



UNIVERSIDAD NACIONAL “SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO

ESCUELA DE POSTGRADO

ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL BANCO DE LA NACIÓN, AGENCIA 2 HUARAZ, AÑO 2019

Tesis para optar el grado de Maestro
en Administración

Mención: Administración de Negocios, MBA

ROSANGELA FLORES VEGA

Asesor: Dr. **TELMO PABLO LOLI POMA**

Huaraz - Ancash – Perú

2023

Nº de Registro: **T0898**





UNIVERSIDAD NACIONAL
"SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO"
ESCUELA DE POSTGRADO

ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

Los miembros del Jurado de Sustentación de Tesis, que suscriben, reunidos en acto público en el Auditorio de la Escuela de Postgrado, de la Universidad Nacional "Santiago Antúnez de Mayolo" para calificar la Tesis presentada por la:

Bachiller : **FLORES VEGA ROSANGELA**


Título : **"ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL BANCO DE LA NACIÓN, AGENCIA 2 HUARAZ, AÑO 2019"**

Después de haber escuchado la sustentación, las respuestas a las preguntas y observaciones finales, la declaramos:

APROBADA, con el calificativo de QUINCE (N°)


De conformidad al Reglamento General a la Escuela de Postgrado y al Reglamento de Normas y Procedimientos para optar los Grados Académicos de Maestro y Doctor, queda en condición de ser aprobado por el Consejo de la Escuela de Postgrado y recibir el Grado Académico de Maestro en **ADMINISTRACIÓN** con Mención en **ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS, MBA**, a otorgarse por el Honorable Consejo Universitario de la UNASAM.

Huaraz, 11 de noviembre del 2022


Dr. Jorge Luis Tandaypan Salazar
PRESIDENTE


Mag. Carlos Humberto Chunga Anton
SECRETARIO


Dr. Edwin Hernán Ramírez Asís
VOCAL


Dr. Telmo Pablo Loli Poma
ASESOR

NOMBRE DEL TRABAJO

T033_42572843_M.docx

AUTOR

ROSANGELA FLORES VEGA

RECUENTO DE PALABRAS

8784 Words

RECUENTO DE CARACTERES

50244 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

55 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.6MB

FECHA DE ENTREGA

May 15, 2023 2:12 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

May 15, 2023 2:14 PM GMT-5**● 18% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 17% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 16% Base de datos de trabajos entregados
- 9% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 8 palabras)

MIEMBROS DEL JURADO

Doctor Jorge Luis Tandaypan Salazar

Presidente



Magíster Carlos Humberto Chunga Antón

Secretario



Doctor Edwin Hernán Ramírez Asís

Vocal



ASESOR

Doctor Telmo Pablo Loli Poma



AGRADECIMIENTO

- A mi casa superior de estudios por la oportunidad de brindarme una enseñanza de calidad y calidez.
- Agradecer a mi asesor Dr. Telmo Pablo Loli Poma por todo su apoyo durante el desarrollo del presente trabajo de investigación.
- Agradezco a Dios y a todos aquellos maestros que influyeron en mi formación académica.

Con todo mi amor a mis padres y mi familia por el apoyo y motivación constante.

A mi hijo, que es motor de mi vida.

A mis maestros y asesores los cuales me formaron en conocimiento y valores.

ÍNDICE

Resumen	xi
Abstract	xii
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I	
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3-6
1.1. Planteamiento y formulación del Problema	3
1.2. Objetivos	5
1.3. Justificación	5
1.4. Delimitación	6
Capítulo II	
MARCO TEORICO	7-18
2.1. Antecedentes de Investigación	7
2.2. Bases Teóricas	10
2.2.1. Estilos de liderazgo	11
2.2.2. Clima organizacional	16
2.3. Definición de Términos	17
2.4. Hipótesis	18
2.5. Variables	18

Capítulo III

METODOLOGÍA	20-22
3.1. Tipo de Investigación	20
3.2. Diseño de Investigación	20
3.3. Población y muestra	20
3.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	20
3.5. Plan de procesamiento y análisis estadístico de datos	22

Capítulo IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN	23-28
4.1. Presentación de resultados	23
4.2. Prueba de Hipótesis	25
4.3. Discusión	28
Conclusiones	32
Recomendaciones	34
Referencia Bibliográfica	37
Anexos	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Operacionalización de las variables</i>	19
Tabla 2. <i>Estadística descriptiva estilos de liderazgo y clima organizacional</i>	23
Tabla 3. <i>Estadística descriptiva liderazgo transformacional y clima organizacional</i>	23
Tabla 4. <i>Estadística descriptiva liderazgo transaccional y clima Organizacional</i>	24
Tabla 5. <i>Estadística descriptiva laissez faire y clima organizacional</i>	24
Tabla 6. <i>Correlaciones estilos de liderazgo y clima organizacional</i>	25
Tabla 7. <i>Correlaciones liderazgo transformacional y clima organizacional</i>	26
Tabla 8. <i>Correlaciones liderazgo transaccional y clima organizacional</i>	27
Tabla 9. <i>Correlaciones laissez faire y clima organizacional</i>	28

RESUMEN

El propósito fundamental de la investigación fue determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en el Banco de la Nación, Agencia 2 Huaraz- año 2019. Para alcanzar este propósito se empleó el tipo de investigación correlacional y el diseño de investigación transeccional; pues, se recopiló la información en un solo momento. La población de la cual se obtuvo la información mediante el cuestionario fueron 36 trabajadores del Banco de la Nación, Agencia 2 Huaraz. El análisis de la información se realizó mediante estadística descriptiva con el empleo de tablas de frecuencia y por medio de estadística inferencial utilizándose para ello la prueba estadística Tau-b de Kendall. Se llegó a la conclusión de que la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en el Banco de la Nación en el año 2019, es significativa y positiva; es decir, que si los directivos solo ocasionalmente muestran cualidades de liderazgo transformacional y transaccional generará que clima organizacional en el Banco de la Nación sea percibido solo como favorable.

Palabras clave: Estilos de liderazgo, Clima organizacional, Banco

ABSTRACT

The main purpose of the research was to determine the relationship between leadership styles and organizational climate in Banco de la Nación, Agency 2 Huaraz- year 2019. To achieve this purpose, the type of correlational research and the transectional research design were used; therefore, the information was collected at a single moment. The population from which the information was obtained through the questionnaire was 36 workers of Banco de la Nacion, Agency 2 Huaraz. The analysis of the information was carried out by means of descriptive statistics using frequency tables and inferential statistics using Kendall's Tau-b statistical test. It was concluded that the relationship between leadership styles and organizational climate at Banco de la Nación in 2019 is significant and positive, i.e., if managers only occasionally show transformational and transactional leadership qualities, the organizational climate at Banco de la Nación will be perceived only as favorable.

Keywords: Leadership styles, Organizational climate, Bank

INTRODUCCIÓN

La presente investigación estilos de liderazgo y clima organizacional en el Banco de la Nación de Huaraz, se estructura en seis capítulos.

El primer capítulo presenta la realidad problemática del liderazgo y el clima organizacional en el Banco de la Nación, Agencia 2 Huaraz; seguidamente se presentan las preguntas y los objetivos de investigación, así como la justificación.

El segundo capítulo muestra el marco teórico del estudio, este se divide en cinco partes, la primera presenta los antecedentes de la investigación, en seguida se explican las bases teóricas y la definición de términos, posteriormente se expone la hipótesis de investigación y las variables de estudio identificadas.

El tercer capítulo presenta la metodología de investigación dividida en cinco aspectos, el primero expone el tipo investigación, seguidamente se presenta el diseño de investigación, así como la población y muestra a continuación se explican las técnicas e instrumentos de recolección de la información y plan de procesamiento e interpretación de la información.

En el quinto capítulo de resultados y discusión comprende tres partes, la primera presenta los resultados de las variables de estudio, seguidamente se explican y analizan los resultados de las correlaciones para comprobar la hipótesis de investigación para luego exponer la discusión mediante el contraste de los resultados con las bases teóricas.

Finalmente, se presentan las conclusiones de la investigación y las recomendaciones para el Banco de la Nación, Agencia 2 Huaraz.

Capítulo I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento y formulación del Problema

Los directivos de las entidades financieras específicamente en el Banco de la Nación, Agencia 2 Huaraz, presentan debilidades en las prácticas de liderazgo manifestándose en las pocas destrezas de liderazgo transformacional cuando buscan alentar, motivar y propiciar cambios en la entidad; además, se perciben dificultades en el liderazgo transaccional cuando promueven el cumplimiento de las responsabilidades de los seguidores mediante mecanismo de premios y castigos; observándose también que en el liderazgo laissez-faire los directivos se ponen a desarrollar trabajo operativo a fin de evadir responsabilidades vinculadas al ejercicio del liderazgo que le corresponde por el cargo que ostentan.

Específicamente en relación al liderazgo transformacional se observa baja confianza de los jefes en sus propias habilidades y en su convicción proyectando una presencia débil, percibiéndose esto también en la expresión verbal al comunicarse con sus trabajadores; por otro lado, existe un bajo nivel de comprensión de las necesidades y expectativas de los empleados para articular estas con las metas de la institución, asimismo; se percibe que los trabajadores solo de vez en cuando se sienten motivados y cuando se les comunica las expectativas no se consigue involucrarlos ni comprometerlos con la visión de la entidad. Además, el bajo nivel de comprensión de la naturaleza y dificultades que se les presenta a los trabajadores generan una baja autonomía e independencia de estos empleados en el ejercicio de sus funciones.

Por otro lado, en la práctica de liderazgo transaccional en el Banco de la Nación, Agencia 2 Huaraz, se observa que tanto jefes como trabajadores asumen sus responsabilidades sin preocupación de juntar estas para un mejor desempeño, por lo que las recompensas como las sanciones no resultan significativas, notándose por ello, la constante intervención de los jefes en situaciones que el trabajador no lo requiera.

Además, se observa que en el liderazgo Laissez-faire, los jefes evitan ejercer influencia en los empleados puesto que desconfían de su destreza para dirigir, esto los lleva a abrumar de responsabilidad a sus empleados, además de no establecer metas adecuadas para los mismos y evitan ayudarlos en la toma de decisiones.

Todo esto ha traído consigo que el clima organizacional no sea muy favorable; pues; los trabajadores perciben que las tareas no están claramente definidas y estructuradas, existe desconocimiento de las políticas y estructura organizativa, poca autonomía en la toma de decisiones, se les sanciona más que premiarlos, no se les comunica las expectativas con respecto a metas y riesgos establecidos, asimismo, perciben que es baja cooperación entre trabajadores y directivos, no se sienten motivados para plantear la problemática que se les presenta y no se sienten identificación con la entidad.

A partir de la problemática descrita se planteó como **problema a investigar** ¿de qué manera se relaciona los estilos de liderazgo y el clima organizacional en el Banco de la Nación, Agencia 2 Huaraz- año 2019?

Siendo los problemas específicos:

- Como se relaciona el liderazgo transformacional con el clima organizacional en el banco de la nación en el 2019.
- Como se relaciona el liderazgo transaccional con el clima organizacional en el banco de la nación en el 2019
- Como se relaciona el liderazgo Laissez-faire con el clima organizacional en el Banco de la Nación en el año 2019.

1.2. Objetivos

El **objetivo general** fue determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en el Banco de la Nación, Agencia 2 Huaraz-año 2019.

Siendo los objetivos específicos:

- Establecer la relación que existe en el liderazgo transformacional con el clima en el Banco de la Nación en el año 2019.
- Establecer la relación que existe en el liderazgo transaccional con el clima en el Banco de la Nación en el año 2019.
- Establecer la relación que existe en el liderazgo Laissez-faire con el clima en el Banco de la Nación en el año 2019.

1.3. Justificación

La investigación se justifica desde una perspectiva teórica porque con los hallazgos del trabajo de investigación se corroboraron las teorías, principios, leyes y postulados relacionados a la variable estilos de liderazgo, así como clima organizacional.

La justificación también es practica porque los resultados de la investigación

permitirán que los directivos del Banco de la Nación Agencia 2 Huaraz, pongan en marcha aspectos relacionados al ejercicio del liderazgo contemporáneo a fin de fortalecer el clima organizacional y que la entidad alcance los objetivos teniendo en cuenta las necesidad y expectativas de los trabajadores.

Se justifica metodológicamente en vista de que se utilizaron criterios de validez óptimos que permitieron un análisis superior respecto a la asociación de las variables liderazgo contemporáneo y clima organizacional.

1.4. Delimitación

El presente estudio estilos de liderazgo y clima organizacional en el Banco de la Nación, Agencia 2 Huaraz, año 2019, espacialmente se ubica en la ciudad de Huaraz, departamento de Ancash.

Capítulo II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de Investigación

Antecedentes a nivel internacional

Contreras y Jiménez (2016), en su estudio se estableció el objetivo examinar como contribuye el liderazgo de los jefes en el clima organizacional en un colegio de Cundinamarca, permitiéndole lineamientos para una intervención a futuro. Para la obtención y procesamiento de información se empleó el método cuantitativo y la muestra fue de 120 personas entre directivos, docentes y estudiantes; además, se emplearon como instrumentos el Test de Adjetivos de Pitcher y la Escala del Clima Organizacional. Concluye su estudio señalando que es estadísticamente significativa la asociación en el liderazgo y el clima organizacional, precisando además que tanto en liderazgo como el clima organizacional se obtuvieron niveles bajos.

Asimismo; García y Mendoza (2015), se plantearon como finalidad correlacionar los estilos de liderazgo con el clima organizacional en un centro educativo de grado medio superior; para ello, emplearon el método cuantitativo y un diseño de corte transversal, obteniendo la información de una muestra de 97 personas entre directivos y docentes mediante la encuesta de MLQ Bass y Avolio y el ECL de Valenzuela; concluyendo que dentro de los estilos de liderazgo empleados, predomina el estilo transformacional y que el clima organizacional se presenta en un nivel promedio con mayor preponderancia del factor trabajo personal encontraron además que es significativa la correlación entre las variables de estudio.

Soto (2010), efectuó un estudio en una caja popular en México buscando establecer el impacto de estilos de liderazgo y clima laboral en trabajadores. El método empleado para ello fue el cuantitativo con un nivel descriptivo-correlacional; la información se obtuvo de una muestra de 37 personas entre empleados, gerente y directivo de la Caja Pública en San José Iturbie. Los hallazgos obtenidos fueron que el estilo de liderazgo que más predomina es el autoritario, y el estilo que se presenta en menor grado es el democrático; por otro lado, se obtuvieron niveles bajos en la variable clima laboral; llegando además a la conclusión de que es estadísticamente significativa la asociación entre el liderazgo y el clima laboral.

Antecedentes a nivel nacional

Campos (2012), realizó un estudio con el fin de averiguar la asociación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en un centro educativo del distrito de Ventanilla - Región Callao, para ello empleó el método cuantitativo y el nivel de investigación descriptivo-correlacional, la información se obtuvo de una muestra de 100 personas entre docentes, padres de familia y estudiantes mediante la Escala de liderazgo directivo y el cuestionario de Clima organizacional. Se concluye precisando que el liderazgo directivo y el clima organizacional se asocian de manera significativa.

Cervera (2012), efectuó un estudio con el propósito de establecer si el liderazgo transformacional se relaciona con el clima organizacional en los centros educativos del Distrito de los Olivos, el enfoque empleado fue cuantitativo con un nivel de investigación descriptivo-correlacional, la información se obtuvo en un solo momento de una muestra de 171 docentes de cinco centros educativos del

Distrito de Los Olivos y se empleó la técnica la encuesta con los instrumentos de Escala de Liderazgo Transformacional y el Inventario de Clima Organizacional de Halpin y Croft. Concluyen su estudio señalando que existe correlación significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional.

Macías (2015) llevo a cabo una investigación con la finalidad de determinar cuáles son los estilos de liderazgo predominantes y como se relación con el clima organizacional de los trabajadores en la Sociedad Ecuatoriana Pro Rehabilitación de los Lisiados; para ello empleo el método cuantitativo y el diseño transversal mediante el cuestionarios Grid Gerencialy CL-SPC Clima Laboral; los hallazgos muestran que los estilos de liderazgo predominantes son el autoritario, el equilibrado y el participativo mostrando además que el clima general de la institución es desfavorable.

Antecedentes a nivel local

Camones (2015) realizó un estudio con el propósito de relacionar el Clima organizacional con la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad César Vallejo sede Huaraz, 2015; para ello empleo el tipo de investigación correlacional con un diseño transeccional, obteniendo la información de 34 trabajadores administrativos mediante uncuestionario. Los hallazgos muestran que el clima organizacional es desfavorable y el nivel de satisfacción laboral es bajo; además se encontró que existe una correlación significativa entre el clima organizacional con la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos.

Marisol (2014) llevo a cabo un estudio para conocer el impacto de los estilos de liderazgo en la satisfacción laboral, en la Organización No Gubernamental

(ONG) World Visión Perú (WVP), el nivel de la investigación fue descriptivo-explicativo con un diseño transeccional, obteniendo la información de la población de 50 colaboradores mediante el cuestionario Los resultados indican que el estilo de liderazgo enfocado en las tareas es el que más predomina en la organización a pesar de que es calificado por los trabajadores como inadecuado; además se muestra que grado de satisfacción de los colaboradores, es moderado. Concluye asimismo en su investigación que un inadecuado estilo de liderazgo inadecuado provoca que la satisfacción laboral sea moderada en la ONG-WVP.

Fernández (2011) realizó un estudio con la finalidad de determinar cómo los estilos de liderazgo influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores en la vicerrectoría administrativa de la UNASAM; para lo cual empleó el nivel de investigación Descriptivo-Correlacional con un diseño transversal; obteniendo la información de la muestra de 66 trabajadores nombrados de la vicerrectoría administrativa de la UNASAM mediante un cuestionario. Los hallazgos de la investigación muestran que en mayor grado se presenta los estilos de liderazgo coercitivo y benevolente; y en menor grado los estilos de liderazgo consultivo y participativo, en lo referente a satisfacción laboral de los trabajadores de la vicerrectoría administrativa esta se presenta en un nivel bajo. Concluye además señalando que los estilos de liderazgo tienen un efecto desfavorable en la satisfacción laboral de los trabajadores.

2.2. Bases teóricas

Según Chiavenato (2019) “el nuevo imperativo es desarrollar el liderazgo en las organizaciones. Así, es fundamental identificar y desarrollar a personas

excepcionales, capaces de llevar a la organización hacia el nuevo siglo” (p. 347).

2.2.1. Estilos de Liderazgo

Thompson A. et al. (2012) señalan que “el factor más visible que distingue a las iniciativas exitosas de cambio, es el liderazgo competente en la alta administración” (p. 396).

El liderazgo según D`Alessio (2015) “es la capacidad de conducir a las personas de una organización para alcanzar los objetivos de ésta” (p. 31); asimismo, Bennis (1999) señala que el liderazgo es fundamental para favorecer a mejores formas de convivencia social en la organización y hacer que los trabajadores se sientan motivados a dar su mayor potencial para alcanzar las metas.

El Modelo de liderazgo propuesto por Avolio y Bass (1991) incluye dimensiones del liderazgo como son el liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire. El liderazgo transformacional comprende cuatro factores interrelacionados etiquetados como carismático, inspirador, intelectualmente estimulante y consideración individualmente; y el liderazgo transaccional incluye factores como la recompensa contingente y la administración por excepción (Bass, 1985; Avolio & Bass, 1988, 1990a, 1990b; Howell & Avolio, 1993). En conjunto estos factores brindan un sustento más amplio (Bass, 1990). Asimismo, Bycio, et al. (1995) comunicó su apoyo para los factores del liderazgo transformacional y transaccional, semejante a la estructura original que propuso Bass (1985).

El modelo de liderazgo precisa que un mismo líder puede desplegar comportamientos de un liderazgo transaccional o de uno transformacional (Bass y Riggio, citado en Hilario, 2016).

A) *Liderazgo Transformacional*

D'Alessio (2015) señala que un “liderazgo transformacional es necesario para tener éxito en el proceso estratégico, no contar con el liderazgo de la alta dirección, y su decidido compromiso, sería un error y una receta para el fracaso” (p. 31).

El liderazgo transformacional “se basa más en los cambios de valores, creencias y necesidades de sus seguidores” (Chiavenato, 2009, p. 363). Según Bass y Avolio (1994) “los líderes transformacionales se caracterizan por cuatro factores denominadas como las 4 I del liderazgo transformacional incluyendo influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada” (p. 542).

Asimismo, Bass y Avolio (1996) describen los factores del liderazgo transformacional:

El **liderazgo carismático**, hace que, los líderes generan confianza y sirven como modelos a seguir para los seguidores. Los líderes son respetados y tienen mucho poder de referencia. Ejemplo de ítem: "Tiene un sentido de misión que me comunica". Aunque conceptualmente distintos, el carisma y la motivación inspiradora a menudo están altamente correlacionados.

La **Motivación inspiradora** de los líderes hace que sean vistos como inspiradores, proporcionando símbolos y llamamientos emocionales para aumentar la conciencia y comprensión de los seguidores con respecto a las metas deseadas mutuamente. Ejemplo de ítem: "Usa símbolos e imágenes para enfocar nuestros esfuerzos".

Los **líderes intelectualmente estimulantes** mueven a sus seguidores a cuestionar la "vieja forma de hacer las cosas", abordar los problemas desde

diferentes ángulos y desde perspectivas alternativas. Animam a los seguidores a ser creativos en la resolución de problemas. Ejemplo de ítem: "Me permite pensar en viejos problemas de formas nuevas".

Con la **consideración individualizada**, el líder reconoce y eleva las necesidades de los seguidores y los empuja a niveles más altos de potencial. Considere individualmente que los líderes se centren en identificar formas de alentar a los seguidores a mejorar sus capacidades y asumir objetivos y oportunidades más desafiantes. Muestran empatía y preocupación por las necesidades individuales de sus seguidores. Ejemplo de ítem: "Me delega responsabilidades para brindarme oportunidades de aprendizaje"(p. 14).

B) *Liderazgo Transaccional*

El liderazgo transaccional “implica sólo una relación de intercambio entre líderes y seguidores” (Chiavenato, 2009, p. 363).

Para Bass y Avolio (1994) los líderes transaccionales se caracterizan por recompensas contingentes y estilos de liderazgo de gestión por excepción:

Esencialmente, los líderes transaccionales desarrollan intercambios o acuerdos con sus seguidores señalando lo que los seguidores recibirán si hacen algo bien o mal. En un extremo, un líder no acepta desviaciones de los procedimientos operativos; mientras que, en el otro extremo, otro líder recompensa a los seguidores cuando aplican las reglas de manera creativa. (pp. 542-543)

Con el liderazgo transaccional los empleados aceptan y cumplen sus roles y asignaciones con fin de recibir recompensas, recursos y elogios o evitar una acción disciplinaria (Podsakoff et al., 1982).

Bass y Avolio (1996) contrastan el liderazgo transformacional con dos factores que comprenden el liderazgo transaccional: la gestión por excepción y la recompensa contingente:

La **administración por excepción** activa, cuando el líder se encarga de monitorear y corregir el desempeño de los seguidores, o pasiva; es decir, no sólo cuando algo sale mal, el líder interviene para tomar medidas correctivas. El líder se concentra en identificar y corregir errores y tomar medidas disciplinarias. La **recompensa contingente** es una transacción más constructiva y positiva que involucra acuerdos dirigidos, consultivos o negociados entre líderes y seguidores sobre objetivos y/o requisitos de tareas. El líder promete y/o proporciona recompensas adecuadas y reconocimiento si los seguidores logran los objetivos o ejecutan las tareas requeridas. (p. 10)

Además, Bass y Avolio (1996) señala que las escalas transaccionales a medir son:

Las recompensas contingentes, donde el líder enfatiza el intercambio de recompensas cuando los seguidores cumplen los objetivos acordados. Los acuerdos están diseñados para aclarar qué se espera de los seguidores y qué recibirán si cumplen esos objetivos. Ejemplo de ítem: "Me dice lo que debo saber para realizar mi trabajo".

Y la gestión por excepción que, en contraste con el Liderazgo de recompensa contingente, las transacciones entre el Líder y el seguidor se basan en que el Líder tome medidas correctivas después de que haya ocurrido un problema (pasivo) o en previsión de un problema (habilitado). El líder se involucra en la gestión activa por excepción al monitorear sistemáticamente el

desempeño de los seguidores en busca de errores. Sin embargo, el líder espera pasivamente a que las dificultades del seguidor le llamen la atención antes de intervenir. Elemento de muestra para gestión por excepción (MBE) pasivo: "Actúa solo cuando se produce un error". Elemento de muestra para MBE-activo: "Supervisa mi desempeño para detectar desviaciones de los estándares". (p. 15)

C) **Laissez Fire**

Una tercera dimensión del liderazgo valorado como parte de un amplio espectro de estilos de liderazgo es el liderazgo de laissez-faire. El laissez faire reproduce la evitación del liderazgo o falta de liderazgo (Bass & Avolio, 1990a; 1993). Las personas que presentan este estilo de liderazgo posponen o se rehúsan a tomar decisiones, evitan confrontación y no se comprometen con el crecimiento de los trabajadores.

Bass y Avolio (1996) el liderazgo de laissez-faire representa la ausencia de liderazgo, o la evitación de la intervención:

Aquí los líderes no entran en transacciones correctivas o constructivas con los seguidores. No hay ningún intento de involucrar o motivar a los seguidores, ni de identificar o reconocer sus respectivas necesidades. Ejemplo de ítem: "No me dice cuál es su posición sobre los temas". (pp. 15-16)

Robbins (2009) señala que “el liderazgo transformacional se construye sobre el transaccional, y produce niveles de esfuerzo y desempeño de los seguidores que van más allá de los que habría con el sólo enfoque transaccional. Los líderes mejores son transaccionales y transformacionales” (p. 419).

2.2.2. Clima Organizacional

Chiaventato (2009) define clima organizacional como “la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento” (p. 261).

Y según Litwin y Stringer (1968) “es un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influyen su comportamiento y su motivación”.

A) Dimensiones del clima organizacional

Según Litwin y Stringer (citado en Sandoval 2004) resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

Estructura, referida a la percepción de las obligaciones, reglas y políticas que se encuentran en una organización; **responsabilidad individual**, relativo al sentimiento de autonomía o sentirse su propio patrón; **remuneración**, referido a la percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho; **riesgos y toma de decisiones**, alusivo a la percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo; **apoyo**, referido a los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo; y **tolerancia al conflicto**, que se refiere a la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Para Vega, Martín y Partido (2010) los estudio sobre el clima organizacional y el liderazgo muestran que están implícitamente interrelacionados. Esta vinculación conceptual ha sido identificada por investigadores como Kozlowski y Doherty (1989).

2.3. Definición de términos

La **recompensa contingente** consiste en el “intercambio de recompensas por esfuerzo y las promete por el buen desempeño, reconoce logros” (Robbins, 2009, p. 419).

La **administración por excepción (activa)** consiste en “observar y buscar desviaciones de las reglas y estándares, emprender acciones correctivas” (Robbins, 2009, p. 419).

La **administración por excepción (pasiva)** aquella que “interviene sólo si los estándares no se cumplen” (Robbins, 2009, p. 419).

La **influencia idealizada** “proporciona visión y sentido de la misión, transmite orgullo, gana respeto y confianza” (Robbins, 2009, p. 419).

La **motivación inspiradora** “comunica expectativas grandes, usa símbolos para centrarse en los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla” (Robbins, 2009, p. 419).

La **estimulación intelectual** “promueve inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas” (Robbins, 2009, p. 419).

La **consideración individualizada** “concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige, asesora” (Robbins, 2009, p. 419).

El **clima organizacional** es la “calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento” (Chiavenato, 2009, p. 261).

2.4. Hipótesis

La Hipótesis General a contrastar fue: Existe relación significativa y positiva entre los estilos de liderazgo y clima organizacional en el Banco de la Nación Agencia 2 Huaraz en el 2019.

Las **Hipótesis Específicas** fueron:

- Existe relación significativa y positiva entre liderazgo transformacional y el clima con el Banco de la Nación en el año 2019.
- Existe relación significativa y positiva entre liderazgo transaccional y el clima con el Banco de la Nación en el año 2019.
- Existe relación significativa y positiva entre liderazgo Laissez-Faire y el clima con el Banco de la Nación en el año 2019.

2.5. Las variables de investigación

Variable 1: Estilos de liderazgo

Variable 2: Clima organizacional

Tabla 1*Operacionalización de las variables:*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable 1: Estilos de Liderazgo	liderazgo transformacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Influencia Idealizada Atribuida. ✓ Influencia Idealizada Conductual. ✓ Motivación Inspiracional. ✓ Estimulación Intelectual.
	liderazgo transaccional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consideración Individualizada. ✓ Recompensa Contingente
	liderazgo Laissez-faire	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección por Excepción Activa. ✓ Liderazgo Pasivo/Evitador
Variable 2: Clima Organizacional	Estructura	Apreciación sobre normas, políticas y procedimientos.
	Responsabilidad	Nivel de autonomía en la toma de decisiones.
	Recompensa	Percepción de equidad en el sistema de promociones e incentivos.
	Desafío	Dificultad que presenta las labores asignadas
	Relaciones	Relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo y a nivel jerárquico.
	Cooperación	Colaboración que se percibe en la empresa.
	Normas de desempeño	Interés de la empresa en el cumplimiento de normas.
	Conflictos	Formas y mecanismos que se implementan para la resolución de conflictos.
Identidad	Sentimiento de pertenencia a la organización y al grupo de trabajo.	

Capítulo III

METODOLOGIA

3.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación fue correlacional porque se buscó correlacionar las variables estilos de liderazgo y clima organizacional en el Banco de la Nación Agencia 2 Huaraz en el 2019. Según Hernández et al., (2014) el de tipo correlacional “tiene la finalidad de conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (p. 93).

3.2. Diseño de Investigación

El diseño de investigación fue no experimental y transeccional debido a que los datos fueron obtenidos de la fuente primaria en un único momento. Hernández et al. (2014) señala que los “diseños de investigación transeccional recolectan datos en un solo momento” (p. 154).

3.3. Población y muestra

Población

Fue conformada por 36 trabajadores del Banco de la Nación, Agencia 2 Huaraz

Muestra

La muestra fue igual que la población por ser un número pequeño a investigar

3.4. Técnicas e Instrumento(s) de recolección de datos

Técnica:

La técnica de encuesta se utilizó para recolectar los datos de los trabajadores del Banco de la Nación Agencia 2 Huaraz. Específicamente para la variable estilos de

liderazgo se utilizó el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ 5X Corta) cuyos autores son Bass, B. & Avolio, B. (1997), cuya ficha técnica es la siguiente:

Ficha técnica del cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ 5X Corta)

Autor:	Bass, B. M., & Avolio, B. J., autores del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ 5X Corta)
Componentes	El Liderazgo Multifactorial (MLQ 5X Corta) comprende dos dimensiones: el liderazgo transformacional (con sus subdimensiones influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada) el liderazgo transaccional (con sus subdimensiones recompensa contingente y administración por excepción); además se incluye al liderazgo de laizzez faire
Año	1997
Estructura	Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ Forma 5X Corta) comprende 45 preguntas que permiten identificar y medir comportamientos clave de liderazgo y eficacia.
Duración	La aplicación del cuestionario tiene una duración de 15 minutos
Ámbito	La población de la cual se obtendrá la información por medio del cuestionario son los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia 2 Huaraz.
Codificación	La escala utilizada para medir es: Nunca, Rara Vez, A Veces, A Menudo, Frecuentemente (0,1,2,3,4)
Validez	Se evidencia que aporta a la validez de contenido y de constructo del instrumento MLQ 5X
Confiabilidad	El MLQ 5X Corto adaptado, tiene un índice de confiabilidad alto($\alpha= 0.97$)

Además, para la variable clima organizacional se empleó un cuestionario de Clima Organizacional de los autores Litwin & Stringer (2004), con la siguiente ficha técnica:

Ficha técnica del cuestionario de Clima Organizacional

Autor:	Litwin y Stringer, autores de la Escala de Clima Organizacional
Componentes	El Clima Organizacional comprende 9 dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, normas de desempeño, conflictos e identidad
Año	2004
Estructura	El Cuestionario de Clima Organizacional comprende 53 preguntas que permiten identificar y medir el clima organizacional.
Duración	La aplicación del cuestionario tiene una duración de 20 minutos
Ámbito	La población de la cual se obtendrá la información por medio del cuestionario son los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia 2 Huaraz.
Codificación	La escala utilizada para medir es: Muy en desacuerdo, En desacuerdo, De acuerdo, Muy de acuerdo (0,1,3,4)
Validez	Se evidencia que aporta a la validez de contenido y de constructo del instrumento

3.5. Plan de procesamiento y análisis estadístico de la información

El método empleado para el análisis de datos fue cuantitativo. Los datos procesados de cada una de las variables se presentaron a través de la distribución de frecuencias permitiéndonos ello un análisis descriptivo; sin embargo, para establecer la asociación entre las variables se empleó la prueba estadística chi cuadrado y el coeficiente de correlación tau-b de Kendall, este análisis nos permitió establecer la relación de las variables estilos de liderazgo y clima organizacional.

Capítulo IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Presentación de resultados

Tabla 2

Estadística descriptiva estilos de liderazgo y clima organizacional

		Clima Organizacional		
		Favorable	Muy Favorable	Total
Estilos de Liderazgo	Rara Vez	1	0	1
	A Veces	25	3	28
	A Menudo	0	7	7
Total		26	10	36

De los 36 trabajadores encuestados, 25 de ellos respondieron que el administrador del Banco de la Nación, Agencia 2 Huaraz, a veces utiliza el Liderazgo transformacional y además señalaron que el clima organizacional es favorable.

Tabla 3

Estadística descriptiva liderazgo transformacional y clima organizacional

		Clima Organizacional		
		Favorable	Muy Favorable	Total
Liderazgo Transformacional	Rara Vez	1	0	1
	A Veces	25	5	30
	A Menudo	0	5	5
Total		26	10	36

De los 36 trabajadores encuestados, 25 de ellos respondieron que el administrador del Banco de la Nación, Agencia 2 Huaraz, a veces utiliza el Liderazgo transformacional, además manifestaron que el clima organizacional es favorable.

Tabla 4

Estadística descriptiva liderazgo transaccional y clima Organizacional

		Clima Organizacional		
		Favorable	Muy Favorable	Total
Liderazgo	Rara Vez	1	0	1
Transaccional	A Veces	24	2	26
	A Menudo	1	8	9
Total		26	10	36

De los 36 trabajadores encuestados, 24 de ellos respondieron que el administrador del Banco de la Nación, Agencia 2 Huaraz, a veces utiliza el liderazgo transaccional, asimismo, manifestaron que el clima organizacional es favorable.

Tabla 5

Estadística descriptiva laissez faire y clima organizacional

		Clima Organizacional		
		Favorable	Muy Favorable	Total
Laissez Faire	Rara Vez	3	0	3
	A Veces	22	3	25
	A Menudo	1	7	8
Total		26	10	36

De los 36 trabajadores encuestados, 22 de ellos respondieron que el administrador del

Banco de la Nación, Agencia 2 Huaraz, a veces utiliza el Liderazgo transaccional; además, manifestaron que el clima organizacional es favorable.

4.2 Prueba de Hipótesis

Hipótesis General

H1: Existe relación significativa y positiva entre los estilos de liderazgo y clima organizacional en el Banco de la Nación Agencia 2 Huaraz en el 2019.

H0: No existe relación significativa y positiva entre los estilos de liderazgo y clima organizacional en el Banco de la Nación Agencia 2 Huaraz en el 2019.

Tabla 6

Correlaciones estilos de liderazgo y clima organizacional

			Clima Organizacional	Estilos de Liderazgo
tau_b de Kendall	Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,755**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	36	36
	Estilos de Liderazgo	Coefficiente de correlación	,755**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	36	36

Mediante la prueba estadística tau-b de Kendall la correlación entre Estilos de liderazgo y el Clima Organizacional es de 0,755 y el p-valor es de 0,000 menor al nivel de significancia de 0,05, por lo que, se acepta la hipótesis que existe relación significativa y positiva entre los Estilos de liderazgo y el clima organizacional en el Banco de la Nación en el año 2019.

Hipótesis Específica 1:

H1: Existe relación significativa y positiva entre liderazgo transformacional y el clima con el Banco de la Nación en el año 2019.

H0: No existe relación significativa y positiva entre liderazgo transformacional y el clima con el Banco de la Nación en el año 2019.

Tabla 7

Correlaciones liderazgo transformacional y clima organizacional

			Liderazgo transformacional	Clima Organizacional
tau_b de Kendall	Liderazgo Transformacional	Coefficiente de correlación	1,000	,616**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	36	36
	Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	,616**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	36	36

Mediante la prueba estadística tau-b de Kendall la correlación entre Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional es de 0,61 y el p-valor es de 0,000 menor al nivel de significancia de 0,05, por lo que, se acepta la hipótesis que existe relación significativa y positiva entre liderazgo transformacional y el clima organizacional en el Banco de la Nación en el año 2019.

Hipótesis Específica 2:

H1: Existe relación significativa y positiva entre liderazgo transaccional y el clima

con el Bancode la Nación en el año 2019.

H0: No existe relación significativa y positiva entre liderazgo Laissez-Faire y el clima con el Bancode la Nación en el año 2019.

Tabla 8

Correlaciones liderazgo transaccional y clima organizacional

			Liderazgo Transaccional	Clima Organizacional
tau_b de Kendall	Liderazgo Transaccional	Coeficiente de correlación	1,000	,756**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	36	36
	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	,756**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	36	36

Mediante la prueba estadística tau-b de Kendall la correlación entre Liderazgo Transaccional y el Clima Organizacional es de 0,756 y el p-valor es de 0,000 menor al nivel de significancia de 0,05, por lo que, se acepta la hipótesis que existe relación significativa y positiva entre liderazgo transaccional y el clima organizacional en el Banco de la Nación en el año 2019.

Hipótesis Específica 3:

H1: Existe relación significativa y positiva entre liderazgo Laissez-Faire y el clima con el Bancode la Nación en el año 2019.

H0: No existe relación significativa y positiva entre liderazgo Laissez-Faire y el clima con el Bancode la Nación en el año 2019.



Tabla 9***Correlaciones laissez faire y clima organizacional***

			Laissez Faire	Clima Organizacional
tau_b de Kendall	Laissez Faire	Coeficiente de correlación	1,000	,649**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	N	36	36	
	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	,649**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N		36	36	

Mediante la prueba estadística tau-b de Kendall la correlación entre Liderazgo Laissez Faire y el Clima Organizacional es de 0,649 y el p-valor es de 0,000 menor al nivel de significancia de 0,05, por lo que, se acepta la hipótesis que existe relación significativa y positiva entre liderazgo laissez faire y el clima organizacional en el Banco de la Nación en el año 2019.

4.3 Discusión

El **objetivo general** fue determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en el Banco de la Nación, Agencia 2 Huaraz- año 2019, este objetivo se alcanzó mediante la prueba estadística tau-b de Kendall cuya correlación entre estilos de liderazgo y el clima organizacional fue de 0,755 y el p-valor es de 0,000 menor al nivel de significancia de 0,05, permitiendo probar así la hipótesis que existe relación significativa y positiva entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en el Banco de la Nación en el año 2019.

Estos resultados son concordantes con los hallazgos de Contreras y Jiménez

(2016) donde manifiesta que es estadísticamente significativa la asociación en el liderazgo y el clima organizacional; además, Campos (2012) precisa que el liderazgo directivo y el clima organizacional se asocia de manera significativa; por otro lado, Camones (2015) también encontró que hay correlación significativa entre el clima organizacional con la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos.

Desde el punto de vista teórico el modelo de liderazgo de rango completo precisa que un mismo líder puede desplegar comportamientos de un liderazgo transaccional o de uno transformacional (Bass y Riggio, citado en Hilario, 2016).

El **primer objetivo específico** fue establecer la relación que existe en el liderazgo transformacional con el clima en el Banco de la Nación en el año 2019, este objetivo se alcanzó mediante la prueba estadística tau-b de Kendall cuya correlación entre liderazgo transformacional y el clima organizacional fue de 0,61 y el p-valor es de 0,000 menor al nivel de significancia de 0,05, permitiendo probar así la hipótesis que existe relación significativa y positiva entre liderazgo transformacional y el clima organizacional en el Banco de la Nación en el año 2019.

Estos resultados coinciden con la conclusión a que arriban García y Mendoza (2015) de que en los estilos de liderazgo empleados predominan el estilo transformacional y que el clima organizacional se presenta en un nivel promedio con mayor preponderancia del factor trabajo personal; además, encontraron que es significativa la correlación entre las variables de estudio. Asimismo, Cervera (2012), concluye su estudio señalando que existe correlación significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional.

Según Bass y Avolio (1994) “los líderes transformacionales se caracterizan por

cuatro factores denominadas como las 4 I del liderazgo transformacional incluyendo influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada” (p. 542).

El **segundo objetivo específico** fue establecer la relación que existe entre el liderazgo transaccional y el clima en el Banco de la Nación en el año 2019, este objetivo se alcanzó mediante la prueba estadística tau-b de Kendall cuya correlación entre liderazgo transaccional y el clima organizacional fue de 0,756 y el p-valor es de 0,000 menor al nivel de significancia de 0,05 permitiendo probar así la hipótesis que existe relación significativa y positiva entre liderazgo transaccional y el clima en el Banco de la Nación en el año 2019.

Los hallazgos de Soto (2010) concuerdan con los resultados obtenidos pues señala que el estilo de liderazgo que más predomina es el autoritario, y el estilo que se presenta en menor grado es el democrático; por otro lado, se obtuvieron niveles bajos en la variable clima laboral; llegando además a la conclusión de que es estadísticamente significativa la asociación entre el liderazgo y el clima laboral. Además, Macías (2015) en sus hallazgos muestra que los estilos de liderazgo predominantes son el autoritario, el equilibrado y el participativo mostrando además que el clima general de la institución es desfavorable.

Para Bass y Avolio (1994) los líderes transaccionales se caracterizan por recompensas contingentes y estilos de liderazgo de gestión por excepción:

Esencialmente, los líderes transaccionales desarrollan intercambios o acuerdos con sus seguidores señalando lo que los seguidores recibirán si hacen algo bien o mal. En un extremo, un líder no acepta

desviaciones de los procedimientos operativos estándar administrando por excepción de una manera altamente transaccional; mientras que, en el otro extremo, otro líder recompensa a los seguidores cuando aplican las reglas de manera creativa, o si las rompen cuando se cumple mejor la misión general de la organización (pp. 542-543)

El **tercer objetivo específico** fue establecer la relación que existe entre el liderazgo Laissez-faire y el clima organizacional en el Banco de la Nación en el año 2019, este objetivo se alcanzó mediante la prueba estadística tau-b de Kendall cuya correlación entre liderazgo transformacional y el clima organizacional fue de 0,649 y el p-valor es de 0,000 menor al nivel de significancia de 0,05, permitiendo probar así la hipótesis que existe relación significativa y positiva entre liderazgo laissez-faire y el clima organizacional en el Banco de la Nación en el año 2019.

El Liderazgo Laissez-Faire describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir. Dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo a tomar decisiones, evitándolas (Bradford y Lippitt, 1945, en Bass, 1990). Por lo general, no diferencian su rol del rol del trabajador, y realizan más bien trabajo de producción, en lugar de pasar su tiempo en funciones de supervisión (Katz, Maccoby, Gurin, y Floor, 1951, en Bass, 1990).

Conclusiones

1. Existe relación significativa y positiva entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en el Banco de la Nación en el año 2019; es decir, que los directivos al desplegar solo a veces el liderazgo transaccional como transformacional de forma conjunta ocasiona que el clima organizacional sea percibido solo como favorable en el Banco de la Nación.
2. El liderazgo transformacional y el clima organizacional en el Banco de la Nación en el año 2019 se relacionan significativa y positivamente; es decir, los Directivos al mostrar solo ocasionalmente las siguientes capacidades: influencia idealizada (generar solo de vez en cuando confianza y respeto), motivación inspiradora (solo a veces inspirar a los trabajadores), estimular intelectualmente a los empleados (solo de vez en cuando lograr que los empleados aborden las dificultades desde diferentes ángulos y se sienten con ánimos de ser creativos en la resolución de problemas), y finalmente, consideración individualizada (solo a veces reconocer y elevar las necesidades de los trabajadores y llevarlos a niveles más altos de su potencial); todo esto trae consigo que el clima organizacional sea percibido por los trabajadores solo como favorable.
3. Existe relación positiva entre liderazgo transaccional y el clima organizacional en el Banco de la Nación en el año 2019; es decir, cuando Directivos solo ocasionalmente tienen la capacidad emplear la recompensa contingente (de vez en cuando llegan a acuerdos negociados entre los directivos y seguidores sobre las

metas y exigencias de las tareas) y cuando los directivos solo de forma ocasional monitorean y corrigen el desempeño de los empleados, esto traerá consigo que el clima organizacional sea percibido solo como favorable en el Banco de la Nación.

4. Existe relación positiva entre liderazgo Laissez Faire y el clima organizacional en el Banco de la Nación en el año 2019; es decir, los directivos al permitir que los empleados cedan a sus responsabilidades o eviten tomar decisiones esto provoca que el clima organizacional en el Banco de la Nación sea percibido solo como favorable.

Recomendaciones

1. Los directivos del Banco de la Nación deben alcanzar un perfil que incluye algunos o todos los comportamientos transformacionales y transaccionales; sin embargo, deben tener en consideración que, aunque los mejores líderes frecuentemente emplean algunos de los últimos, pero más de los primeros, los mejores líderes hacen ambas cosas, y los mejores líderes son más transformadores que transaccionales. Y para desarrollar el liderazgo transformacional requerirá de capacitación en sus cuatro componentes para mejorar su eficacia y satisfacción como líder. Pues, el liderazgo transformacional se sumará al liderazgo transaccional en sus efectos sobre el clima organizacional. Las transacciones constructivas y especialmente correctivas pueden tener solo un impacto marginal en los seguidores a menos que vayan acompañadas de uno o más componentes de liderazgo transformacional para aprovechar al máximo las transacciones.

2. Los directivos del Banco de la Nación, deben propender a ser líderes transformacionales y hacer más con colegas y seguidores que establecer simples intercambios o acuerdos. Deben lograr resultados superiores empleando uno o más de los cuatro componentes del liderazgo transformacional del siguiente modo: Primero, el liderazgo se idealiza cuando los seguidores buscan identificarse con sus líderes y emularlos. En segundo lugar, el liderazgo es inspirar a los seguidores con el desafío y la persuasión que proporcionan significado y comprensión. Tercero, el liderazgo es intelectualmente estimulante, expandiendo el uso de sus habilidades por parte de los seguidores. Finalmente, el liderazgo es individualmente considerado, brindando a los

seguidores apoyo, tutoría y entrenamiento.

Entre los componentes del liderazgo transformacional, la influencia idealizada y el liderazgo inspirador son los más efectivos y satisfactorios; la consideración individualizada es un poco menos. Pero a su vez, las cuatro I del liderazgo transformacional son más efectivas que la transacción constructiva.

3. Mediante el liderazgo transaccional, los directivos del Banco de la Nación deberán enfatizar en la transacción o el intercambio que tiene lugar entre ellos, sus colegas y seguidores. Y para ello, el liderazgo transaccional constructivo o la recompensa contingente es razonablemente eficaz en la mayoría de las circunstancias, esta transacción constructiva es razonablemente efectiva, aunque no tanto como cualquiera de los componentes transformacionales para motivar a otros a lograr niveles más altos de desarrollo y desempeño. Con este método, el líder asigna o se pone de acuerdo sobre lo que se debe hacer y promete recompensas o realmente recompensa a otros a cambio de llevar a cabo satisfactoriamente la tarea.

En cambio, transacción correctiva (gestión por excepción) tiende a ser más ineficaz. pero puede ser necesario en ciertas situaciones. La gestión por excepción puede ser activa o pasiva. Cuando está activo, el líder hace arreglos para monitorear activamente las desviaciones de los estándares, errores y errores en las asignaciones del seguidor y tomar las medidas correctivas necesarias. Cuando es pasivo, el líder espera las desviaciones. errores y errores que se produzcan y luego toma medidas correctivas.

La adopción activa de medidas correctivas, es decir, la gestión excepcional mediante la supervisión del rendimiento de los seguidores, es algo menos eficaz y

satisfactoria, pero esperar pasivamente a que surjan los problemas o permanecer indiferente hasta que se produzca un percance se considera un liderazgo y un liderazgo deficientes e ineficaces. es insatisfactorio.

El liderazgo transaccional, en particular la recompensa contingente, proporciona una base amplia para un liderazgo eficaz, pero se puede lograr una mayor cantidad de esfuerzo, eficacia, innovación, asunción de riesgos y satisfacción mediante el liderazgo transaccional si se complementa con un liderazgo transformacional.

4. En el Banco de la Nación no deberá llegarse a la evitación o ausencia de liderazgo, por ser, la forma de liderazgo más inactiva, además de ineficaz.

Referencias Bibliográficas

- Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Third Edition Manual and Sampler Set*. Mind Garden, Inc.
http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2
- Avolio, B., Bass, B. y Jung, D. (1999). *Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire*
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1988). *Transformational leadership, charisma and beyond*.
- Bass B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press.
<https://doi.org/10.1002/hrm.3930250310>
- Bass B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research, & managerial applications*. The Free Press.
- Bass B. y Avolio B. (1994). *Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Bass B. y Avolio B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Second Edition. Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5XShort*. Published by Mindgarden, Inc.
- Bass B. y Steidlmeier P. (1998). *Ethics, character, and authentic transformational leadership*. Center for Leadership Studies, School of Management, Binghamton University. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

- Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. Free Press
- Bass, B. y Avolio, B. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women *Applied Psychology: An International Review*, 1996, 45(1), 5-34. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x>
- Bennis, W. (1999). The leadership advantage. *Leader to Leader*, 12. <http://www.pfd.org/leaderbooks/L2L/spring99/bennis.html>
- Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio (1994) Transformational Leadership And Organizational Culture, *International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bycio, P., Hackett, R. D. & Allen, J . S. (1995). Further assessments of Bass' conceptualization of transaccional and transformacional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468--478.
- Camones (2015). *Clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos de la Universidad César Vallejo sede Huaraz, 2015* [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo]
- Campos, L. (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla - Región Callao* [Tesis Maestría]. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Cervera, L. (2012). *Liderazgo transformacional y el clima organizacional en las instituciones educativas del Distrito de Los Olivos* [Tesis Doctoral]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Contreras D. y Jiménez L. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. lineamientos básicos para su intervención* [Trabajode Grado]. Universidad del Rosario.
- D´Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico. Un enfoque de Gerencia*. Pearson Educación de Perú S. A.
- Fernández, M. (2008). *Clima organizacional*. En M. Siqueira (Ed.), *Medidas do Comportamento Organizacional. Ferramentas de Diagnóstico e de Gestao*. (págs. 28-38). Porto Alegre, Brasil: Bookman, Armed.
- Fernández (2011). *Estilos de liderazgo en la satisfacción laboral de los trabajadores en la vicerrectoría administrativa de la UNASAM – Ancash* [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.
- Fred D. y Forest D. (2017) *Conceptos de Administración estratégica*. Pearson Educación de México S. A.
- G. Hunt, B., Balaga, H., Oachler & Schriesheim (Eds.). *Emerging leadership vistas*. Elmsford, NY: Pergamon Press.
- García, Y. y Mendoza, J. (2015) Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de una institución educativa de nivel medio superior. *Administración para el desarrollo*, 8(1), 21-50.
- Hilario, S. (2010). *Coaching de Equipos*. Interconsulting Bureau S.L.
- Howell, J., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated

- business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902
- Kozlowski, S. W. J., y Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74(4) 546 - 553.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivación y Clima Organizacional*. Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of research
- Macías, Z. (2015). *Estilos de liderazgo y la relación con el clima organizacional de los empleados de SERLI* [Tesis de Maestría]. Universidad deGuayaquil.
- Marisol (2014). *Los estilos de liderazgo en la satisfacción laboral, en la Organización No Gubernamental (ONG) World Visión Perú (WVP), en el 2014*[Tesis de Maestría]. Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.
- Pitcher, P. (1997). *The drama of Leadership*. John Wiley and Sons.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., & Skov, R. (1982). Effect of leader contingent and non-contingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 25, 810–821
- Robbins, S. y Judge, T. (2009) *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación de México, S.A.
- Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Hitos de Ciencias Económico Administrativas.
- Soto, J. (2010). *Efecto del estilo de liderazgo en el clima organizacional de la Caja Popular San José Iturbide S.C.L de C.V.* [Tesis de maestría]. Universidad Autónoma de Querétaro.

Thompson A., Strickland A. y Gamble, J. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y Casos*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

Vega, M., Martín, M. & Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.



**Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo
Escuela de Post Grado**

*“Estilos de liderazgo y clima organizacional en el Banco de la Nación, Agencia 2
Huaraz, Año 2019”*

CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES

I. Datos de Identificación

1. **Género:** Femenino Masculino
2. **Estado Civil:** Soltero(a) Casado(a) Conviviente Divorciado(a) Viudo(a)
3. **Edad:** 20-24 25-29 30-34 35-39 40-44 45-49 50-54
 55-59 60-64 Más de 64
4. **Número de años que viene laborando en el Banco de la Nación:**
5. **Cargo actual:**

I. Datos de Estudio: Estilos de liderazgo

Cargo de la persona evaluada que está en un nivel organizacional más alto:

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de la persona arriba mencionada, tal como es percibida por Ud.
Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una cruz o un círculo:

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

La persona que estoy clasificando:

1. Me ayuda siempre que me esfuerce.	0	1	2	3	4
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	0	1	2	3	4
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	0	1	2	3	4
4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	0	1	2	3	4
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	0	1	2	3	4
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	0	1	2	3	4
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4



Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
16. Dejar en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	0	1	2	3	4
17. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0	1	2	3	4
18. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	0	1	2	3	4
19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	0	1	2	3	4
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	0	1	2	3	4
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.	0	1	2	3	4
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
25. Se muestra confiable y seguro.	0	1	2	3	4
26. Construye una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28. Le cuesta tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	0	1	2	3	4
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	0	1	2	3	4
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	0	1	2	3	4
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
35. Expresa satisfacción cuando cumpla con lo esperado.	0	1	2	3	4
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	0	1	2	3	4
37. Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades.	0	1	2	3	4
38. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.	0	1	2	3	4
39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.	0	1	2	3	4
40. Es efectivo/a al representarme frente a los superiores.	0	1	2	3	4
41. Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42. Aumenta mi motivación hacia el éxito.	0	1	2	3	4
43. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	0	1	2	3	4
44. Me motiva a trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45. El grupo que lidera es efectivo.	0	1	2	3	4

II. Datos de Estudio: Clima Organizacional

Este cuestionario describe el clima organizacional en su institución tal como es percibida por Ud. Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando con una X la categoría correspondiente a su preferencia.	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
1.- En esta organización las tareas están claramente definidas				
2.- En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.				
3.- En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.				
4.- Conozco claramente las políticas de esta organización.				
5.- Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.				
6.- En esta organización no existe mucho papeleo para hacer las cosas.				
7.- El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.				
8.- Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9.- En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.				
10.- Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
11.- No nos confiamos mucho en juicios individuales, en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12.- Nuestra gerencia le gusta que haga bien mi trabajo si estar verificándolo con ellos.				
13.- Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy muy responsable por el trabajo realizado.				
14.- En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15.- Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
16.- En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17.- En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
18.- En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19.- Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.				
20.- Aquí, las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21.- En esta organización hay muchísima crítica.				
22.- En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23.- Cuando cometo un error me sancionan.				
24.- La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos si hacemos las cosas lentas pero certeramente.				
25.- Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26.- En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.				

	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
27.- La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28.- Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.				
29.- Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
30.- En esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31.- Es bastante difícil llegar a las personas en esta organización.				
32.- Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33.- Las relaciones Gerencia- Trabajadores tienden a ser agradables.				
34.- En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.				
35.- La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
36.- En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37.- La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.				
38.-Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
39.- Me siento orgulloso de mi desempeño				
40.- Si me equivoco, las cosas van mal con los superiores.				
41.- En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				
42.- Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente uno de otro.				
43.- Mi jefe(a) y compañero(a)s me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
44.- La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
45.- En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
46.- La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47.- La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48.- Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
49.- Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
50.- Me siento orgulloso(a) de pertenecer a esta organización.				
51.- Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52.- Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía.				
53.- En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.				

¡Gracias por su colaboración!

