40.0%), indican que algunas veces los trabajadores están en contacto constante por temas netamente laborales sobre la entidad bancaria.
- 2 encuestados (10.0%), afirman que ocasionalmente los trabajadores están en constante contacto y coordinaciones con el resto por temas netamente laborales.
- 1 encuestados (5.0%), indican que siempre los trabajadores se reúnen y están en contacto permanente por temas netamente laborales de la entidad bancaria.

Se deduce que la mayoría de los encuestados (45.0%) manifiestan que los trabajadores de la organización bancaria tienen un constante relación y contacto por temas laborales.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 18



**RESULTADOS SEGÚN ANÁLISIS DE LA VARIABLE “CLIMA ORGANIZACIONAL”;
DIMENSIÓN “ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL”**

Pregunta N° 19 ¿Sabe Ud., si en los diferentes puestos de trabajo, consideran las especificaciones laborales con respecto al perfil del profesional que ocupará ese puesto laboral?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 19: Frecuencias pregunta 19.

¿Sabe Ud., si en los diferentes puestos de trabajo, consideran las especificaciones laborales con respecto a la perfil del profesional que ocupará ese puesto laboral?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	1	5,0	5,0	5,0
3,00	7	35,0	35,0	40,0
Válidos 4,00	10	50,0	50,0	90,0
5,00	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

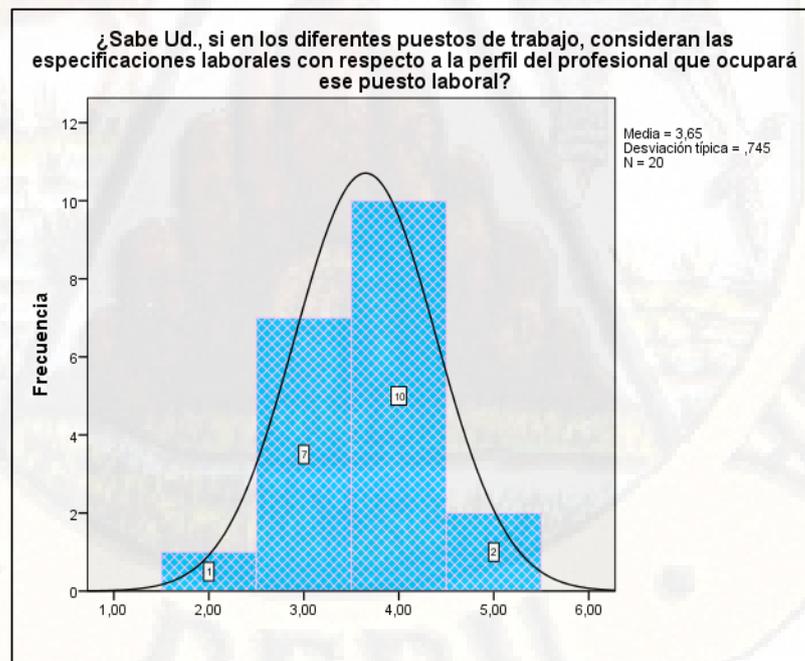
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 10 encuestados que representa el 50.0% del total, saben frecuentemente que en los diferentes puestos de trabajo consideran las especificaciones como el perfil profesional de la persona que ocupara ese puesto de trabajo.
- 7 encuestados (35.0%), indican que algunas veces conocen que en los diferentes puestos de trabajo consideran las especificaciones como el perfil profesional de la persona que ocupara ese puesto de trabajo.
- 2 encuestados (10.0%), indican siempre saben que en los diferentes puestos de trabajo consideran las especificaciones como el perfil profesional de la persona que ocupara ese puesto de trabajo.
- 1 encuestados (5.0%), indican que ocasionalmente conocen que en los diferentes puestos de trabajo consideran las especificaciones como el perfil profesional de la persona que ocupara ese puesto de trabajo.

Se deduce que frecuentemente que el 50.0% de los encuestados indican que frecuentemente tiene el conocimiento de las especificaciones laborales que se toman en cuenta como el perfil profesional de una persona que ocupara un cargo o puesto.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 19



Pregunta N° 20 ¿En los diferentes puestos laborales de su centro de trabajo, los que ocupan cada una de ellos cumplen con los requisitos mínimos que exige ese puesto laboral?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 20: Frecuencias pregunta 20.

¿En los diferentes puestos laborales de su centro de trabajo, los que ocupan cada una de ellos cumplen con los requisitos mínimos que exige ese puesto laboral?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	3	15,0	15,0	15,0
3,00	10	50,0	50,0	65,0
Válidos 4,00	5	25,0	25,0	90,0
5,00	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

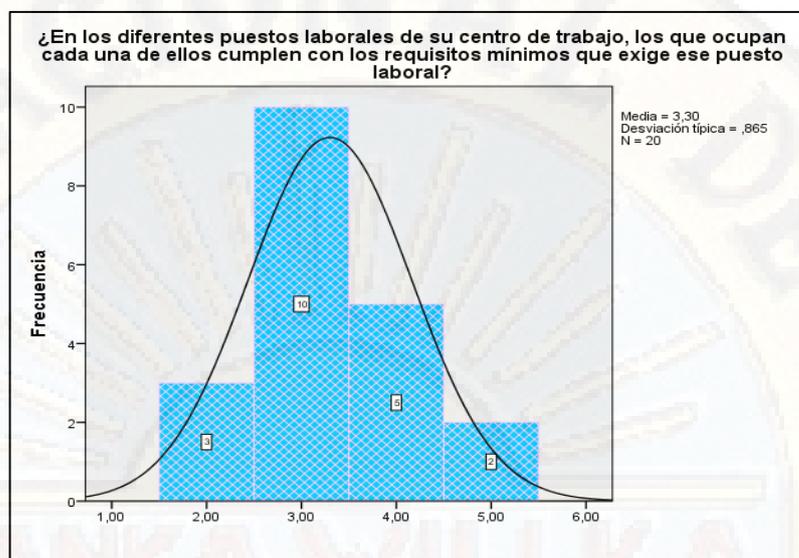
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 10 encuestados que representa el 50.0% del total, indican que algunas veces en diferentes puestos de trabajo se cumplen con los requisitos mínimos que exige el puesto.
- 5 encuestados (25.0%), indican que frecuentemente en diferentes puestos de trabajo se cumplen con los requisitos mínimos que exige el puesto.
- 3 encuestados (15.0%), indican que ocasionalmente en diferentes puestos de trabajo se cumplen con los requisitos mínimos que exige el puesto.
- 2 encuestados (10.0%), indican que siempre se cumplen con los requisitos mínimos que exige el puesto de trabajo.

Se concluye que él 50.0% de los encuestados indican que algunas veces en los diferentes puestos de trabajo se cumplen con los requisitos mínimos de perfiles profesionales que exige ese puesto laboral.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 20



Pregunta N° 21 ¿Los funcionarios de la organización, al analizar cada uno de los puestos de trabajo, consideran las responsabilidades y deberes de ese puesto?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 21: Frecuencias pregunta 21.

¿Los funcionarios de la organización, al analizar cada uno de los puestos de trabajo, consideran las responsabilidades y deberes de ese puesto?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	1	5,0	5,0	5,0
3,00	6	30,0	30,0	35,0
Válidos 4,00	12	60,0	60,0	95,0
5,00	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

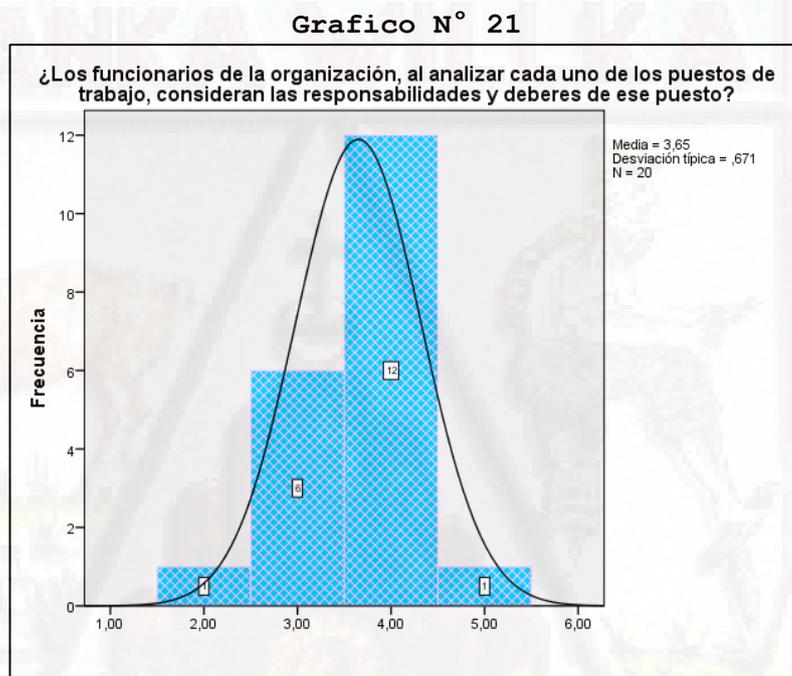
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 12 encuestados que representa el 60.0 % del total, indican que frecuentemente los funcionarios consideran las responsabilidades y deberes de ese puesto.

- 6 encuestados (30.0%), indican que algunas veces los funcionarios consideran las responsabilidades y deberes de ese puesto al analizar cada uno de ellos.
- 1 encuestados (5.0%), indican que siempre los funcionarios consideran las responsabilidades y deberes de ese puesto tras un análisis breve.
- 1 encuestados (5.0%), indican que ocasionalmente los funcionarios consideran las responsabilidades y deberes de ese puesto.

Se concluye que la mayoría de los encuestados (60.0%) afirman que frecuentemente los funcionarios consideran las responsabilidades y deberes de ese puesto tras un breve análisis de los puestos.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.



RESULTADOS SEGÚN ANÁLISIS DE LA VARIABLE “CLIMA ORGANIZACIONAL”; DIMENSIÓN “RESPONSABILIDAD”

Pregunta N° 22 ¿Para Ud., existe transparencia en las actividades que se realiza en la organización, para poder dar un buen servicio de calidad al cliente?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 22: Frecuencias pregunta 22.

¿Para Ud., existe transparencia en las actividades que se realiza en la organización, para poder dar un buen servicio de calidad al cliente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,00	5	25,0	25,0	25,0
4,00	11	55,0	55,0	80,0
5,00	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

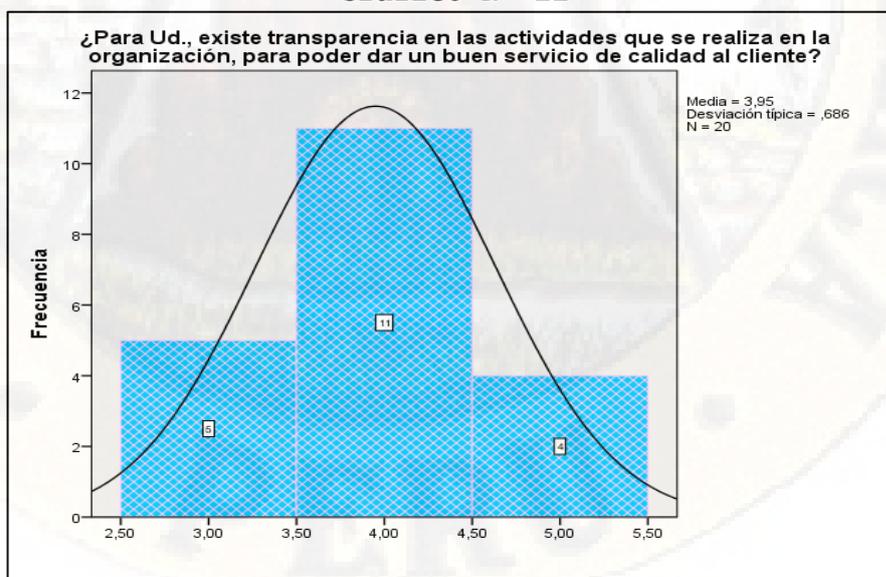
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 11 encuestados que representa el 55.0% del total, indican que frecuentemente existe la transparencia en las actividades que se realiza.
- 5 encuestados (25.0%), indican que algunas veces existe la transparencia en las diferentes actividades de la organización.
- 4 encuestados (20%), indican siempre se da la transparencia en todas las actividades de la organización.

Se deduce que la mayoría de los encuestados (55.0%) frecuentemente existe la transparencia en todas las actividades que se organiza la institución para un buen servicio y calidad al cliente y la satisfacción de sus necesidades.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 22



Pregunta N° 23 ¿Aplica Ud., la responsabilidad como valor organizacional, con los clientes de la organización bancaria?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 23: Frecuencias pregunta 23.

¿Aplica Ud., la responsabilidad como valor organizacional, con los clientes de la organización bancaria?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,00	4	20,0	20,0	20,0
4,00	7	35,0	35,0	55,0
5,00	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

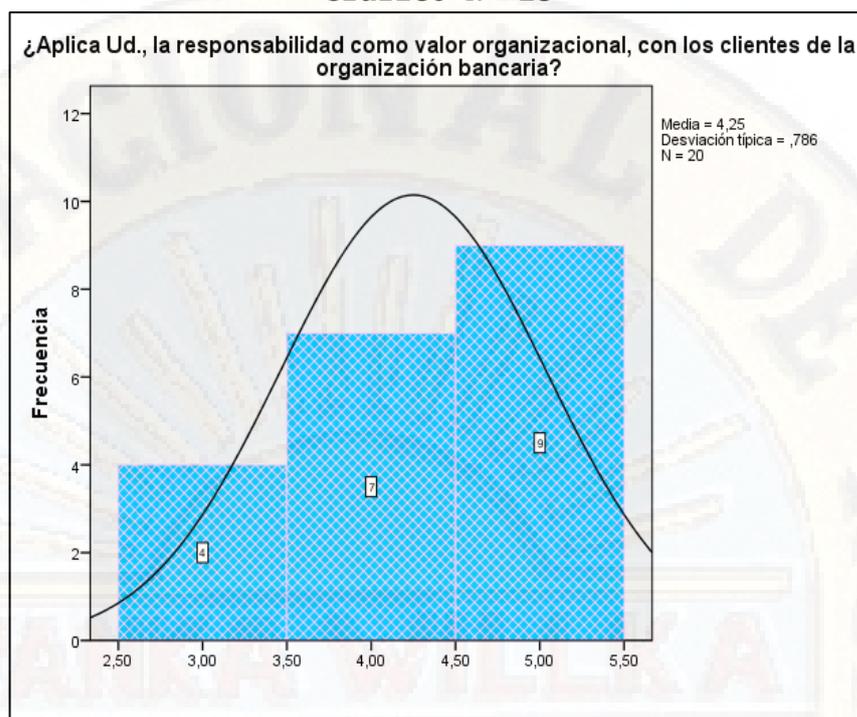
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 9 encuestados que representa el 45.0% del total, indican que siempre emplean la responsabilidad como valor organizacional con los clientes.
- 7 encuestados (35.0%), indican frecuentemente toman la responsabilidad como un valor organizacional con los clientes de la organización.
- 4 encuestados (20.0%), indican que alguna vez emplean la responsabilidad como un valor con los clientes de la organización.

Se concluye que la mayoría de los encuestados (45.0%) afirman que siempre utilizan la responsabilidad como un valor de la organización que los clientes también tengan en cuenta de ello.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 23



Pregunta N° 24 ¿Promueven dentro de su centro de trabajo los valores institucionales que considera la organización bancaria?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 24: Frecuencias pregunta 24.

¿Promueven dentro de su centro de trabajo los valores institucionales que considera la organización bancaria?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	2	10,0	10,0
	3,00	4	20,0	30,0
	4,00	14	70,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

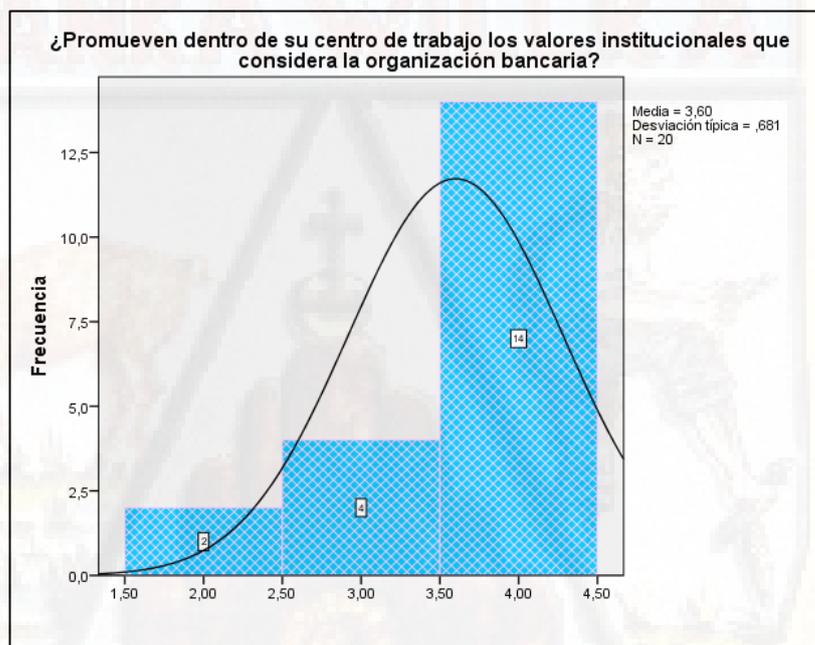
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 14 encuestados que representa el 70.0% del total, indican que frecuentemente se inculcan los valores institucionales dentro del centro de trabajo.
- 4 encuestados (20.0%), indican que algunas veces se inculca los valores dentro de la institución.
- 2 encuestados (10%), indican que ocasionalmente se inculca los valores dentro de la instrucción.

Se concluye que la mayoría de los encuestados (70.0%) afirman que frecuentemente fomentan los valores dentro de la institución donde se labora lo cual permite una buena relación entre todos los trabajadores.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 24



RESULTADOS SEGÚN ANÁLISIS DE LA VARIABLE “CLIMA ORGANIZACIONAL”; DIMENSIÓN “RECOMPENSA”

Pregunta N° 25 ¿Ud., recibe algún incentivo económico, en su centro de trabajo, cuando cumple con los objetivos de la organización?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 25: Frecuencias pregunta 25.

¿Ud., recibe algún incentivo económico, en su centro de trabajo, cuando cumple con los objetivos de la organización?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	3	15,0	15,0	15,0
2,00	2	10,0	10,0	25,0
Válidos 3,00	12	60,0	60,0	85,0
4,00	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

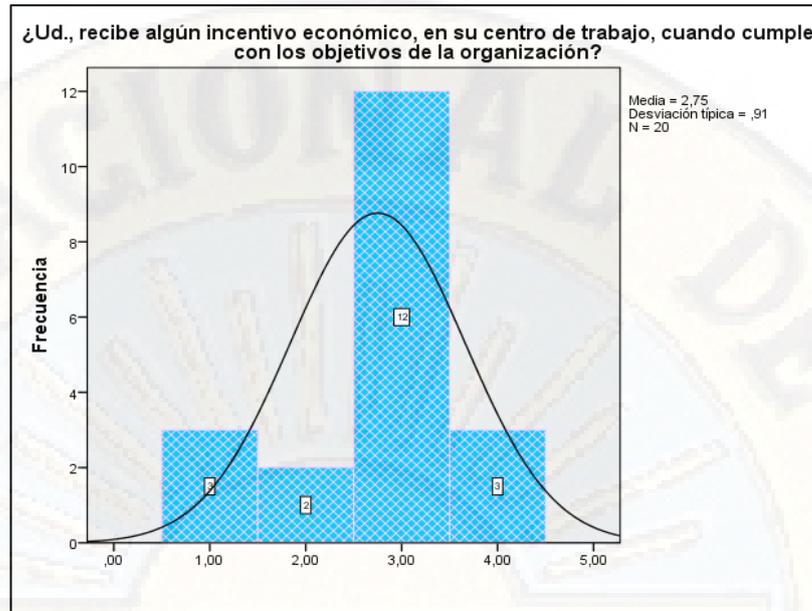
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 12 encuestados que representa el 60.0% del total, indican que algunas veces recibe alguna incentivos económicos por cumplir con los objetivos de la organización.
- 3 encuestados (15.0%), indican que frecuentemente reciben incentivos económicos al cumplir con los objetivos de la institución.
- 3 encuestados (15.0%), indican que nunca reciben incentivos económicos por los trabajos que realizan y cumplir con los objetivos de la institución.
- 2 encuestados (10%), indican que indican que ocasionalmente reciben incentivos económicos al cumplir con los objetivos de la organización.

Se deduce que la mayoría de los encuestados (60.0%) afirman que algunas veces reciben incentivos económicos por los trabajos que realizan dentro de la organización y también por el cumplir con los objetivos de la organizaciones.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 25



Pregunta N° 26 ¿Las remuneraciones que Ud., percibe, está de acuerdo con las actividades que realiza dentro de su centro de labores?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 26: Frecuencias pregunta 26.

¿Las remuneraciones que Ud., percibe, está de acuerdo con las actividades que realiza dentro de su centro de labores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	2	10,0	10,0	10,0
2,00	1	5,0	5,0	15,0
3,00	5	25,0	25,0	40,0
4,00	10	50,0	50,0	90,0
5,00	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

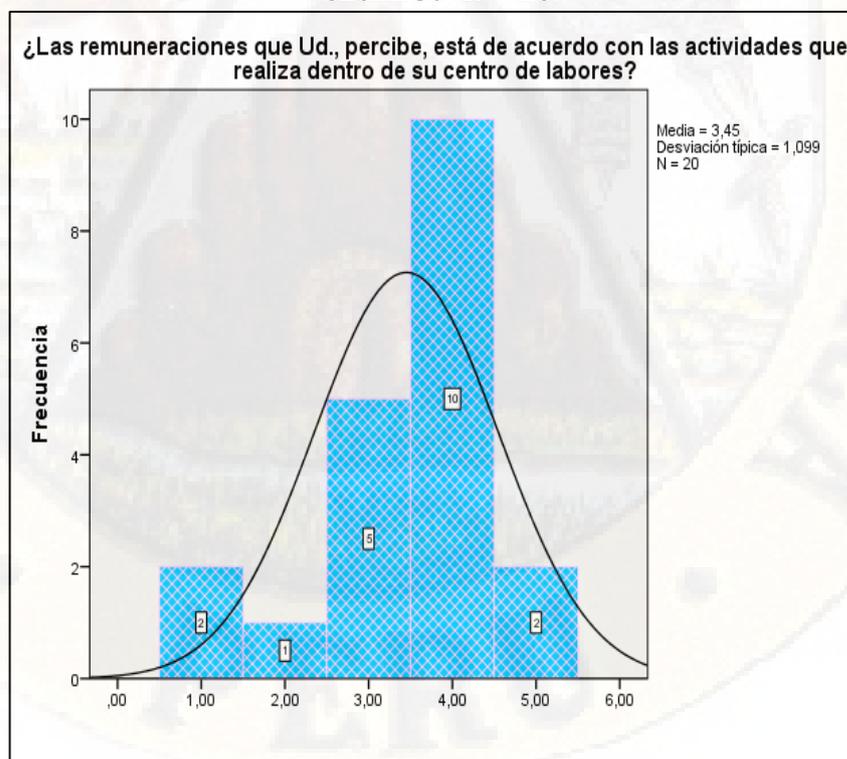
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 10 encuestados que representa el 50.0% del total, indican que frecuentemente los trabajadores están de acuerdo con las remuneraciones que reciben y con las actividades que realizan.
- 5 encuestados (25.0%), indican que algunas veces están de acuerdo con las remuneraciones que reciben y con las actividades que realizan.
- 2 encuestados (10.0%), indican que siempre están de acuerdo con las remuneraciones que perciben y con las actividades que realizan dentro de la organización.
- 2 encuestados (10.0%), indican que nunca están de acuerdo con las remuneraciones que reciben y con las actividades que realizan.
- 1 encuestados (5.0%), indican que ocasionalmente están de acuerdo con las remuneraciones que reciben y con las actividades que realizan.

Se deduce que la mayoría de los encuestados el 50.0% frecuentemente están conformes con los salarios que reciben también están de acuerdo con las actividades que realizan dentro de la organización.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 26



Pregunta N° 27 ¿Los funcionarios de la organización, dan incentivos laborales a su personal, cuando se cumplen con los objetivos y metas organizacionales?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 27: Frecuencias pregunta 27.

¿Los funcionarios de la organización, dan incentivos laborales a su personal, cuando se cumplen con los objetivos y metas organizacionales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	1	5,0	5,0	5,0
2,00	11	55,0	55,0	60,0
Válidos 3,00	4	20,0	20,0	80,0
4,00	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

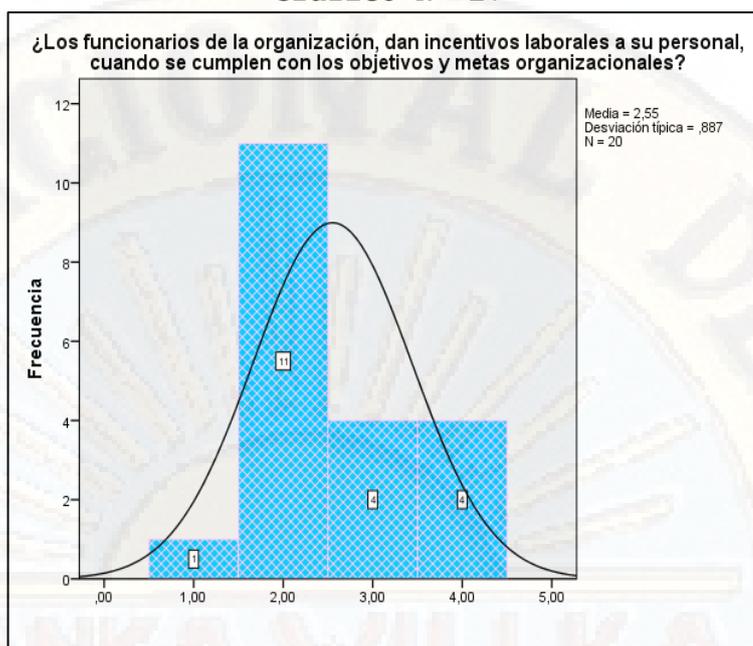
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 11 encuestados que representa el 55.0% del total, indican que ocasionalmente los funcionarios de la organización les da incentivos por cumplir con los objetivos de la organización.
- 4 encuestados (20.0%), indican que algunas veces los funcionarios dan incentivos al personal por cumplir con los objetivos de la empresa.
- 4 encuestados (20.0%), indican que frecuentemente los funcionarios de la organización les da incentivos al personal por cumplir con los objetivo de la organización
- 1 encuestados (5%), indican que nunca, los funcionarios les da incentivos a l personal de la empresa por cumplir con las metas y objetivos dela organización.

Se deduce que la mayoría de los encuestados (55.0%) afirman ocasionalmente los funcionarios les dan incentivos a los personales por cumplir con los objetivos y metas de la organización.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 27



**RESULTADOS SEGÚN ANÁLISIS DE LA VARIABLE “CLIMA ORGANIZACIONAL”;
DIMENSIÓN “RIESGO”**

Pregunta N° 28 ¿Para realizar tus actividades diarias, se siente satisfecho en su centro de labores, con respecto al ambiente laboral?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 28: Frecuencias pregunta 28.

¿Para realizar tus actividades diarias, se siente satisfecho en su centro de labores, con respecto al ambiente laboral?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	1	5,0	5,0	5,0
2,00	1	5,0	5,0	10,0
3,00	4	20,0	20,0	30,0
4,00	12	60,0	60,0	90,0
5,00	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

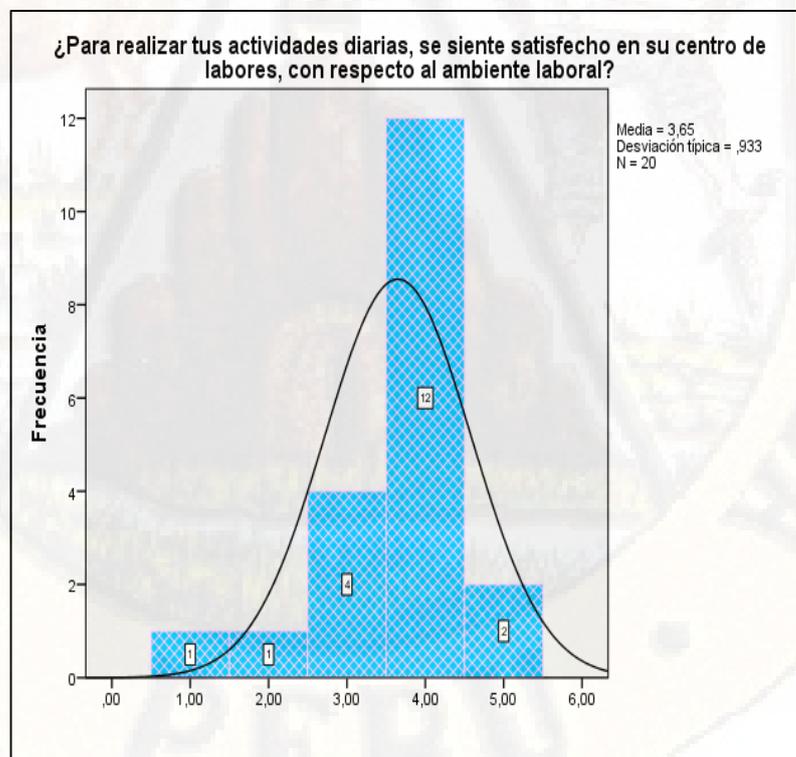
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 12 encuestados que representa el 60.0% del total, indican que frecuentemente se sienten satisfechos en su ambiente laboral al realizar sus actividades diarias.
- 4 encuestados (20.0%), indican que algunas veces se sienten satisfechos dentro de su centro de labor en sus actividades diarias.
- 2 encuestados (10.0%), indican que siempre están satisfechos por las actividades diarias que realizan y con respecto al ambiente laboral.
- 1 encuestados (5.0%), indican ocasionalmente están satisfechos con las actividades diarias que realizan también de su ambiente laboral.
- 1 encuestados (5.0%), indican que nunca se sienten satisfechos con las actividades que realizan y con su ambiente laboral dentro de la organización.

Se deduce que el 60 de los encuestados indican que con frecuencia se sienten satisfechos en su centro de trabajo por las actividades diarias que realizan sobre todo en el ambiente laboral que se desenvuelven.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 28



Pregunta N° 29 ¿Los funcionarios de la organización, bancaria, hacen participar al personal en las acciones de seguridad industrial, en su centro de trabajo?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 29: Frecuencias pregunta 29.

¿Los funcionarios de la organización, bancaria, hacen participar al personal en las acciones de seguridad industrial, en su centro de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	4	20,0	20,0	20,0
3,00	7	35,0	35,0	55,0
Válidos 4,00	6	30,0	30,0	85,0
5,00	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

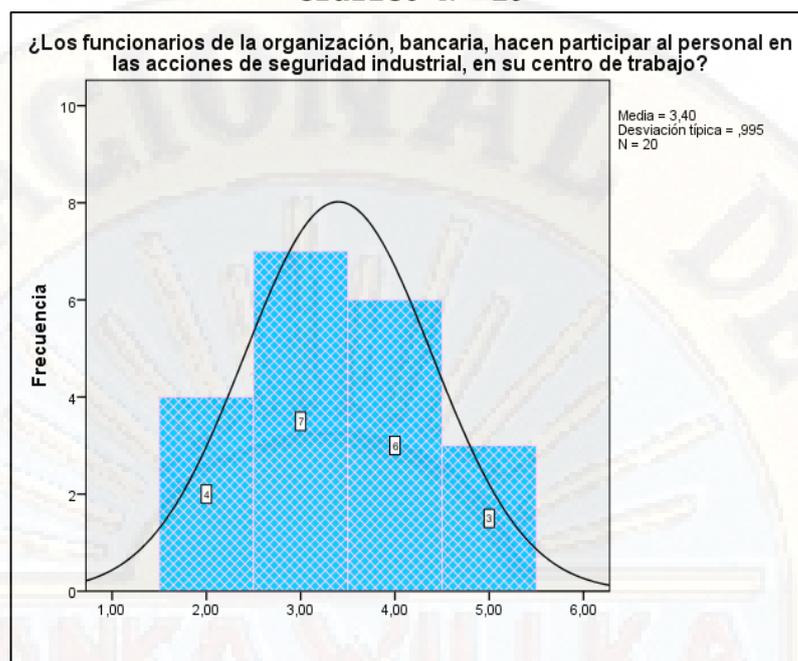
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 7 encuestados que representa el 35.0% del total, indican que algunas veces los funcionarios hacen que participe el personal en las acciones de seguridad industrial.
- 6 encuestados (30.0%), indican que frecuentemente los funcionarios dan orden para que los personales participen en las acciones de seguridad industrial.
- 4 encuestados (20.0%), indican que ocasionalmente los funcionarios hacen participar al personal en las acciones de seguridad industrial.
- 3 encuestados (15.0%), indican que siempre los funcionarios autorizan que el personal participe en las acciones de seguridad industrial.

Se concluye que la mayoría del personal que labora en dicha institución indica que algunas veces los funcionarios ordenan que el personal participe en las acciones de seguridad industrial en su centro de labores.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 29



**RESULTADOS SEGÚN ANÁLISIS DE LA VARIABLE “CLIMA ORGANIZACIONAL”;
DIMENSIÓN “APOYO”**

Pregunta N° 30 ¿Para Ud., en su centro de labores, realizan la mejora continua en sus actividades para la mejor atención de sus clientes?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 30: Frecuencias pregunta 30.

¿Para Ud., en su centro de labores, realizan la mejora continua en sus actividades para la mejor atención de sus clientes?

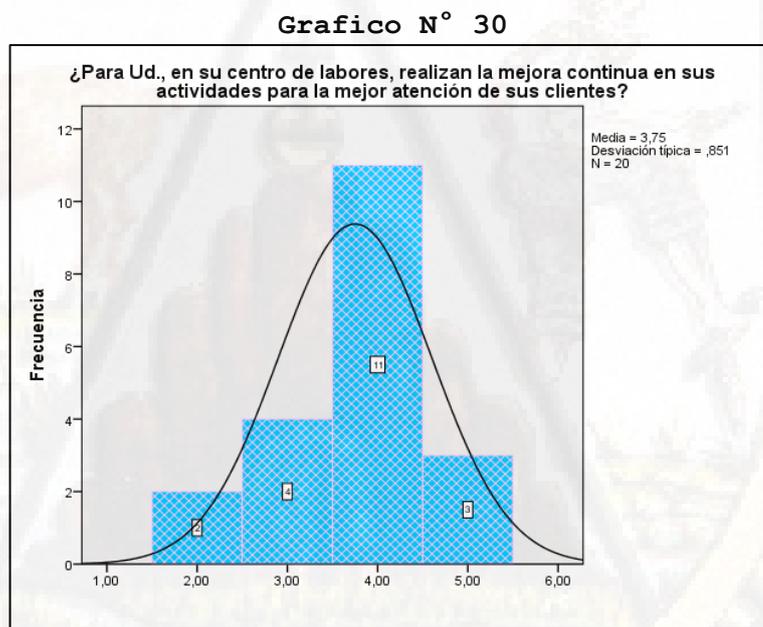
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2	10,0	10,0	10,0
	4	20,0	20,0	30,0
Válidos	11	55,0	55,0	85,0
	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 11 encuestados que representa el 55.0% del total, indican que frecuentemente dentro de sus centro de labores realizan mejora continua para un buen atención al cliente.
- 4 encuestados (20.0%), indican que algunas veces dentro de sus centro de labores realizan mejora continua para un buen atención al cliente.
- 3 encuestados (15.0%), indican siempre dentro de sus centro de labores realizan mejora continua para un buen atención al cliente.
- 2 encuestados (10.0%), indican que ocasionalmente dentro de sus centro de labores realizan mejora continua para un buen atención al cliente.

Se deduce que la mayoría de los encuestados (55.0%) frecuentemente indican que en la institución se da el proceso de la mejora continua de las actividades con la finalidad de dar un buen atención al cliente y lograr la satisfacción.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.



Pregunta N° 31 ¿Los jefes inmediatos superiores, incentivan a que mejoren sus actividades en su centro de labores y así poder cumplir con los objetivos organizacionales?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 31: Frecuencias pregunta 31.

¿Los jefes inmediatos superiores, incentivan a que mejoren sus actividades en su centro de labores y así poder cumplir con los objetivos organizacionales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	3	15,0	15,0	15,0
3,00	10	50,0	50,0	65,0
Válidos 4,00	5	25,0	25,0	90,0
5,00	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

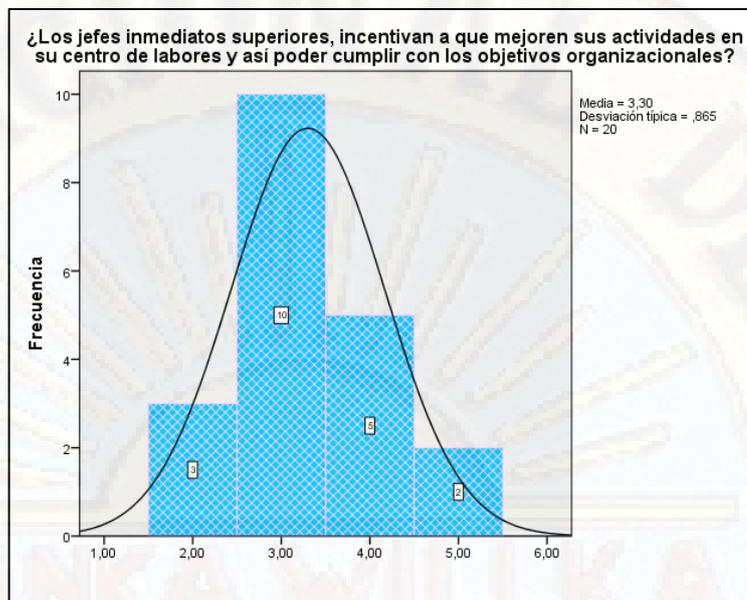
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 10 encuestados que representa el 50% del total, indican que algunas veces los jefes superiores incentivan a los trabajadores a mejorar sus actividades para que pueda dan cumplir con los objetivos organizacionales.
- 5 encuestados (25%), indican que frecuentemente los jefes superiores incentivan al personal a mejorar las actividades para el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- 3 encuestados (15%), indican que ocasionalmente los jefes impulsan al personal a renovar las actividades con el fin de cumplir con os objetivos.
- 2 encuestados (10%), indican algunas siempre los jefes superiores incentivan al personal a perfeccionar las actividades para cumplir con los objetivos de la organización.

Se concluye que la mayoría de los encuestados (50%) afirman que algunas veces los jefes superiores dan ese impulso para que los personales puedan progresar y mejorar en las actividades que realizan con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas establecidas de las organizacionales.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 31



Pregunta N° 32 ¿Los funcionarios dan facilidades a los trabajadores de su organización, para poder capacitarse en temas relacionados a su profesión?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 32: Frecuencias pregunta 32.

¿Los funcionarios dan facilidades a los trabajadores de su organización, para poder capacitarse en temas relacionados a su profesión?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	1	5,0	5,0	5,0
2,00	2	10,0	10,0	15,0
3,00	4	20,0	20,0	35,0
4,00	11	55,0	55,0	90,0
5,00	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

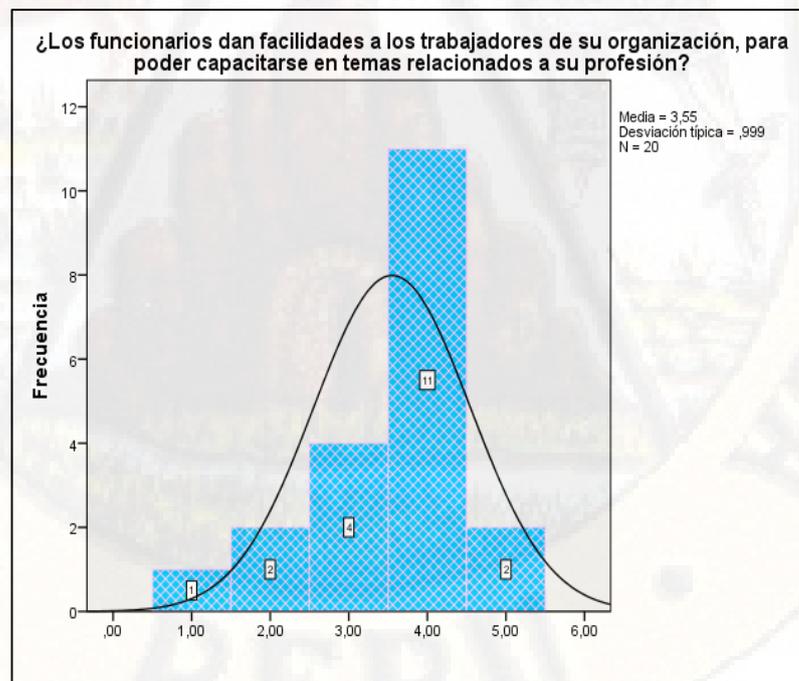
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 11 encuestados que representa el 55.0% del total, afirman que frecuentemente los funcionarios dan esa facilidad a los personales para que se capaciten en temas relacionados a su profesión.
- 4 encuestados (20.0%), indican que algunas veces los funcionarios dan la disposición a los personales para capacitarse en temas que se relaciona en su profesión.
- 2 encuestados (10.0%), indican que siempre los funcionarios dan la facilidad al personal a capacitarse en temas que le favorece en su profesión.
- 2 encuestados (10.0%), indican que ocasionalmente los funcionarios le incentivan a los personales a capacitarse en temas relacionados a su profesión.
- 1 encuestados (5.0%), indican que nunca los funcionarios dan lugar a los personales para capacitarse en temas que puede favorecer en su profesión.

Se concluye que la mayoría de los encuestados (55.0%) frecuentemente los funcionarios de la organización les da toda la facilidad a los trabajadores para que se puedan capacitar y actualizarse en temas que posteriormente le va favorecer en su profesión.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 32



**RESULTADOS SEGÚN ANÁLISIS DE LA VARIABLE “CLIMA ORGANIZACIONAL”;
DIMENSIÓN “NORMAS”**

Pregunta N° 33 ¿Los responsables de la organización bancaria, hacen conocer a su personal respecto a los documentos de gestión con que cuenta la organización?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 33: Frecuencias pregunta 33.

¿Los responsables de la organización bancaria, hacen conocer a su personal respecto a los documentos de gestión con que cuenta la organización?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	3	15,0	15,0	15,0
3,00	2	10,0	10,0	25,0
Válidos 4,00	7	35,0	35,0	60,0
5,00	8	40,0	40,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

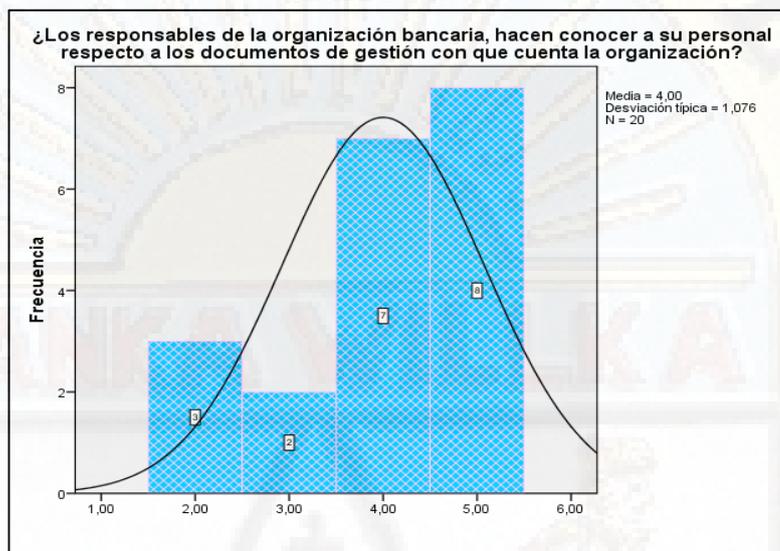
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 8 encuestados que representa el 40.0% del total, indican que siempre los encargados de la organización les da información respecto a los documentos de gestión que tiene la organización.
- 7 encuestados (35.0%), indican que con frecuencia los funcionarios de la organización dan el conocimiento de los documentos de gestión que tiene la organización.
- 3 encuestados (15.0%), indican que ocasionalmente los encargados de la organización les brinda información sobre los documentos de gestión con que cuenta la organización.
- 2 encuestados (10.0%), indican que algunas veces los responsables de la organización les da a conocer sobre los documentos de gestión de la institución.

Se concluye que la mayoría de los encuestados (40.0%) frecuentemente afirman que los responsables de la organización les brinda información acerca de los documentos de gestión a los personales de la organización para que ellos puedan tener en cuenta de las informaciones claras de la organización.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 33



Pregunta N° 34 ¿Las directivas que tiene la organización, son cumplidas estrictamente por los trabajadores?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 34: Frecuencias pregunta 34.

¿Las directivas que tiene la organización, son cumplidas estrictamente por los trabajadores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	2	10,0	10,0
	3,00	6	30,0	40,0
Válidos	4,00	10	50,0	90,0
	5,00	2	10,0	100,0
Total		20	100,0	

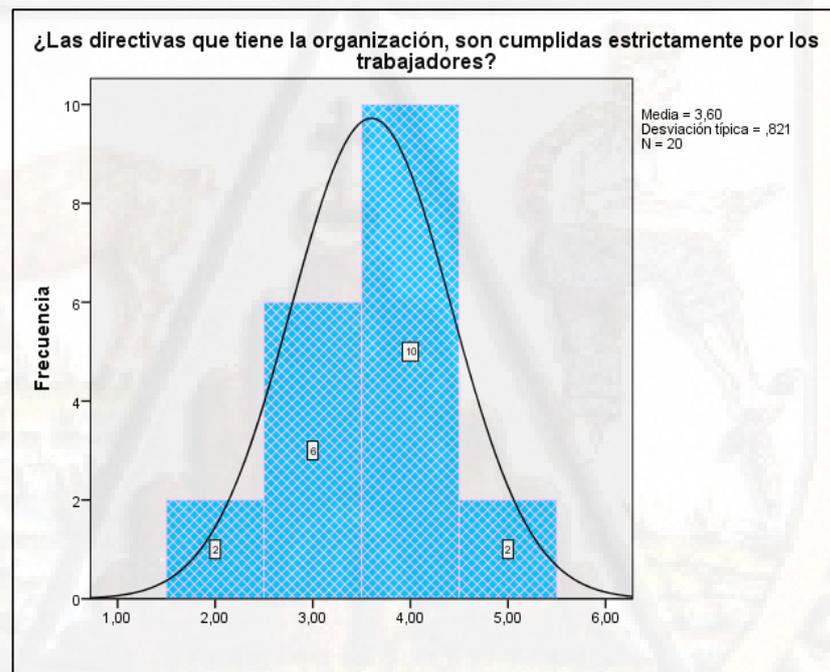
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 10 encuestados que representa el 50.0% del total, indican que frecuentemente las directivas cumplen estrictamente por los trabajadores.
- 6 encuestados (30.0%), indican que algunas veces las directivas cumplen estrictamente por los trabajadores.
- 2 encuestados (10.0%), indican siempre las directivas cumplen estrictamente por los trabajadores.
- 2 encuestados (10.0%), indican que ocasionalmente las directivas cumplen estrictamente por los trabajadores.

Se concluye que la mayoría de los encuestados (62.5%) indican con frecuencia que las directivas de la organización tienen el cumplimiento estricto con los trabajadores.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 34



Pregunta N° 35 ¿Los reglamentos de trabajo, son actualizados para la mejora del desempeño de los trabajadores en su centro de labores?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 35: Frecuencias pregunta 35.

¿Los reglamentos de trabajo, son actualizados para la mejora del desempeño de los trabajadores en su centro de labores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 2,00	5	25,0	25,0	25,0
3,00	11	55,0	55,0	80,0
4,00	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

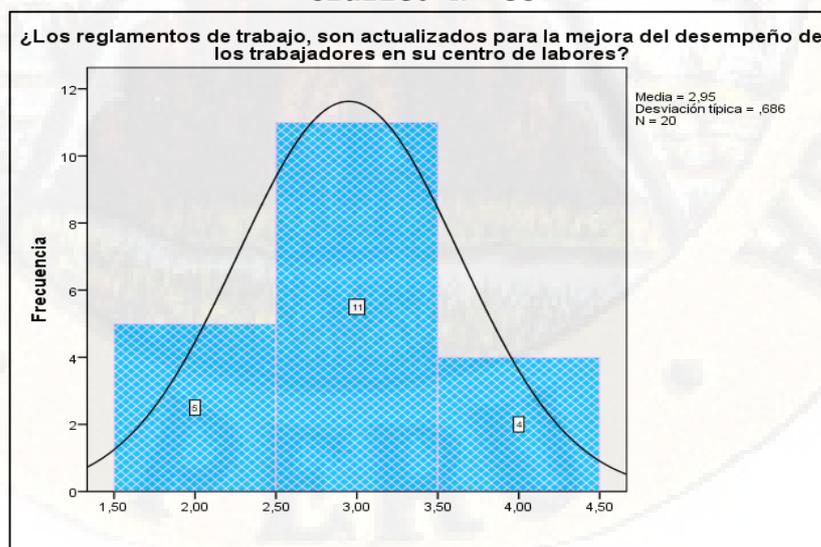
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 11 encuestados que representa el 55.0% del total, indican algunas veces actualizan los reglamentos de trabajo para mejorar el desempeño de los personales en su trabajo.
- 5 encuestados (25.0%), indican que ocasionalmente actualizan los reglamentos de trabajo para mejorar el desempeño de los personales en su trabajo.
- 4 encuestados (20.0%), indican frecuentemente actualizan los reglamentos de trabajo para mejorar el desempeño de los personales en su centro de labor.

Se concluye que la mayoría de los encuestados (55.0%) dicen que algunas veces se da la actualización de los reglamentos de trabajo para superar el nivel de desempeño de los trabajadores en su centro de labor.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 35



**RESULTADOS SEGÚN ANÁLISIS DE LA VARIABLE “CLIMA ORGANIZACIONAL”;
DIMENSIÓN “CONFLICTO”**

Pregunta N° 36 ¿Sabe Ud., si los representantes de los trabajadores de su organización, realizan negociaciones colectivas, con los representantes del Banco?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 36: Frecuencias pregunta 36.

¿Sabe Ud., si los representantes de los trabajadores de su organización, realizan negociaciones colectivas, con los representantes del Banco?

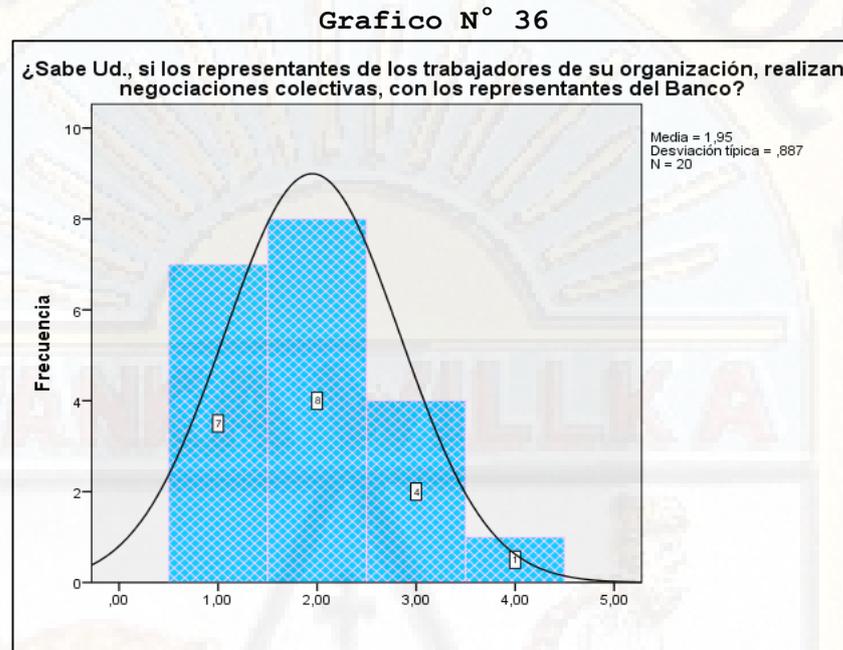
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	7	35,0	35,0	35,0
2,00	8	40,0	40,0	75,0
Válidos 3,00	4	20,0	20,0	95,0
4,00	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 8 encuestados que representa el 40.0% del total, indican que ocasionalmente conocen que los representantes de los trabajadores realizan negociaciones colectivas con los representantes del banco.
- 7 encuestados (35.0%), indican que nunca tienen el conocimiento que los representantes de los trabajadores realizan negociaciones colectivas con los representantes del banco.
- 4 encuestados (20.0%), indican que algunas veces saben que los representantes de los trabajadores realizan negociaciones colectivas con los representantes del banco.
- 1 encuestados (5.0%), indican que ocasionalmente conocen que los representantes de los trabajadores realizan negociaciones colectivas con los representantes del banco.

Se deduce que la mayoría de los encuestados (40.0%) afirman que ocasionalmente tienen la información que los representantes de los trabajadores de la organización realizan negociaciones colectivas con los representantes del banco.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.



Pregunta N° 37 ¿Existe una adecuada comunicación con los funcionarios de su organización?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 37: Frecuencias pregunta 37.

¿Existe una adecuada comunicación con los funcionarios de su organización?					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
	2,00	3	15,0	15,0	15,0
Válidos	3,00	15	75,0	75,0	90,0
	4,00	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0		

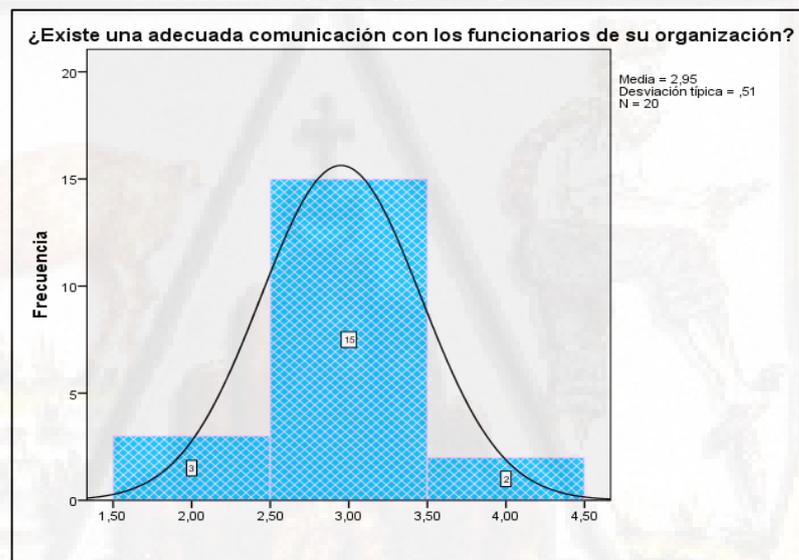
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 15 encuestados que representa el 75.0% del total, de los trabajadores mencionan que algunas veces existe la comunicación adecuada con los funcionarios de la organización.
- 3 encuestados (15.0%), del total, de los trabajadores mencionan que ocasionalmente existe la comunicación adecuada con los funcionarios de la organización.
- 2 encuestados (10.0%), del total, de los trabajadores mencionan con frecuencia se da la comunicación adecuada con los funcionarios de la organización.

Se deduce que la mayoría de los encuestados (48.2%) de los personales indican que algunas veces sucede una buena y adecuada comunicación con los funcionarios de la organización.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 37



Pregunta N° 38 ¿Sabe Ud., si los funcionarios o jefes inmediatos superiores, se consideran con un poder dentro de su organización?

Escala de valoración	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4	5

Ante esta pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Tabla N° 38: Frecuencias pregunta 38.

¿Sabe Ud., si los funcionarios o jefes inmediatos superiores, se consideran con un poder dentro de su organización?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2,00	2	10,0	10,0
	3,00	7	35,0	45,0
Válidos	4,00	10	50,0	95,0
	5,00	1	5,0	100,0
Total		20	100,0	100,0

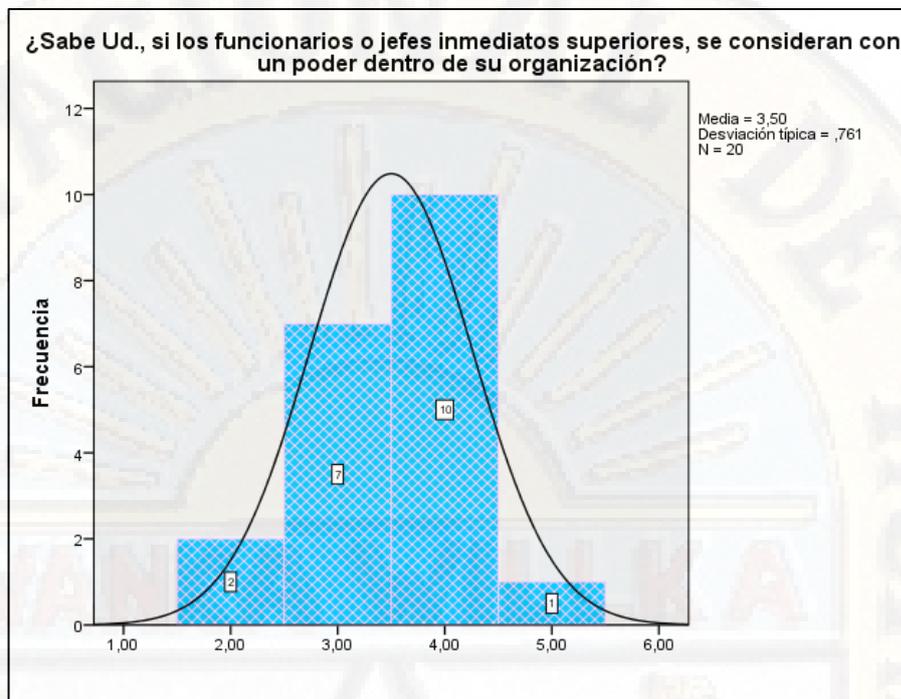
Los resultados obtenidos muestran los siguientes resultados.

- 10 encuestados que representa el 50.0% del total, indican que frecuentemente saben que los funcionario o jefes se consideran con un poder dentro de la organización.
- 7 encuestados (35.0%), indican algunas veces los funcionario o jefes se consideran con un poder dentro de la organización.
- 2 encuestados (10.0%), indican que ocasionalmente los funcionario o jefes se consideran con un poder dentro de la organización.
- 1 encuestados (5.0%), indican que siempre los funcionario o jefes se consideran con un poder dentro de la organización.

Se deduce que la mayoría de los encuestados (50.0%) frecuentemente indican que los jefes inmediatos se consideran con un autoridad dentro de la organización.

Esto se visualiza de mejor forma en el siguiente gráfico.

Grafico N° 38



4.2. DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS SEGÚN TABLAS CRUZADAS DE DIMENSIONES

Las tablas de contingencia nos permiten realizar comparaciones de Relación/Independencia entre dos o más variables categóricas, ya sean de tipo Nominal u Ordinal. En este tipo de tablas se definen las categorías de una variable a través de la frecuencia o el porcentaje de las categorías de una segunda variable.

Las tabulaciones cruzadas, también llamadas tablas cruzadas, tablas bivariadas y tablas de dos variables, se utilizan para determinar si una variable dada se asocia con otra variable, por lo general con datos categóricos. Normalmente se utilizan en la prueba de hipótesis. Aunque el concepto detrás de la prueba es relativamente simple, la interpretación de los resultados de la tabulación cruzada requiere algo de práctica en dominar, sobre todo en SPSS que tiende a producir más datos en la ventana de salida de los que realmente se necesitan.

1. Tabla cruzada entre la Variable “Estilos de liderazgo”, dimensión “Líder Autocrático” y Variable “Clima Organizacional”, dimensión “Estructura Organizacional”.

Los resultados obtenidos han sido los siguientes:

Tabla N° 39: Tabla cruzada de dimensiones “Líder Autocrático” - “Estructura Organizacional”.

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Lid_Aut * Est_Org	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%

Tabla N° 40: Tabla cruzada de dimensiones “Líder Autocrático” - “Estructura Organizacional”.

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	-,158	,241	-,651	,515
	Tau-c de Kendall	-,146	,224	-,651	,515
	Correlación de Spearman	-,178	,278	-,765	,454 ^c
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,133	,293	-,569	,576 ^c
N de casos válidos		20			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

La correlación entre las dimensiones “Líder Autocrático” - “Estructura Organizacional” es negativa y es de -0.178 según el análisis correlacional de spearman.

Si el coeficiente de correlación lineal toma valores cercanos a 1, la correlación es fuerte y directa, será tanto más fuerte cuando se aproxime a 1. Si el coeficiente de

correlación lineal toma valores cercanos a 0, la correlación es débil. (Fernandez D. J., 2007).

De acuerdo a los resultados obtenidos, tenemos -0.133 según la correlación R de Pearson, el cual ayuda a entender que el coeficiente de correlación es negativo (no existe correlación).

2. Tabla cruzada entre la Variable “Estilos de liderazgo”, dimensión “Líder Democrático” y Variable “Clima Organizacional”, dimensión “Responsabilidad”.

Los resultados obtenidos han sido los siguientes:

Tabla N° 41: Tabla cruzada de dimensiones “Líder Democrático” - “Responsabilidad”.

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Lid_Dem * Resp	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%

Tabla N° 42: Tabla cruzada de dimensiones “Líder Democrático” - “Responsabilidad”.

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,240	,208	1,160	,246
	Tau-c de Kendall	,234	,202	1,160	,246
	Correlación de Spearman	,278	,247	1,227	,236 ^c
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,330	,237	1,483	,155 ^c
N de casos válidos		20			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

La correlación entre las dimensiones “Líder Democrático” - “Responsabilidad” es positiva y es de 0.278 según el análisis correlacional de spearman.

Si el coeficiente de correlación lineal toma valores cercanos a 1, la correlación es fuerte y directa, será tanto más fuerte cuando se aproxime a 1. Si el coeficiente de correlación lineal toma valores cercanos a 0, la correlación es débil. (Fernandez D. J., 2007).

De acuerdo a los resultados obtenidos, tenemos 0.330 según la correlación R de Pearson, el cual ayuda a entender que el coeficiente de correlación es positivo y es significativo. Como el coeficiente de correlación está próximo a 0 la correlación es débil.

3. Tabla cruzada entre la Variable “Estilos de Liderazgo”, dimensión “Líder Laissez Faire” y Variable “Clima Organizacional”, dimensión “Recompensa”.

Los resultados obtenidos han sido los siguientes:

Tabla N° 43: Tabla cruzada de dimensiones “Líder Laissez Faire” - “Recompensa”.

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Lid_Lais * Reco	20	100,0%	0	0,0%	20	100,0%

Tabla N° 44: Tabla cruzada de dimensiones “Líder Laissez Faire” - “Recompensa”.

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	-,195	,198	-,976	,329
	Tau-c de Kendall	-,181	,185	-,976	,329
	Correlación de Spearman	-,256	,245	-1,125	,275 ^c
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,259	,217	-1,140	,269 ^c
N de casos válidos		20			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

La correlación entre las dimensiones “Líder Laissez Faire” - “Recompensa” es negativa débil y es de -0.256 según el análisis correlacional de R de Spearman.

Si el coeficiente de correlación lineal toma valores cercanos a 1, la correlación es fuerte y directa, será tanto más fuerte cuando se aproxime a 1. Si el coeficiente de correlación lineal toma valores cercanos a 0, la correlación es débil. (Fernandez D. J., 2007).

De acuerdo a los resultados obtenidos, tenemos -0.259 según la correlación R de Pearson, el cual ayuda a entender que el coeficiente de correlación es negativo (concluyendo que hay correlación).

4.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS.

Hipótesis general.

Para determinar si existe una correlación en la población, debemos probar la significancia de la r obtenida (r_{obt}). Desde luego este es el mismo procedimiento todo el tiempo para probar hipótesis, el coeficiente de correlación de la población se simboliza con la letra griega “ ρ ” (rho).

- Una hipótesis alternativa no direccional afirma $\rho \neq 0$
- Una hipótesis alternativa direccional afirma que ρ es positiva o negativa según la dirección predicha de la correlación.

La hipótesis nula se prueba al suponer que el conjunto de muestras de X y Y puntajes que tienen una correlación igual a r_{obt} es una muestra aleatoria de una población en la cual $\rho = 0$. (Pagano, 2011).

Para probar el significado de la correlación obtenido en el presente trabajo de investigación, “Estilos de liderazgo y el clima organizacional en el banco de crédito del Perú, sucursal Huancavelica – Periodo 2016”, contamos con 20 encuestados los cual son muestra aleatoria de la población de trabajadores administrativos que vienen laborando en el año fiscal 2016, y que deseamos determinar si existe una correlación en la población, para ello utilizaremos la correlación de Pearson para tomar nuestra decisión.

Tabla N° 45: Correlaciones de hipótesis general
Correlaciones

		Est_Lid	Clim_Org
Est_Lid	Correlación de Pearson	1	,235
	Sig. (bilateral)		,318
	N	20	20
Clim_Org	Correlación de Pearson	,235	1
	Sig. (bilateral)	,318	
	N	20	20

Dado que:

De la tabla de valores. $gl = N = 20 - 2$ y $\alpha = 0.318$ bilateral. El resultado de la correlación según Pearson es 0.235, lo que significa que la correlación positiva y es significativa en el nivel de 0.318, por tanto es válida la correlación entre los estilos de liderazgo y el Clima organizacional, habiendo utilizado la escala de medición ordinal.

De acuerdo a los resultados también podemos indicar que la probabilidad de error es de 1%, el cual puede verificarse en la tabla de correlación.

Tabla N° 46: Correlaciones de hipótesis general
Correlaciones

			Est_Lid	Clim_Org
Rho de Spearman	Est_Lid	Coefficiente de correlación	1,000	,072
		Sig. (bilateral)	.	,762
		N	20	20
	Clim_Org	Coefficiente de correlación	,072	1,000
		Sig. (bilateral)	,762	.
		N	20	20

Dado que:

De la tabla de valores. $gl = N = 20 - 2$ y $\alpha = 0.762$ bilateral. El resultado de la correlación según Rho de Spearman es 0.072, lo que significa que la correlación es **directa y significativa** (Promedio cercano a 0 débil), por tanto es válida la correlación entre Los estilos de liderazgo y el Clima organizacional, siendo utilizada la escala de medición ordinal.

Hipótesis específicas.

Resultados hipótesis específica 1.

Tabla N° 47: Correlaciones de hipótesis específica 1.
Correlaciones

		Lid_Aut	Clim_Org
Lid_Aut	Correlación de Pearson	1	,020
	Sig. (bilateral)		,933
	N	20	20
Clim_Org	Correlación de Pearson	,020	1
	Sig. (bilateral)	,933	
	N	20	20

Dado que:

De la tabla de valores. $gl = N = 20$ y $\alpha = 0.933$ (Bilateral). El resultado de la correlación según Pearson es 0.020, lo que significa que la correlación es positiva débil en el nivel de significancia de 0.933 bilateral, por tanto es válida la correlación entre la Líder Autoritario y el Clima organizacional, siendo utilizada la escala de medición ordinal.

Tabla N° 48: Correlaciones de hipótesis específica 1
según Rho de Spearman.

Correlaciones

			Lid_Aut	Clim_Org
Rho de Spearman	Lid_Aut	Coefficiente de correlación	1,000	-,058
		Sig. (bilateral)	.	,807
		N	20	20
	Clim_Org	Coefficiente de correlación	-,058	1,000
		Sig. (bilateral)	,807	.
		N	20	20

De la tabla de valores. $gl = N = 20 - 2$ y $\alpha = 0.807$ Bilateral. El resultado de la correlación según Rho de Spearman es -0.058, lo que significa que la no existe correlación en la viable y dimensión operacionalizada; pudiendo afirmar que la aplicación del liderazgo autoritario no genera buen clima organizacional por tanto se inválida la

correlación entre el Líder autoritario y el Clima organizacional, siendo utilizada la escala de medición ordinal.

Resultados hipótesis específica 2.

Tabla N° 49: Correlaciones de hipótesis específica 2.
Correlaciones

		Lid_Dem	Clim_Org
Lid_Dem	Correlación de Pearson	1	,539*
	Sig. (bilateral)		,014
	N	20	20
Clim_Org	Correlación de Pearson	,539*	1
	Sig. (bilateral)	,014	
	N	20	20

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Dado que:

De la tabla de valores. $gl = N = 20$ y $\alpha = 0.014$ (Bilateral). El resultado de la correlación según Pearson es 0.536, lo que significa que la correlación es positiva fuerte en el nivel de 0.14 de significancia, por tanto es válida la correlación entre el Líder Democrático y el Clima organizacional, siendo utilizada la escala de medición ordinal.

Tabla N° 50: Correlaciones de hipótesis específica 2 según Rho de Spearman.
Correlaciones

			Lid_Dem	Clim_Org
Rho de Spearman	Lid_Dem	Coeficiente de correlación	1,000	,509*
		Sig. (bilateral)	.	,022
		N	20	20
	Clim_Org	Coeficiente de correlación	,509*	1,000
		Sig. (bilateral)	,022	.
		N	20	20

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

De la tabla de valores. $gl = N = 20 - 2$ y $\alpha = 0.022$ bilateral. El resultado de la correlación según Rho de Spearman es 0.509, lo que significa que la correlación es

directa y significativa (Promedio cercano a 1 fuerte), por tanto es válida la correlación entre el Líder Democrático y el Clima Organizacional, siendo utilizada la escala de medición ordinal.

Resultados hipótesis específica 3.

**Tabla N° 51: Correlaciones de hipótesis específica 3.
Correlaciones**

		Lid_Lais	Clim_Org
Lid_Lais	Correlación de Pearson	1	-,292
	Sig. (bilateral)		,212
	N	20	20
Clim_Org	Correlación de Pearson	-,292	1
	Sig. (bilateral)	,212	
	N	20	20

Dado que:

De la tabla de valores. $gl = N = 20$ y $\alpha = 0.212$ (Bilateral). El resultado de la correlación según Pearson es -0.292, lo que significa que la correlación es negativa en el nivel de 0.212 de significancia, por tanto no se válida la correlación entre El líder Laissez Faire y Clima organizacional siendo utilizada la escala de medición ordinal.

**Tabla N° 52: Correlaciones de hipótesis específica 3
según Rho de Spearman.**

Correlaciones

			Lid_Lais	Clim_Org
Rho de Spearman	Lid_Lais	Coefficiente de correlación	1,000	-,401
		Sig. (bilateral)	.	,079
		N	20	20
	Clim_Org	Coefficiente de correlación	-,401	1,000
		Sig. (bilateral)	,079	.
		N	20	20

De la tabla de valores. $gl = N = 20 -2$ y $\alpha = 0.079$ bilateral. El resultado de la correlación según Rho de Spearman es -0.401, lo que significa que no existe correlación, por tanto no es válida la correlación entre el líder Laissez Faire y el Clima organizacional, siendo utilizada la escala de medición ordinal; el tal caso podemos afirmar que la aplicación del liderazgo permisivo no genera un adecuado clima laboral.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Las relaciones interpersonales son las que nos permiten interactuar con los otros miembros de la organización: lograr una comunicación efectiva, solucionar conflictos, y expresarnos de manera auténtica y honesta, si esto es posible se verá favorecido el trabajo en equipo y por consiguiente mejorar nuestra productividad, satisfaciéndonos con nuestro trabajo y entregando a nuestros usuarios una atención de calidad. Un mal liderazgo nos impide generar espacios de comunicación efectiva de manera que cuando los conflictos surgen estos son resueltos de manera inefectiva, generando disociación dentro del grupo, el trabajo se individualiza, se pierde el sentido de pertenencia, los objetivos y metas no parecen claros y el trabajo de equipo y de salud familiar se dificulta, por lo tanto existirá una percepción de un mal Clima laboral en la mayoría de los funcionarios del BCP.

- ✓ Rivera V. (2015), en la tesis "Evaluación del Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Sub Gerencia de Transportes de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas – 2015", donde el objetivo principal es determinar la percepción que se tiene del clima organizacional y el desempeño laboral, donde se concluye que es regular, ya que el 46,4% indican percibir un regular clima organizacional; estos resultados demuestran que el ambiente en dicha área, en su mayoría percibe un tipo de clima autoritario paternalista y consultivo, y en estas condiciones se fortalecen emociones como el miedo, presión, incomodidad y a la vez también cierta confianza. Por otra parte en nuestra investigación «Los estilos de liderazgo y el clima organizacional en el Banco Central del Perú, sucursal Huancavelica, periodo 2016». Se determina que existe correlación positiva alta moderada entre la dimensión «líder democrático» y el clima organizacional r de pearson de 0.536 con un nivel de significancia del 0.14, logrando así mejores resultados, fortaleciendo las relaciones interpersonales, el apoyo mutuo, la activa participación de líder - colaboradores, entre otras.

El proceso de toma de decisiones debiera ser una instancia participativa, donde se consideren los distintos puntos de vista del personal, de manera que las decisiones finalmente sean fruto del consenso del equipo, con lo cual se mejora la valoración

personal de cada integrante y el sentido de pertenencia hacia éste, y no una decisión impuesta por un líder autoritario o uno permisivo *laissez faire*.

- ✓ Campos L. (2012), en la tesis “Estilo de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla – Región Callao”, donde el propósito del estudio fue establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional. Al analizar e interpretar los resultados obtenidos a través del procesamiento estadístico realizado y del planteamiento teórico que sustenta esta investigación, se puede concluir lo siguiente: La dimensión autocrática del liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los docentes, padres de familia y estudiantes de la institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao. Entre tanto en nuestra investigación el resultado de la correlación según Pearson es 0.020, lo que significa que la correlación es positiva débil en el nivel de significancia de 0.933 bilateral, por tanto es válida la correlación entre el Líder Autoritario y el Clima organizacional; Es decir, el líder autocrático o autoritario incide de manera negativa en algunos casos en el clima organizacional creando en ocasiones miedo, frustración, y poco entusiasmo en el desarrollo de actividades.

Las relaciones interpersonales en los trabajadores del BCP - Huancavelica, está dada por las diversas razones como “reglas de convivencia laboral”, que regulan el comportamiento diario, uso de recursos, actuar, etc. que se les proporciona a cada uno mediante documentos escritos, de tal manera que garanticen la prestación de servicios y principalmente el sentirse parte importante de la institución y parte del desarrollo y prestación de servicios a la sociedad.

CONCLUSIONES.

Una vez concluido el estudio de investigación, los resultados de las variables Estilos de liderazgo y el clima organizacional en el banco de crédito del Perú, sucursal Huancavelica – Periodo 2016, se arribó a las siguientes conclusiones.

1. Se determinó que existe una relación positiva significativa entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional puesto de que el resultado obtenida mediante el método de evaluación Rho de Spearman es 0.072, lo que significa que la correlación es positiva débil siendo significativa en el nivel de 0.762, habiendo utilizada la escala de medición ordinal; el cual **valida la hipótesis general** planteado en el trabajo de investigación “Los Estilos de Liderazgo inciden significativamente en el Clima Organizacional en el Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica – Periodo 2016... ”.
2. Se determinó que no existe una relación positiva entre la dimensión Líder autocrático y variable Clima organizacional, dado de que el resultado obtenido mediante el método de evaluación Rho de Spearman es de -0.058, lo que significa que la existe correlación siendo significativa en el nivel de 0.807, habiendo utilizada la escala de medición ordinal; el cual **no valida la hipótesis específica 1** planteado en el trabajo de investigación; “La Dimensión Líder Autoritario de los Estilos de Liderazgo inciden significativamente en el Clima Organizacional en el Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica – Periodo 2016... ”. pudiendo **validar la hipótesis alterna**; pudiendo afirmar que la aplicación del liderazgo autoritario no genera buen clima organizacional.
3. Se determinó que existe una relación positiva entre la dimensión Líder democrático y variable Clima organizacional, dado de que el resultado obtenido mediante el método de evaluación Rho de Spearman es de 0.509, lo que significa que la correlación es directa y positiva siendo significativa en el nivel de 0.022, habiendo utilizada la escala de medición ordinal; el cual **valida la hipótesis específica 2** planteado en el trabajo de investigación; “La Dimensión Líder Democrático de los Estilos de

Liderazgo inciden significativamente en el Clima Organizacional en el Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica – Periodo 2016... ”.

4. Se determinó que no existe relación entre la dimensión líder Laissez Faire y variable Clima organizacional, dado de que el resultado obtenido mediante el método de evaluación Rho de Spearman es de -0.401, lo que significa que no existe correlación siendo significativa en el nivel de 0.79, habiendo utilizada la escala de medición ordinal; el cual **no valida la hipótesis específica 3** planteado en el trabajo de investigación; “La Dimensión Líder Laissez Faire de los Estilos de Liderazgo inciden significativamente en el Clima Organizacional en el Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica – Periodo 2016”.

RECOMENDACIONES

1. Para la ejecución de la presente investigación se ha aplicado un muestreo del total de la población de la institución todos tuvieron la probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestras, garantizando así la representatividad de la muestra extraída y son por tanto los más recomendables, durante la aplicación se tomó en cuenta los criterios de inclusión, “aplicación de instrumento al personal administrativo ubicados en la oficina al momento del trabajo de campo”.
2. A la institución se recomienda implementar programas de sensibilización sobre la importancia de un clima laboral adecuado durante el ejercicio de las labores institucionales, ya que la productividad así como el logro de resultados, se verá reflejado en la adecuada prestación de servicios con valor de percepción de satisfacción de las necesidades de los vecinos y del propio personal administrativo.
3. Por otro lado vemos que el personal administrativo que identifica los estilos de liderazgo autoritario y permisivo como factor que influye en su desempeño, mostrando sentido de necesidad de mejora en casos de un clima laboral adecuado. siendo necesario implementar estudios de investigación para la identificación de los factores que influyen la productividad así como el cumplimiento de los objetivos de la institución que permitirá aplicar instrumentos de superación.
4. De la misma forma entendiendo que se identifica la influencia de las relaciones familiares y el desempeño de sus labores, es necesario que la institución impulse cursos orientados a la sensibilización e iniciativa laboral, a través de intercambios de inteligencia laboral con otras instituciones públicas de la nación (pasantías), así como también la constitución de grupos de trabajo bajo incentivos (Motivación).
5. También es necesario no obviar la comunicación jefe subordinado entre el personal administrativo debido a las constantes faltas a las normas de gestión organizacional, ya que en la actualidad es constante los conflictos a razón una mala praxis de una comunicación, muchos trabajadores suelen actuar con apego exagerado a las normas públicas, mostrando actitud apática para iniciar actividades sujetándose a

órdenes documentarias. Por ello se recomienda implementar programas de sensibilización para agilizar la atención de las necesidades de la población.

6. Seguramente coincidiré con muchos de los colegas que elaboraron sus investigación en la siguiente situación; las instituciones públicas y privadas en la ciudad de Huancavelica, pese a que labores en ella, no permiten la elaboración de trabajos de investigación, siendo reflejo la negativa al momento de la aplicación del instrumento de investigación, esta situación afecta la ejecución de la investigación retrasando todo el trabajo, y mermando la ganas del investigador. Entiendo ello porque la afirmación del personal de la institución es que necesita la autorización de la universidad en el cual se viene desarrollando la investigación y que no sea con fines políticos. En razón a ello me permito recomendar la emisión de documentos de presentación de la institución y que permitirá una mejor presentación y razón científica de la investigación.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

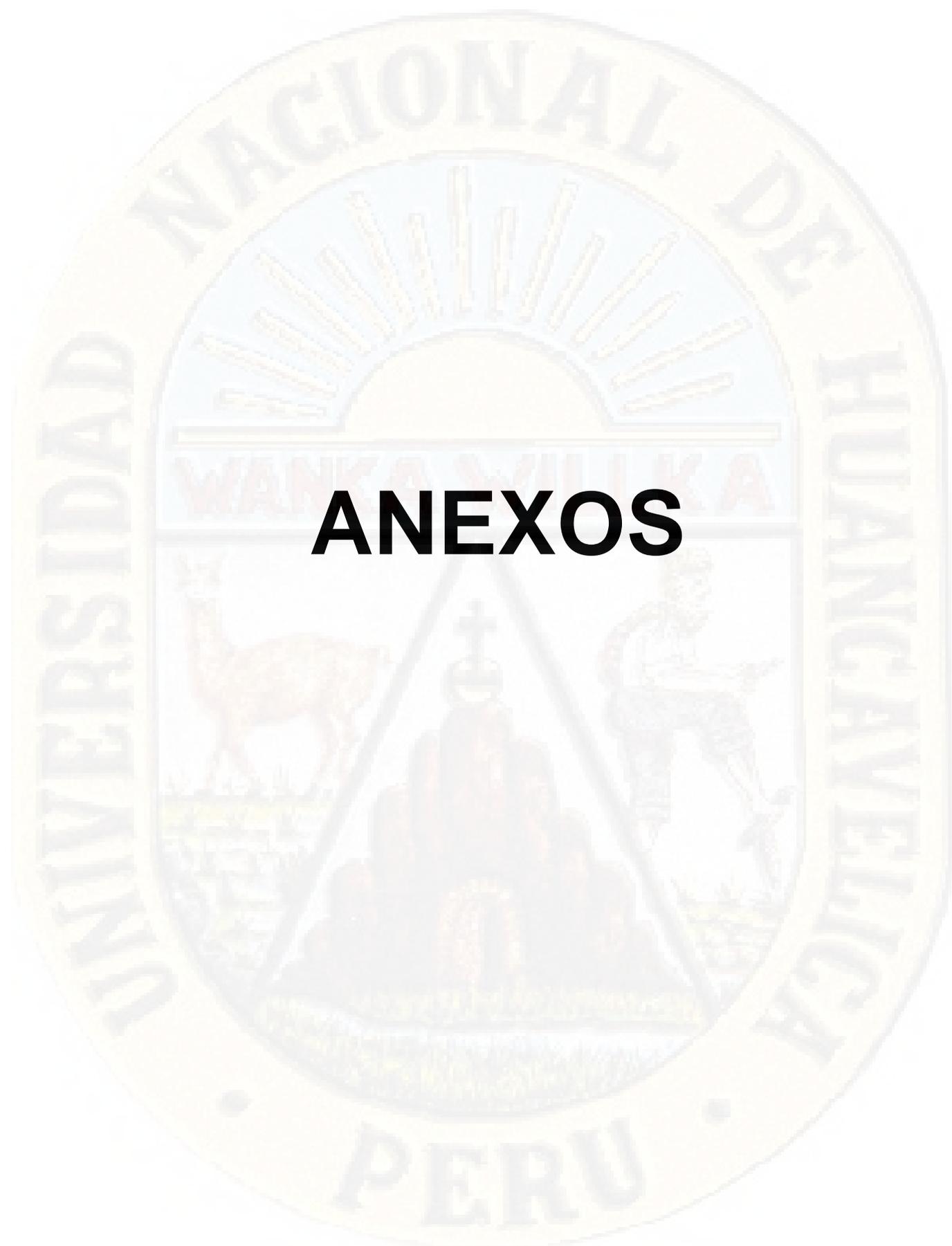
- A. Reza, A. Vásquez & C. Vásquez (2009), tesis *Normas Internacionales de Información Financiera de México, Estados Unidos y España. Un Análisis Comparativo*, Instituto Politécnico Nacional Unidad Tepepan (México)
- Alcántara, C. (23 de 04 de 2015). Relación entre el Tipo de Liderazgo que ejercen los ejecutivos jóvenes y la actitud al trabajo de colaboradores de edad madura bajo su mando. Obtenido de <http://biblio2.url.edu.gt>
- Camas, L. (22 de 04 de 2015). Estilos de Liderazgo en Gerentes de Agencias de una Entidad Bancaria de la Cabecera Departamental de Huehuetenango, estudio realizado desde la perspectiva de los subordinados. Obtenido de <http://biblio3.irl.edu.gt/Tesis/2015/05/43/Camas-Lucia.pdf>
- Campos, N. (03 de 05 de 2012). El liderazgo como estrategia para la formación de equipos de alto desempeño de una empresa dedicada a la fabricación de alimentos para aves. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/03>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill. 39
- Contreras, D. (2012). *Determinación de los tipos de liderazgo de las jefaturas de una empresa dedicada a la Comunicación Escrita de la ciudad de Guatemala*. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Covey, S. (2011). *El Liderazgo Centrado en Principios*. España: Editorial Paidós.
- Dansie, R. (2005). *Semillas de Esperanza*. Canadá: Trafford.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2002). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw Hill.
- Díaz, E. (23 de 04 de 2015). Relación de la personalidad en el estilo de liderazgo de los colaboradores pertenecientes a la cooperativa integral de ahorro y crédito YamanKutux R.L. Agencia Jacatenango, Huehuetenango.
- Hampton, D. (1998). *Administración*. México: McGraw Hill.

- Hernández Fernández, B. (26 de 04 de 2015). Metodología de la Investigación. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/38757804/Metodologia-de-la-Investigacion> 40
- Landy, F., & Conte, J. (2005). Psicología Industrial. México: McGraw Hill. Lozado, L. (23 de 04 de 2015). Impacto de los Estilos de Liderazgo en el Clima Institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream>
- Lussier, R., & Achua, C. (2002). Liderazgo. México: Editorial Thomson. Maxwell, J. (2007). Las 21 Cualidades Indispensables de un Líder. Estados Unidos de América: Editorial Caribe.
- Maxwell, J. (2007). Líder de 360 grados. Tennessee, Estados Unidos de América: Editorial Caribe. Maxwell, J. (2008). Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo. Tennessee, Estados Unidos de América: Grupo Nelson, Inc.
- Mendoza, M. (22 de 04 de 2015). Estilos de Liderazgo de Gerentes y Jefes de la División Agrícola de un Ingenio Azucarero de Escuintla. Obtenido de <http://recursobiblio.url.edu.gt/tesisjcem> 41
- Montilla, S. (24 de 05 de 2008). Estilos de Liderazgo prevaleciente en los Supervisores de la Empresa Polysaco S.A. Obtenido de http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P856
- Muñoz, N. (23 de 04 de 2011). Relación Existente entre los Estilos de Liderazgo practicados por los Jefes de Grupo de una Empresa y el Desempeño Laboral de los mismos. Obtenido de <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/05/43/Muñoz-Nayda/Munoz-Nadya.pdf>
- Piconero, G. (25 de 04 de 2015). Liderazgo Empresarial, Versión Web. Obtenido de <http://revista'digital.verdadera-seducion.com/liderazgo-empresarial>
- Reyes, M. (23 de 04 de 2015). Estilos de Liderazgo y su impacto en el desempeño y actitud de compromiso. Obtenido de Tesis de Maestría: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/moor/reyes_b_md
- Reyes, Z. (23 de 04 de 2015). Liderazgo en Mandos Medios y

Desempeño Laboral (Estudio Realizado con el personal de la Industria Textil de los Altos S.A.). Obtenido de <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/2013/05/43/Reyes-Zuly>

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración. México: Editorial Pearson. 42 Ruiz, G. (2015 de 04 de 2015). Influencia del Estilo de Liderazgo del Director en la eficacia de las instituciones Educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte. Obtenido de Tesis: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/923/1/ruiz>

Ruiz, M. (2008). ¿Para qué sirve un líder? Lecciones de Liderazgo aplicado a la empresa. España: Ediciones Díaz de Santos.



ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título de la Investigación: “LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL BANCO DE CREDITO DEL PERU, SUCURSAL HUANCAMELICA – PERIODO 2016”.

Responsables:

Bach. Noemi Beatriz, PAUCAR CCANTO

Bach. Vittor Michael, QUISPE DE LA CRUZ

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Método y Diseño	Población y Muestra
<p><u>Problema General</u></p> <p>¿De qué manera los Estilos de Liderazgo se relaciona con el Clima Organizacional en el Banco de Crédito del Perú, Sucursal Huancavelica – periodo 2016?</p> <p><u>Problemas Específicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ¿De qué manera la Dimensión Líder Autoritario de los Estilos de Liderazgo se relaciona con el Clima Organizacional en el Banco de Crédito del Perú, Sucursal Huancavelica – periodo 2016? ¿De qué manera la Dimensión Líder Democrático de los Estilos de Liderazgo se relaciona 	<p><u>Objetivo General</u></p> <p>Determinar la relación de los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional en el Banco de Crédito del Perú, Sucursal Huancavelica – Periodo 2016</p> <p><u>Objetivos Específicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar la relación de la Dimensión Líder Autoritario de los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional en el Banco de Crédito del Perú, Sucursal Huancavelica – Periodo 2016. ✓ Determinar la relación de la Dimensión Líder Democrático de los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional en el Banco 	<p><u>Hipótesis General</u></p> <p>Los Estilos de Liderazgo inciden significativamente en el Clima Organizacional en el Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica – Periodo 2016</p> <p><u>Hipótesis Específicas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La Dimensión Líder Autoritario de los Estilos de Liderazgo inciden significativamente en el Clima Organizacional en el Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica – Periodo 2016 ✓ La Dimensión Líder Democrático de los Estilos de Liderazgo inciden significativamente en el Clima Organizacional en el Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica – Periodo 2016 	<p><u>Variable 01</u></p> <p>Estilos de Liderazgo</p> <p><u>Variable 02</u></p>	<p>Líder Autoritario</p> <p>Líder Democrático</p> <p>Líder Laissez Faire</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Toma de decisiones Individual ✓ Control del Subalterno ✓ Dirección vertical ✓ Toma de decisiones horizontal ✓ Administración compartida ✓ Motivación del personal ✓ Apoyo al Personal ✓ Delega autoridad ✓ Delega funciones ✓ Poco contacto con el personal ✓ Diseño de Puesto 	<p><u>Tipo de Investigación</u></p> <p>Será el tipo de investigación Básica</p> <p><u>Nivel de Investigación</u></p> <p>Correlacional</p>	<p><u>Población</u></p> <p>Está integrado por el total de trabajadores del BCP del Perú Sucursal Huancavelica</p> <p><u>Muestra</u></p> <p>Se tomará como muestra a la totalidad de trabajadores del Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica.</p> <p><u>Muestreo</u></p>

<p>con el Clima Organizacional en el Banco de Crédito del Perú, Sucursal Huancavelica – periodo 2016?</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿De qué manera la Dimensión Líder Laissez Faire de los Estilos de Liderazgo se relaciona con el Clima Organizacional en el Banco de Crédito del Perú, Sucursal Huancavelica – periodo 2016? 	<p>de Crédito del Perú, Sucursal Huancavelica – Periodo 2016.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar la relación de la Dimensión Líder Laissez Faire de los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional en el Banco de Crédito del Perú, Sucursal Huancavelica – Periodo 2016. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La Dimensión Líder Laissez Faire de los Estilos de Liderazgo inciden significativamente en el Clima Organizacional en el Banco de Crédito del Perú Sucursal Huancavelica – Periodo 2016 	<p>Clima Organizacional</p>	<p>Estructura Organizacional</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Recompensa</p> <p>Riesgo Apoyo</p> <p>Normas</p> <p>Conflicto</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de Puesto ✓ Transparencia ✓ Consumidores ✓ Incentivos Económicos ✓ Remuneraciones ✓ Incentivo Laboral ✓ Seguridad Industrial ✓ Mejora continua ✓ Capacitaciones ✓ Documentos de Gestión ✓ Directivas ✓ Reglamentos ✓ Negociación Colectiva ✓ Falta de Comunicación ✓ Deseo de Poder 	<p>Diseño de Investigación</p> <p>Será No Experimental Transeccional Correlacional</p>	<p>Será el Muestreo Cuantitativo NO Probabilístico, por tanto se tomara en cuenta el total de los trabajadores del BCP del Perú Sucursal Huancavelica.</p>
---	---	---	-----------------------------	--	--	---	--

Questionario de Investigación

Estimado trabajador del Banco de Crédito, el presente cuestionario es parte de la investigación "Estilo de Liderazgo y el Clima Organizacional en el Banco de Crédito del Perú, Sucursal Huancavelica – Periodo 2016", su finalidad es la obtención de información para determinar si existe o no relación entre las variables de investigación. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima, no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

- Marque con un aspa (x) el número que mejor le identifica.

Escala de valoración	1	2	3	4	5
	Nunca	Ocasionalmente	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre

VARIABLE 01: Estilos de Liderazgo
DIMENSION: Líder Autoritario

Proposición	Valoración				
1. ¿Ud., considera que su jefe inmediato superior, es autoritario en su centro de trabajo?	1	2	3	4	5
2. ¿Para Ud., su jefe inmediato superior, al momento de tomar decisiones, de cualquier índole, lo realiza sin considerar la opinión de los demás trabajadores?	1	2	3	4	5
3. ¿Cuándo esta Ud., con sus compañeros de trabajo, al momento de tomar decisiones respecto a la mejora de las actividades que realiza en su centro de labores, toma la decisión en forma individual?	1	2	3	4	5
4. ¿Sus compañeros de trabajo toman decisiones individuales, y no coordinan con los demás trabajadores?	1	2	3	4	5
5. ¿Sabe Ud., qué el jefe inmediato, realiza un control estricto a su personal a cargo?	1	2	3	4	5
6. ¿La forma de control que realiza el responsable de la organización bancaria, considera la jerarquía organizacional y no coordina con los demás responsables, respecto al cumplimiento de los objetivos organizacionales?	1	2	3	4	5
7. ¿Para Ud., se respeta los niveles organizacionales permanentemente en todo tipo de actividad que realiza su organización bancaria?	1	2	3	4	5

DIMENSION: Líder Democrático

Proposición	Valoración				
8. ¿Sabe Ud., si la toma de decisiones dentro de su organización, se realiza por consenso de todos los trabajadores incluyendo los jefes inmediatos?	1	2	3	4	5
9. ¿Ud., cuando su jefe inmediato superior, tenga que hacer alguna actividad fuera de la organización, asume la responsabilidad del área donde trabaja?	1	2	3	4	5
10. ¿Considera Ud., que los funcionarios de la organización bancaria, motivan al personal, antes de empezar a realizar sus actividades diarias permanentemente?	1	2	3	4	5
11. ¿Ud., motiva a sus compañeros de trabajo, para poder realizar y cumplir con los objetivos de la organización?	1	2	3	4	5
12. ¿Los funcionarios de la organización bancaria, apoyan al personal, cuando en realidad lo necesitan en sus centro de labores?	1	2	3	4	5
13. ¿Existe el apoyo mutuo entre los compañeros de trabajo, para poder cumplir eficazmente, con los objetivos y metas de la organización?	1	2	3	4	5

DIMENSION: Líder Liassez Faire

Proposición	Valoración				
14. ¿Conoce Ud., si los funcionarios de su organización delegan autoridad a los trabajadores dentro de sus centro de labores?	1	2	3	4	5
15. ¿Conoce Ud., si los funcionarios de su organización delegan funciones netamente jerárquicos a sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
16. ¿Ud., cuando tiene que realizar otras actividades fuera de su organización, delega funciones a su compañero de trabajo?	1	2	3	4	5
17. ¿Sabe Ud., si los jefes inmediatos superiores, están en constante contacto con su personal a cargo, para ver las actividades que se realizan dentro del centro de trabajo?	1	2	3	4	5
18. ¿Sus compañeros de trabajo están en constante contacto o coordinación, con los demás, por temas netamente laborales, en su organización bancaria?	1	2	3	4	5

VARIABLE 02: Clima Organizacional
DIMENSIÓN: Estructura Organizacional

Proposición	Valoración				
19. ¿Sabe Ud., si en los diferentes puestos de trabajo, consideran las especificaciones laborales con respecto al perfil del profesional que ocupará ese puesto laboral?	1	2	3	4	5
20. ¿En los diferentes puestos laborales de su centro de trabajo, los que ocupan cada una de ellos cumplen con los requisitos mínimos que exige ese puesto laboral?	1	2	3	4	5
21. ¿Los funcionarios de la organización, al analizar cada uno de los puestos de trabajo, consideran las responsabilidades y deberes de ese puesto?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Responsabilidad

Proposición	Valoración				
22. ¿Para Ud., existe transparencia en las actividades que se realiza en la organización, para poder dar un buen servicio de calidad al cliente?	1	2	3	4	5
23. ¿Aplica Ud., la responsabilidad como valor organizacional, con los clientes de la organización bancaria?	1	2	3	4	5
24. ¿Promueven dentro su centro de trabajo los valores institucionales que considera la organización bancaria?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Recompensa

Proposición	Valoración				
25. ¿Ud., recibe algún incentivo económico, en su centro de trabajo, cuando cumple con los objetivos de la organización?	1	2	3	4	5
26. ¿Las remuneraciones que Ud., percibe, está de acuerdo con las actividades que realiza dentro de su centro de labores?	1	2	3	4	5
27. ¿Los funcionarios de la organización, dan incentivos laborales a su personal, cuando se cumplen con los objetivos y metas organizacionales?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Riesgo

Proposición	Valoración				
28. ¿Para realizar tus actividades diarias, se siente satisfecho en su centro de labores, con respecto al ambiente laboral?	1	2	3	4	5
29. ¿Los funcionarios de la organización bancaria, hacen participar al personal en las acciones de seguridad industrial, en su centro de trabajo?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Apoyo

Proposición	Valoración				
30. ¿Para Ud., en su centro de labores, realizan la mejora continua en sus actividades para la mejor atención de sus clientes?	1	2	3	4	5
31. ¿Los jefes inmediatos superiores, incentivan a que mejoren sus actividades en su centro de labores y así poder cumplir con los objetivos organizacionales?	1	2	3	4	5
32. ¿Los funcionarios dan facilidades a los trabajadores de su organización, para poder capacitarse en temas relacionados a su profesión?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Normas

Proposición	Valoración				
33. ¿Los responsables de la organización bancaria, hacen conocer a su personal respecto a los documentos de gestión con que cuenta la organización?	1	2	3	4	5
34. ¿Las directivas que tiene la organización, son cumplidas estrictamente por los trabajadores?	1	2	3	4	5
35. ¿Los reglamento de trabajo, son actualizados para la mejora del desempeño de los trabajadores en su centro de labores?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Conflicto

Proposición	Valoración				
36. ¿Sabe Ud., si los representantes de los trabajadores de su organización, realizan negociaciones colectivas, con los representantes del Banco?	1	2	3	4	5
37. ¿Existe una adecuada comunicación con los funcionarios de su organización?	1	2	3	4	5
38. ¿Sabe Ud., si los funcionarios o jefes inmediatos superiores, se consideran con un poder dentro de su organización?	1	2	3	4	5



RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 0355-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 25 de Octubre del 2017.

VISTO:

Oficio Transcriptorio N° 0167-2017-SD-FCE-R-UNH de fecha 25-10-2017, Oficio N° 401-2017-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 06-07-2017, Informe N° 010-2017-OMGC-JAA-EPA-FCE-UNH de fecha 27-06-2017, Informe N° 0013-2017-PJ/AVA-EPA-FCE-UNH emitido por el docente asesor y miembros jurados pidiendo Aprobación del Proyecto de Investigación presentado por **PAUCAR CCANTO NOEMI BEATRIZ y QUISPE DE LA CRUZ VITTOR MICHAEL** de la Escuela Profesional de Administración, y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 15° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 con resolución N° 001-2014-AE-UNH de fecha 18-12-2014; la autonomía es inherente a la UNH, se ejerce de conformidad con la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria y demás normas, la autonomía es reconocida por el estado y se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, Gubernamental, Académico, Administrativo y Económico.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académica Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afin con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente.

Que, el Artículo 34° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Proyecto de Investigación aprobado, será remitido al Decanato, para que esta emita Resolución de aprobación e inscripción; previa ratificación del consejo de facultad; el graduado procederá a desarrollar el trabajo de investigación, con la orientación del Profesor Asesor. El docente asesor nombrado es responsable del cumplimiento de la ejecución y evaluación del trabajo de investigación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad.

Que, se debe de tomar en cuenta que los informes finales (Tesis) los tesisistas deberán evitar coincidencias con los temas de clima y desempeño laboral referentes, marcos teóricos, resultados y discusiones.

Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su Sesión Ordinaria del día 25-10-2017;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1° APROBAR e INSCRIBIR el Proyecto de Investigación Científica titulado: **"ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL BANCO DE CREDITO DEL PERÚ, SUCURSAL HUANCVELICA-PERIDO 2016"** presentado por los Bachilleres **PAUCAR CCANTO NOEMI BEATRIZ y QUISPE DE LA CRUZ VITTOR MICHAEL** de la Escuela Profesional de Administración.

ARTÍCULO 2° ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3° NOTIFÍQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----"



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



Dr. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 773-2018-FCE-R-UNH

Huancavelica, 20 de Noviembre del 2018

VISTO:

Hoja de Tramite N° 2599 de fecha 09-11-2018, Solicitud S/N. presentado por los Bachilleres en Ciencias Administrativas **PAUCAR CCANTO NOEMI BEATRIZ y QUISPE DE LA CRUZ VITTOR MICHAEL**; pidiendo programación de fecha y hora para sustentación de tesis para Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que, a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 0207-2018-CU-UNH de fecha 07 de marzo del 2018, en su Artículo N° 38 si el graduado es declarado Apto para sustentación (por unanimidad o mayoría), solicitara al Decano de la Facultad para que fije lugar, fecha y hora para la sustentación. La Decanatura emitirá la Resolución fijando fecha hora y lugar para la sustentación, asimismo entregará a los jurados el formato del acta de evaluación.

Que con el OFICIO N° 0286-2018-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 09-08-2018, Informe N° 005-2018-PJC-EPA-FCE de fecha 25-05-2018, los docentes miembros del jurado evaluador emiten informe de aprobación del informe final de tesis titulado **"LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ, SUCURSAL HUANCVELICA - PERIODO 2016"**, dando pase a sustentación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1°

PROGRAMAR la fecha y hora para la Sustentación Via Tesis titulada: **"LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ, SUCURSAL HUANCVELICA - PERIODO 2016"**, presentado por los Bachilleres en Ciencias Administrativas **PAUCAR CCANTO NOEMI BEATRIZ y QUISPE DE LA CRUZ VITTOR MICHAEL** para el día martes 04 de diciembre del 2018 a horas 10:00 a.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.

ARTICULO 2°

ENCARGAR al Presidente del Jurado el cumplimiento de la presente Resolución y la remisión del acta y documentos sustentatorios al Decanato para su registro y trámite correspondiente.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese."



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



Dr. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFCE.
Interesados
Archivo