



**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO  
PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN  
LA AGENCIA CAYALTÍ DE MIBANCO,  
LAMBAYEQUE**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO  
DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN Y MÁRketing**

**Autor:**

**Bach. Adilcia Centurion Fernandez**

**ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0972-2432>**

**Asesor:**

**Dr. Edgar Roland Tuesta Torres**

**ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3810-6180>**

**Línea de Investigación**

**Gestión, innovación, emprendimiento y competitividad que  
promueva el crecimiento económico inclusivo y sostenido**

**Pimentel – Perú**

**2023**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y MÁRKETING**

**“ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO PARA  
MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA  
CAYALTÍ DE MIBANCO, LAMBAYEQUE”**

**AUTOR**

**BACH. ADILCIA CENTURION FERNANDEZ**

**PIMENTEL – PERÚ**

**2023**

**ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO PARA MEJORAR EL  
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA CAYALTÍ DE MIBANCO,  
LAMBAYEQUE**

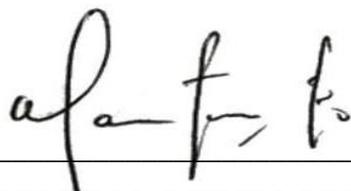
**APROBACIÓN DE LA TESIS**



---

**Dr. BUSTAMANTE QUINTANA PEPE HUMBERTO**

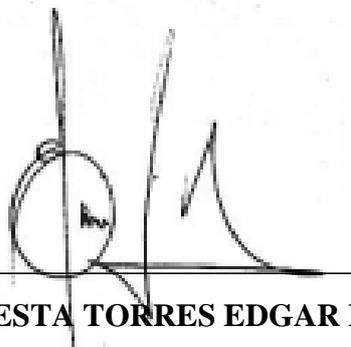
**Presidente del jurado de tesis**



---

**Mg. PEREZ MARTINTO PEDRO C.**

**Secretaria del jurado de tesis**



---

**Dr. TUESTA TORRES EDGAR R**

**Vocal del jurado de tesis**

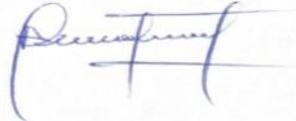
**DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD**

Quien suscribe la **DECLARACIÓN JURADA**, soy **egresado (s)** del Programa de Estudios de **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING** de la Universidad Señor de Sipán S.A.C, declaro bajo juramento que soy autora del trabajo titulado:

**ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA CAYALTÍ DE MIBANCO, LAMBAYEQUE**

El texto de mi trabajo de investigación responde y respeta lo indicado en el Código de Ética del Comité Institucional de Ética en Investigación de la Universidad Señor de Sipán (CIEI USS) conforme a los principios y lineamientos detallados en dicho documento, en relación a las citas y referencias bibliográficas, respetando al derecho de propiedad intelectual, por lo cual informo que la investigación cumple con ser inédito, original y autentico.

En virtud de lo antes mencionado, firman:

CENTURION FERNANDEZ ADILCIA	DNI: 48216959	
--------------------------------	---------------	---

Pimentel, 16 de Octubre de 2023.

## **DEDICATORIA**

A mis padres por el apoyo y motivación constante para lograr mis objetivos; así como también a mis hermanos que son el impulso para seguir adelante.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por las fuerzas necesarias del día a día que me da, a la vez a mis padres por sus consejos y apoyo desinteresado.

A mis maestros que me brindaron las enseñanzas necesarias para el desarrollo de mi proyecto.

A la vez agradecer a mi supervisor regional Luis Saldaña por las facilidades en el desarrollo de mi proyecto de estudio.

## RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo diseñar una estrategia de desarrollo del liderazgo para mejorar el clima organizacional en la agencia Cayaltí de Mibanco, Lambayeque. El estudio fue de tipo mixta y con un diseño descriptiva - proyectiva, la cual permitió solucionar un problema sencillo. La población se conformó por 30 empleados de Mibanco de dos áreas, 26 de negocios y 4 de soporte red, no se consideró muestra ya que se trabajó con la totalidad de la población, considerándose una muestra censal. Se empleó como técnica el censo y el cuestionario. Se empleó 2 cuestionarios para recoger los datos: el cuestionario para estrategias de desarrollo de liderazgo y otro cuestionario para clima organizacional lo cual permitió observar directamente la problemática de la empresa. El análisis estadístico se empleó a través del programa Excel y SPSS versión 21. Los cuestionarios de estrategia de desarrollo de liderazgo se adquirieron lo válido y confiable con un 0,821 de Alfa de Cronbach y por clima organizacional 0.823. Los resultados más destacados fueron: que existe un nivel bajo de desarrollo de liderazgo, ya que esto sucede porque no se aplica un correcto liderazgo de los jefes inmediatos con los colaboradores, lo cual se dedujo que, el clima organizacional se encontró con un nivel bajo en la entidad financiera por lo cual, se plantea una estrategia de liderazgo para el mejoramiento del clima organizacional.

**Palabras Clave:** Liderazgo, Clima organizacional, Estrategia.

## **ABSTRACT**

The objective of the study was to design a leadership development strategy to improve the organizational climate in the Cayaltí de Mibanco agency, Lambayeque. The study was of mixed type and with a descriptive - projective design, which allowed solving a simple problem. The population was made up of 30 Mibanco employees from two areas, 26 business and 4 network support, a sample was not considered since the entire population was worked with, considering a census sample. The census and the questionnaire were used as techniques. Two questionnaires were used to collect data: the questionnaire for leadership development strategies and another questionnaire for organizational climate, which allowed direct observation of the company's problems. Statistical analysis was used through the Excel program and SPSS version 21. The leadership development strategy questionnaires were acquired as valid and reliable with a Cronbach's Alpha 0.821 and organizational climate 0.823. The most outstanding results were: that there is a low level of leadership development, since this happens because a correct leadership of the immediate bosses is not applied with the collaborators, which was deduced that the organizational climate was found with a low level in the financial institution, for which a leadership strategy is proposed to improve the organizational climate.

**Keywords:** Leadership, Organizational climate, Strategy.

## INDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT .....	viii
INDICE GENERAL .....	ix
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
I. INTRODUCCIÓN .....	13
1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA .....	13
1.2. TRABAJOS PREVIOS .....	16
1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	29
1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO .....	29
1.6. HIPÓTESIS.....	30
1.7. OBJETIVOS.....	32
1.7.1. OBJETIVO GENERAL.....	32
1.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	32
II. MATERIAL Y MÉTODO.....	33
2.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	33
2.2. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	34
2.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS, VALIDEZ Y CONFIABILIDAD. ....	35
2.3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	35
2.3.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS ..	35
2.4. PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS DE DATOS. ....	36
2.5. CRITERIOS ÉTICOS .....	39
2.6. CRITERIOS DE RIGOR CIENTÍFICO.....	39
III. RESULTADOS .....	40
3.1. RESULTADOS EN TABLAS Y FIGURAS.....	40
3.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	59
3.3. APORTE PRÁCTICO .....	61
3.4. VALORACIÓN Y COMPROBACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO. ....	66
3.4.1. VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	66
3.4.2. EJEMPLIFICACIÓN DE LA APLICACIÓN DEL APORTE PRÁCTICO.....	68

<b>3.4.3. CORROBORACIÓN ESTADÍSTICA DE LAS TRANSFORMACIONES LOGRADAS .....</b>	<b>68</b>
<b>IV. CONCLUSIONES .....</b>	<b>69</b>
<b>V. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>70</b>
<b>VI. REFERENCIAS .....</b>	<b>71</b>
<b>VII. ANEXOS .....</b>	<b>74</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estadísticos de fiabilidad.....	37
Tabla 2 Estadísticos de fiabilidad.....	38
Tabla 3 Escala de Desarrollo de Liderazgo .....	40
Tabla 4 Dimensión Liderazgo transformacional - Variable de Liderazgo .....	41
Tabla 5 Dimensión Liderazgo transaccional – variable liderazgo .....	41
Tabla 6 Dimensión Liderazgo laissez faire – variable liderazgo.....	42
Tabla 7 Jefe inmediato motiva alcanzar metas .....	42
Tabla 8 Jefe hacer ver los problemas diferentes.....	43
Tabla 9 Jefe sugiere formas de trabajo .....	43
Tabla 10 Jefe expresa confianza.....	44
Tabla 11 Jefe se gana el respeto .....	44
Tabla 12 Jefe recompensa trabajo y esfuerzo .....	45
Tabla 13 Jefe da importancia tener misión común .....	45
Tabla 14 Jefe ve más allá de su propio interés .....	46
Tabla 15 Jefe delega todas las responsabilidades.....	47
Tabla 16 Jefe considera innecesario trazar objetivos .....	47
Tabla 17 Jefe demuestra desinterés a las actividades diarias .....	48
Tabla 18 Escala de Clima organizacional.....	48
Tabla 19 Estructura.....	49
Tabla 20 Responsabilidad.....	49
Tabla 21 Recompensa.....	50
Tabla 22 Desafío.....	50
Tabla 23 Relación interpersonal .....	51
Tabla 24 Comunicación.....	51
Tabla 25 Cooperación.....	52
Tabla 26 Estándares.....	52
Tabla 27 Conflictos .....	53
Tabla 28 Identidad .....	53
Tabla 29 Medidas estadísticas .....	56
Tabla 30 Prueba de normalidad .....	58
Tabla 31 Prueba de correlación .....	59
Tabla 32 Calificación de expertos de la estrategia .....	67

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Tendencias históricas del liderazgo .....	26
Figura 2 Diagrama de Caja.....	54
Figura 3 Diagrama de caja – Desarrollo de liderazgo .....	55
Figura 4 Diagrama de caja – Clima organizacional .....	55
Figura 5 Diagrama de dispersión.....	57

# I. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Realidad Problemática

En la actualidad el principal éxito de las entidades reside en la satisfacción de su gente, manteniéndoles motivados y brindándoles una seguridad laboral, ayudándoles a mantener el desarrollo personal y laboral, teniéndose en cuenta para lograr los objetivos esperados en las organizaciones requiere mucho del compromiso de su gente, de este modo es el grado de relevancia de investigar diferentes métodos y estrategias que deben emplear los líderes para mantener a su gente felices y satisfechos con su trabajo, considerándose que un trabajador identificado con su empresa da más de sí mismo y por consiguiente conlleva al éxito de las entidades.

A nivel internacional, En los últimos tiempos las entidades tienen mayor exigencia con su personal, orientándoles a tener una visión estratégica, conllevando al desarrollo profesional, ayudándoles a los trabajadores a tener un aprendizaje continuo y sobre todo; por los retos que enfrentan las entidades para permanecer en el mercado, lo que se precisa el grado de importancia que deben tener los líderes para influenciar en su gente en mantener una buena inteligencia emocional, para actuar de modo que su equipo de trabajo se sienta confiado y sea transparente en las acciones que realiza en la empresa (Nava et al, 2014).

En las organizaciones existen diferentes tipos de personas de distintas épocas, se destacó de acuerdo a estudios, sobre la cultura y valores corporativos que deben regirse las personas, dándose así el papel principal a los líderes sobre el cumplimiento adecuado de las normas y políticas que deben conocer sus trabajadores, para que en su equipo no se generen conflictos laborales, puesto que, debe brindar un seguimiento contante a su gente sobre la productividad y su desarrollo, por ende los líderes a uno estar cerca de su personal y no tener un seguimiento adecuado, esto generaría un impacto negativo para la empresa y por ende estancaría los logros de objetivos planteados por la entidad, por consiguiente se prevalecería un inadecuado clima laboral. (Andrade & Bolaños, 2021).

Se manifiesta de la investigación que, la alta gerencia y dirigentes de las empresas deben establecer estrategias oportunas para su personal, teniendo en cuenta el grado de responsabilidades que enfrenan los líderes en los entes financieros, en la actualidad al

prevalecer mayor personal joven en las empresas, y al regirse solamente al personal más antiguo, denotándose mayores cambios, conflictos y diferentes percepciones de los trabajadores, lo que incide en rol principal de líder moderno, motivador y la influencia que debe tener con su personal para mantener una mayor productividad y un mejor desempeño de sus colaboradores, de modo que debe prevalecer una comunicación efectiva y activa.

A nivel Nacional, se denotó los diferentes liderazgos presentes en Mibanco, de acuerdo a los resultados inadecuados en los procesos de desarrollo del liderazgo, poca fidelización de los clientes, conllevando a una deserción de clientes y una comunicación inadecuada, denotándose que el personal no está identificado con la empresa y demuestran desinterés para realizar sus actividades. (Bendezú, 2020).

Se deduce de dicha investigación el grado de importancia de las diferentes formas de liderazgos transaccionales, transformacionales y los directivos; y cómo influye fidelizar a los clientes, brindándoles una mejor experiencia. Considerando que el éxito de las entidades influye con el compromiso que tienen los colaboradores y la relación con un liderazgo adecuado, para alcanzar las metas de la entidad, teniendo en cuenta que el colaborador sintiéndose motivado y feliz, dará mejores resultados y un mayor compromiso con la institución, a la vez se presentará una óptima comunicación de líderes con colaboradores, sabiendo que al tener un cliente interno contento, entonces brindará una mejor experiencia al cliente externo.

En la agencia Cayaltí de Mibanco los colaboradores presentan desmotivación y no tienen claro las metas de la entidad financiera, para conservar el buen clima y conseguir los objetivos, los directivos deben comprender los inconvenientes y establecer diferentes formas para la satisfacción de los trabajadores y la motivación de los mismos para que ejecuten esfuerzos extras, la mayor preocupación es determinar que mecanismo de liderazgo incrementa el clima laboral.

En la entidad financiera de Mibanco en la agencia Cayaltí, por medio de observaciones empíricas y entrevistas informales realizadas a los colaboradores del banco; así como la recopilación de información obtenida mensualmente de los trabajadores, se detalla a continuación las manifestaciones del problema:

- Los colaboradores están desmotivados.
- Ausencia de compromiso de los colaboradores del ente financiero.
- No existe claridad en los trabajadores en cuanto a las metas de la organización.
- Los colaboradores se retiran de la Agencia.

De estas expresiones se puede resumir el problema de investigación: Deficiencias en el proceso de desarrollo del liderazgo, limita el buen clima laboral. Al profundizar y realizar el diagnóstico se demostró **causas del problema**.

- Insuficiencias en el desarrollo del liderazgo.
- Falta de comunicación de los líderes sobre los objetivos de la organización.
- Carencia de un programa de inducción laboral formal para los nuevos colaboradores de la empresa.

Estas demostraciones causales se relacionan con el **objeto de estudio** lo cual es el proceso de desarrollo de liderazgo.

Díaz & Vargas (2021) reconocen el grado de influencia del liderazgo con respecto al clima laboral, y el bienestar de cada trabajador en una entidad. Acotó que el buen liderazgo es fundamental para las empresas, considerando que el grado de influencia en el clima laboral genera consigo una mejora en el desempeño y el bienestar en la empresa.

El avance de los procedimientos del liderazgo, se diferencia de los estilos estudiados por varios investigadores, sobre los procesos de origen de múltiples formas del liderazgo, conllevando a los autores a crear contextos por medio de la experimentación, con el objetivo de sintetizar cada modelo de liderazgo, según lo que se plantea, el grado de influencia sobre las actitudes de cada persona en una institución, con un clima agradable y en conseguir resultados esperados (Fierro & Villalva, El liderazgo democrático: Una aproximación conceptual”, 2017).

Por lo cual, se establece como **campo de acción**, Dinámica del proceso de desarrollo del liderazgo de la Agencia Cayaltí de Mibanco, Lambayeque.

## **1.2. Trabajos previos**

### **INTERNACIONAL**

Portero (2021) Denotó en su tesis que a pesar de los niveles de educación que tienen los trabajadores y que las remuneraciones percibidas estaban muy bien, expresó la existencia de un alto nivel de diserción laboral, al analizar los factores de riesgos psicosociales y el ambiente laboral evidenció casos sobre las altas exigencias del organismo de control y por querer más de lo que puede dar el colaborador, conllevando a la insatisfacción de los trabajadores; no separando las exigencias laboral de su vida familiar, lo que los trabajadores presentaban mucho estrés laboral. El autor de la investigación realizada planteo un plan de evaluación del clima en el centro de trabajo y los riesgos psicosociales, que aporten a mejorar continuamente los procesos de seguridad y salud que se deben realizar anualmente, lo cual tenderá a asegurar un bienestar organizacional.

Llaulli (2019) Refiere del estudio la existencia de desmotivación de los trabajadores, la insatisfacción de las remuneraciones y una incorrecta comunicación laboral, lo cual conlleva a una baja productividad y un inadecuado rendimiento laboral, lo que a provocado el malestar en los jefes directos en el desempeño de sus colaboradores. El autor en su investigación propuso establecer medidas para la mejora del ambiente de trabajo, planteado que el área de gestión de desarrollo humano debe elaborar de manera continua estrategias para mantener una buena motivación de los colaboradores, una adecuada coordinación y comunicación entre jefes y trabajadores, considerando que un buen clima refleja en el desempeño de los trabajadores así como también en los objetivos de la entidad.

García et al (2021) Los autores denotaron que en el sector de salud se han presentado constantes desconformidades por parte de los usuarios, quienes presentan quejas por el inadecuado servicio y la mala atención. Considerándose que el usuario interno es la principal pieza clave para alcanzar objetivos de la entidad. Es por ello que el trabajador interno tiene que estar satisfecho para poder brindar un mejor servicio y una buena atención. Dichos autores plantearon que se debe destinar un equipo de trabajo para ejecutar cada año una medición y análisis de resultados que tiene cada funcionario y a la vez fomentar que todos contribuyan con el plan de mejoramiento, al mismo tiempo que todo esté acorde con las necesidades de cada funcionario, promoviendo programas de bienestar laboral, como

actividades con las familias, autonomía en la ejecución de sus labores y la motivación constante para los usuarios.

Andrade (2019) Destacó que el clima en el centro de trabajo refleja positivamente o negativamente en el desempeño de los usuarios del gobierno, destacando que la mayoría de trabajadores siente que existe un buen ambiente laboral, mantienen una excelente relación entre compañeros y a la vez un buen liderazgo de los jefes, fomentando valores y una buena cultura organizacional, lo que va incrementado la productividad y su desempeño de los trabajadores para alcanzar las metas de las empresas. El autor en su investigación acotó aplicar un diagnóstico del clima laboral anualmente con la finalidad de conservar las buenas relaciones entre colaboradores y un buen estilo de liderazgo, por lo cual así se mantenga un excelente ambiente de trabajo.

Hernández (2020) planteó establecer la correlación del clima de trabajo y la inclusión, sobre el rendimiento de los trabajadores del estado. Considerando que debe haber cero discriminación entre trabajadores para no perjudicar el rendimiento laboral. Afirmó que las evaluaciones de desempeño deberían ser 360° grados, a los servidores públicos y el equipo de los encuestados. El autor aportó para dicha investigación que el método de evaluación debe ser más objetiva sobre del desempeño de cada servidor, proyectando una comunicación efectiva e informando a todo el directorio general para fiscalizar sobre los resultados que se esperan sobre el plan de mejoramiento, donde se busca plantear una evaluación más justa y no existe preferencias por algunos servidores.

## **NACIONAL**

Vicuña (2017) observó las dificultades que presentan los administrativos de las entidades financieras al aplicar los diferentes tipos de liderazgo con sus trabajadores, dichos colaboradores determinaron que no cuentan con el apoyo por parte de sus líderes para motivarlos a tener un mejor desempeño. Donde encontró los diferentes métodos de liderazgo como democrático, método laissez faire, autocrítico que se relacionan con el clima laboral de una empresa financiera. El autor propuso desarrollar un esquema de liderazgo para la identificación de líderes democráticos donde puedan asumir un oficio con total responsabilidad, manteniendo un ambiente laboral agradable.

Jiménez (2019) Afirmó que las entidades buscan mejorar el clima laboral de ese modo los colaboradores se sientan cómodos en su centro de labores y por consiguiente den sus mejores esfuerzos de sí mismos para el logro de metas forjadas en la empresa y las metas personales donde se refleje el incremento de la productividad. El colaborador se debe sentir a gusto con su trabajo, a la vez generando un mejor desempeño laboral. En dicha investigación planteó realizar la teoría de Robinns buscando la generalización de todas las áreas de la entidad, donde todos estén involucradas con los objetivos de dicha empresa, lo cual se recomendó aplicar tres fases para las actividades a realizar diariamente, planificar, organizar y direccionar, se planteó elaborar un diagnóstico interno sobre los mecanismos trazados y que deben mejorarse, luego coordinar el trabajo con todos los empleados, y por último se apliquen las teorías motivacionales.

Peña (2017) Determinó la correlación del clima en el centro de trabajo y el grado de liderazgo, considerándose que existe una correlación positiva entre los colaboradores y los líderes de la organización. Determinándose que un buen ambiente laboral ayudando a aumentar los índices de productividad de los trabajadores. El autor en su estudio evidenció que un buen ambiente laboral es de suma importancia para la entidad, es por ello que los directivos deben fomentar estrategias para la obtención eficaz de liderazgo, lo cual influiría en la productividad de los colaboradores y el bienestar de cada persona, manteniéndoles motivados y felices.

Cuba et al (2019) Determinaron el grado de influencia del liderazgo en comparación con la productividad de los empleados, se concluyó que el estilo transformacional es la más adecuada para pronosticar el desempeño general y la evaluación por competencias. En el estudio de los autores determinaron ejecutar un plan de acción para aplicarlo en la entidad, garantizando un buen desempeño organizacional, por aptitudes, siendo constantes y fortaleciendo los niveles de un buen líder transformador, teniendo en cuenta que este tipo de liderazgo transformador está relacionado positivamente con el actuar humano, las conductas y el rendimiento del subordinado.

Chero (2020) Investigó los métodos de liderazgo que emplean los directivos de la empresa, para incrementar el clima laboral de la institución, evidenció que la organización contextual en coherencia con los lineamientos institucionales y mayor compromiso con la responsabilidad de los docentes y los directores establezcan nuevas estrategias para ampliar

el buen clima en la empresa. Dicho autor planteó que la institución educativa debe promover el trabajo con los equipos en las distintas áreas para la elaboración de procedimientos de estudios y procedimientos para la formación de los docentes, ayudando a desarrollar un liderazgo actitudinal, que ayuden con tareas educativas y la coordinación constante con los padres de familia.

## **LOCAL**

Guevara (2019) Evidenció la carencia de comunicación y el individualismo entre docentes en sus actividades que realizan, se observó la desmotivación por parte de los docentes; no están involucrados en las actividades académicas, no se sienten identificados con la institución, solo se preocupan por cumplir el horario académico, acotó que las mejores estrategias para mejorar los métodos de desempeño del docente es un liderazgo transformacional. Pretende en su estudio el desarrollo de estrategias a través de talleres que ayuden a los docentes a comprender el desenvolvimiento y el alcance de la visión educativo, por lo que deben estar relacionadas con los niveles de liderazgo que ejerce el directivo, así también en los comportamientos y el rendimiento académico de cada maestro.

Pérez (2018) Desarrollo una propuesta para que se pueda mejorar la comunicación y el nivel de liderazgo en la Editorial Santillana. Considerando que no existe una adecuada coordinación entre trabajadores de dicha editorial. Planteó poner en acción la estrategia de clima organizacional donde ayude a mejorar el trabajo en equipo, ayudando a fortalecer las relaciones con los directivos y colaboradores. En su investigación Planteó la creación de un esquema de incentivos y reconocimientos destacando el rendimiento del personal, así mismo se alcance mejores resultados para la organización; como también diseñar mecanismos motivacionales para incentivar un ambiente cómodo y agradable, fortaleciendo los vínculos interpersonales entre los usuarios, evitando conflictos entre ellos.

Delgado (2017) Planteo describir los tipos de estrategias que afectan el ambiente de trabajo y el grado de relación interpersonal que está presente de los docentes en las instituciones académicas. Identificando la designación, los detalles, la coherencia, recompensa y elementos encontrados, con relación al estudio propuso un plan de mediación para atenuar el bajo desempeño corporativo de los docentes. El autor aportó para la investigación posibilitar nuevas gestiones en la empresa, como un liderazgo transformador, que esté

involucrado con el desarrollo de la institución, obteniendo como dimensiones primordiales el bienestar de cada trabajador.

Aurazo (2020) En su investigación desarrolló el nivel de liderazgo en relación a la filosofía de una organización financiera. Evidenció que el liderazgo transaccional es lo que prevalece en la organización, por consiguiente, concluye que el nivel de liderazgo estable una mejora en la cultura, todos se involucran en la visión y misión, estarían en constante motivación con incentivos y tendrían un adecuado rendimiento. Dicho autor determina que el liderazgo fomenta una visión participativa, y conserve un adecuado clima y una buena cultura organizacional, manteniendo a la vez una óptima motivación de los colaboradores por medio de premiaciones, de acuerdo al rendimiento laboral de cada persona.

Palacios & Moncayo (2017) en su investigación midieron el grado de bienestar de los colaboradores en la entidad Falabella, por lo que se puede deducir que el estudio también se basó en los niveles del liderazgo, como el liderazgo transformador, así mismo como lo transaccional y por último el laissez faire para comprobar si hay relación entre las dos variables y como influiría en el bienestar de los trabajadores. Se evidenció que el liderazgo tiene una perspectiva positiva en relación al bienestar de cada integrante de la empresa. En dicho estudio los autores plantean desarrollar programas de capacitaciones a todo el personal de ventas y directivos en general sobre los temas de liderazgo y coaching, influyendo a tener un ambiente laboral agradable, como también establecer mecanismos de concientizar al personal en las habilidades blandas, ofreciendo mejores rendimientos laborales.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Teorías relacionadas al tema**

##### **Proceso de desarrollo del liderazgo**

Duque et al (2017) refieren que, por la existencia de diversos métodos de liderazgos aún no detallados dentro de la organización, como también no identificado el tipo de estructura de liderazgo apropiado hacia la nueva cultura de la empresa, acotó los métodos por lo cual surgen las emociones de los colaboradores positivas y negativas, considerando que es

fundamental la coordinación entre colaboradores para alcanzar las metas trazadas en la empresa.

Del estudio elaborado se pretendió indagar sobre el tipo de relación existente en la empresa sobre el liderazgo transformador y sobre el clima de trabajo en las entidades alimenticias, obteniendo como resultados que un buen ambiente de trabajo pretende un acercamiento con mantener a los empleados motivados, con una buena actitud positiva y el gran compromiso de cada persona, por medio de un buen líder transformador. Destacando la gran labor que debe tener el área de gestión humana, para adaptarse a los cambios acelerados que exige las empresas modernas, es por ello por lo que recomendó desarrollar programas de liderazgo que puedan ayudar a la mejora del clima y un mejor rendimiento laboral.

Díaz & Vargas (2021) reconocen el grado de influencia del liderazgo con respecto al clima laboral, y el bienestar de cada trabajador en una entidad. Acotó que el buen liderazgo es fundamental para las empresas, considerando que el grado de influencia en el clima laboral genera consigo una mejora en el desempeño y el bienestar en la empresa.

Dichos autores evidenciaron que para mantener estable un clima laboral, el líder debe establecer mecanismos que permita al personal tener voluntad en su accionar y la perseverancia para tener un cambio constante, planteando acuerdos en equipo, a la vez conservando un comportamiento proactivo. Considerando que un líder efectivo se da cuando este en relación a las necesidades de los colaboradores y de la entidad, por lo cual el liderazgo debe llevar a la mejorar del clima óptimo de los trabajadores.

El avance de los procedimientos del liderazgo, se diferencia de los estilos estudiados por varios investigadores, sobre los procesos de origen de múltiples formas del liderazgo, conllevando a los autores a crear contextos por medio de la experimentación, con el objetivo de sintetizar cada modelo de liderazgo, según lo que se plantea, el grado de influencia sobre las actitudes de cada persona en una institución, con un clima agradable y en conseguir resultados esperados (Fierro & Villalva, El liderazgo democrático: Una aproximación conceptual”, 2017).

## **Liderazgo**

Según Robbins (2013) El liderazgo es la capacidad de influenciar en los demás y guiarlos a que logren sus metas trazadas, lo cual determina la jerarquía de la administración en la empresa, considerando que no todos los jefes son líderes o viceversa. Considerando que hoy en día las organizaciones eligen a sus gerentes o directivos sin tener en cuenta si son capaces de guiar a sus colaboradores con eficacia. (pág. 368).

### **Dimensiones de Liderazgo**

#### **- Liderazgo transaccional.**

Según Cardona (2000), el líder transaccional considera que lo más significativo es alcanzar las metas y cumplirlos. El ejercicio de este liderazgo se realiza mediante la aplicación de sanciones y el otorgamiento de recompensas, se refiere a las condiciones eficaces de estímulos y respuestas.

El liderazgo transaccional se distingue por 4 elementos:

- Premio o refuerzo eventual
- Gestión activa por excepciones
- Gestión pasiva por excepciones
- Laissez – Faire

#### **- Liderazgo transformacional.**

Según Salcedo (2018), el líder transformacional está pendiente de los resultados a alcanzar, se encarga de mantener alineados a los colaboradores con los objetivos de la entidad, se involucra en las tareas y hace que su gente se incluya en los resultados que esperan obtener, además impulsa a que todos den lo mejor de sí mismos. (pág.20)

## - **Liderazgo Laissez Faire**

Chiavenato (2007) determina que el líder laissez faire se encarga de delegar todas las responsabilidades al equipo y no lleva un monitoreo ni control sobre ellos. No se involucran el logro de los mejores resultados, existe el individualismo, cada quien trabaja por su lado. Las actividades se realizan al azar y pierden demasiado tiempo, lo que no les permite mantener un respeto por el líder. (pág. 105).

### Características de Laissez Faire

- Delegación de poder
- Abandono
- Evasiones de responsabilidades

## **Clima organizacional**

Chiavenato (2009) Precisa la correlación que existe en el clima laboral y la percepción que tienen el personal, e incluso sobre la motivación que tienen los trabajadores de una empresa, se detalla la influencia de cualidades que son percibidas o experimentadas en sus comportamientos y los diferentes métodos de motivación en los colaboradores. Estos métodos pueden garantizar el buen clima laboral, aumentando su moral y el bajo clima frustra sus necesidades pág. 87

Dicho autor manifiesta que cuando existe una motivación positiva entre trabajadores, se sienten satisfechos, están motivados, dan lo mejor de sí, expresan un buen ánimo, interés y trabajan en equipo, por lo tanto, si la motivación es baja, están desanimados, demuestran desinterés por hacer las cosas, sienten pesimismo, son egoístas, cada quien trabaja por su lado, están deprimidos, de tal modo que el buen clima organizacional es fundamental para que los colaboradores estén satisfechos.

### **Características del Clima Organizacional**

Ramos (2012) manifiesta las estructuras de una organización sobre el clima en el centro de trabajo, se establecen características específicas que determinan su forma de ser de cada

colaborador . considerandose un factor multidimensional, así como el clima laboral (pág. 21).

Al mismo tiempo el autor determina las tipologías siguientes:

- El clima puede cambiar constantemente, esto dependerá de los estados de ánimo de cada persona.
- El clima se determina por los comportamientos, perspectivas de los demás, en relación con las reglas y doctrinas planteadas en la entidad.
- El ambiente es una estructura situacional.
- Las actividades que se asignan para cumplir determinadas tareas se denotan diferentes actitudes en cada persona.
- El clima dependerá de las conductas.

### **Dimensiones del clima organizacional**

Moran & Samillán (2017), en el artículo de “Clima organizacional” evalúan la apreciación del clima en relación con las dimensiones:

- La estructura de mando
- Los tipos de fuerzas motivacionales
- La descripción de las técnicas de comunicar.
- Las técnicas de influir.
- Método de elegir alguna decisión
- Los métodos establecidos de planificar.
- La estructura de los procesos de monitoreo.
- Las metas de desempeño y la mejora continúa.

Los autores antes mencionados, determinan la influencia del clima organizacional con las actitudes de cada persona, consideran las siguientes dimensiones:

- La Relación
- Problema y colaboración
- La resignación

- procesos
- Personalización
- Innovación
- Liderazgo
- Motivación
- Recompensar
- Salario
- Toma de decisiones
- Centralizar las decisiones

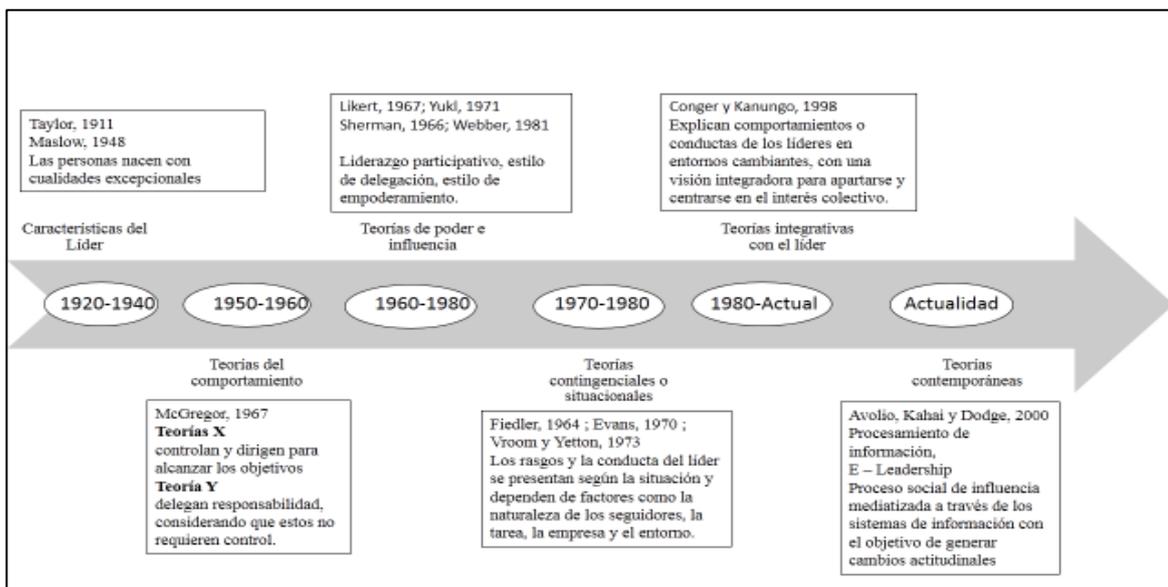
Moran & Samillán (2017) Mencionan a Stringer e Litwin, denotan el clima que existe en las empresas, lo cual se consideró para el estudio. Señalando 9 dimensiones siguientes:

1. Estructura: Representa lo percibido por parte de los colaboradores de la entidad sobre las normas, programaciones, gestiones, entre otras restricciones presentadas en el centro de labores. La medición que sitúa la burocracia, se denota el clima laboral libre y no formal.
2. Responsabilidad: Es la laborar que se asigna a cada colaborador de una entidad.
3. Recompensa: Es la retribución que se aplica, por cumplir con un adecuado trabajo asignado, por lo que se sentirían motivados. Gozando de los reconocimientos y recompensas.
4. Desafío: Son las medidas presentadas por el nivel de riesgos que se contrarresta para el logro de metas trazadas en la entidad.
5. Relaciones: Se denota que cuando es percibida una buena coordinación, colaboración y contribución dentro de la empresa con sus colaboradores entre jefes y empleados, se puede decir que existe una excelente relación interpersonal.
6. Cooperación: Es la reciprocidad que se da entre jefes y empleados. Siendo un soporte o ayuda mutua con todos los integrantes de la empresa.
7. Estándares: Son las percepciones obtenidas de los integrantes de la entidad en relación con las reglas de rendimientos.
8. Conflictos: Son los desacuerdos y discrepancias de los colaboradores de una empresa, considerándose significativo la correcta negociación donde las partes estén de acuerdo y obtengan algún beneficio.
9. Identidad: Es el rasgo de pertenecer y estar comprometidos con las tareas asignadas en favor del colaborador y a la vez de la organización.

## Tendencias históricas del liderazgo

En las biografías referenciales, el avance de los diferentes métodos del liderazgo, se diferencian los desarrollos y enfoques por diferentes investigadores, lo que determinan una mayoría de estilos de liderazgo. Por lo cual, los investigadores crearon contextos de experimentación con el objetivo de examinar los diferentes tipo de liderazgo, por lo que influyen en su actuar y los comportamientos de los trabajadores de una entidad, así como también en el clima de trabajo y en el alcance de resultados (Fierro & Villalva, 2017).

**Figura 1 Tendencias históricas del liderazgo**



Luego de estudiar y percibir los diferentes tipos de líderes, se puede determinar que todos los métodos de liderazgo contribuyen positivamente o negativamente en el rendimiento de los empleados, lo cual es importante comprender qué tipo de liderazgo son los más sobresalientes, además que puedan adaptarse fácilmente a cualquier entidad. A continuación se detalla las teorías:

## **Características del Líder (1920-1940)**

### **Taylor y Maslow**

**El gran hombre:** influencia en las personas, es el que nacía con condiciones especiales o con rasgos sobresalientes.

**Escuela de los rasgos:** Considera que las personas nacen líderes, y su liderazgo es inherente a él, con cualidades físicas e intelectuales, y se puede distinguir fácilmente de los que no son.

## **Teorías del comportamiento (1950-1960)**

**Teorías X & Y de McGregor:** Los niveles de liderazgo tiene un grado de influencia en las personas sobre la naturaleza del ser humano. Se determinan dos tipos de direccionamiento: tipo participativo y tipo autoritario. Con una personalidad separadas y extrema, con la teoría X y teoría Y.

**Líderes X:** tipos autocráticos, controladores que guían para lograr objetivos de la empresa.

**Líderes Y:** tipo interactivo, que delegan responsabilidad y mantiene a su personal confiado, teniendo en cuenta que no necesitas un control.

## **Teorías de la influencia y el poder (1960-1980)**

### **Likert y Yukl**

**Líder participativo:** se involucra en el compromiso que tiene el líder en impulsar y facilitar participaciones de los demás en tomar mejores decisiones. Generando alta influencia en el impacto positivo en sus seguidores y en su rendimiento laboral.

### **Sherman y Webber**

**Tipos de delegación:** Está relacionado el cuándo y cómo se aplica la delegación eficaz, incluye nuevas responsabilidades de los empleados y la máxima delegación de autoridad.

### **Likert y Yukl**

Conlleva a los empleados a percibir una imagen sobre las oportunidades del empoderamiento.

### **Teorías contingenciales o situacionales (1970-1980)**

#### **Fiedler, Evans y Vroom, Yetton**

El comportamiento y los rasgos del líder se dan de acuerdo a las circunstancias que se presentan con los empleados, las actividades, la empresa y los cambios del entorno.

### **Teorías integrativas con el líder (1980-Actual)**

#### **Conger y Kanungo,**

Exponen las conductas y actitudes de cada líder en diferentes entornos, con la visión de integrar al interés en conjunto.

### **Teorías contemporáneas (Actualmente)**

#### **Avolio, Kahai y Dodge**

Distintas direcciones y diferentes estudios se alinean en relación a los contextos de los sistemas y la comunicación.

**Procesamiento de información:** Procesa la información de las diferentes percepciones, contextos y métodos supuestos de los seguidores y sus líderes, en el entorno a los métodos psicológicos ya sea social o cognitivo.

**E – Leadership:** Es la influencia que está mediante los métodos de información con el objetivo de que esto genere cambios en los comportamientos, actitudes y pensamientos de las personas y las empresas.

Varios estudios han preferido utilizar el método de Bass & Avolio (1997) para señalar las acciones producidas sobre el rendimiento de los colaboradores, lo que se ha considerado un factor exitoso en los últimos años y analiza los aspectos que tienen relación con las personas y las organizaciones.

### **1.3.2. Marco Conceptual.**

- **Liderazgo:** Es influir entre dos a más personas, estos son dirigidas por el líder que está comprometido con el equipo, cumple el rol de mentor, guía y motivador. Proyectando los cambios en los procesos de liderazgo (Chiavenato, 2009).
- **Clima:** Son los procedimientos que se tienen de todos los elementos, estructura y comportamiento interno que se componen desde el contexto externo (Martín, 1999).
- **Clima organizacional:** Se refiere a determinados factores del medio laboral, denotadas con las conductas y comportamientos de cada trabajador (Chiavenato, 2009)

#### **1.4. Formulación del Problema**

Insuficiencias en el proceso de desarrollo del liderazgo limita el clima organizacional y la comunicación con los trabajadores en la agencia Cayaltí de Mibanco, Lambayeque.

#### **1.5. Justificación e importancia del estudio**

El estudio puntualiza como problema las insuficiencias en el proceso de desarrollo del liderazgo, limita el clima organizacional en la agencia Cayaltí de Mibanco, Lambayeque. Por lo cual la justificación reside en el clima laboral.

Barcenas, (2015) Comenta que, “el éxito de una empresa depende del compromiso de sus empleados, lo cual se logra con un liderazgo efectivo”. Así mismo, expone que “la labor de un líder está directamente relacionada con los resultados que se obtienen”.

De acuerdo a lo trazado, al efectuar una diagnosis del proceso de liderazgo es de mayor relevancia porque se puede diagnosticar las posibles deficiencias que pueden mejorarse por medio de una estrategia del proceso de liderazgo, que certifique el logro de un buen ambiente laboral.

De la investigación, se busca forjar una mejora en relación al nivel de liderazgo en dicha institución financiera, para lograr que los colaboradores obtengan una mayor motivación y un mayor desempeño, logrando así los objetivos personales y laborales; a la vez el éxito para la entidad.

**El aporte práctico** es elaborar una estrategia de desarrollo del liderazgo para mejorar el clima organizacional en la agencia Cayaltí de Mibanco, Lambayeque.

**La significación práctica** los resultados estudiados facilitan, la gestión para el cambio; encaminado a mejorar el liderazgo con resultados que permitan mejorar el clima organizacional, ayudando a la entidad a mantener una excelente motivación, y un buen rendimiento, alcanzando a la vez las metas e indicadores; garantizando una mayor productividad e ingresos para la organización.

**La novedad Científica** del estudio facilitará **que** se establezca como un instrumento de medición usual del nivel de liderazgo, implementado como parte indispensable de los métodos de evaluaciones de liderazgo de la agencia Cayaltí. Estos resultados la entidad financiera incluya en las evaluaciones de liderazgo y desempeño para el mejoramiento continuo, y la formación de mecanismos motivacionales para mantener al personal feliz y productivo, conservando la comunicación constante entre líderes y subordinados. La presente investigación servirá de guía para futuras investigaciones.

## **1.6. Hipótesis**

Si se elabora una estrategia de desarrollo del liderazgo, que tenga en cuenta la comunicación con los colaboradores, entonces mejorará el clima organizacional de la agencia Cayaltí de Mibanco, Lambayeque.

## **1.7. Variables, Operacionalización**

### **Variable independiente: Estrategia de desarrollo del liderazgo**

El avance de los procedimientos del liderazgo, se diferencia de los estilos estudiados por varios investigadores, sobre los procesos de origen de múltiples formas del liderazgo, conllevando a los autores a crear contextos por medio de la experimentación, con el objetivo de sintetizar cada modelo de liderazgo, según lo que se plantea, el grado de influencia sobre las actitudes de cada persona en una institución, con un clima agradable y en conseguir resultados esperados (Fierro & Villalva, El liderazgo democrático: Una aproximación conceptual”, 2017).

### **Sus dimensiones son:**

- **Liderazgo transaccional:** Según Cardona (2000), el líder transaccional debe considerar la importancia de alcanzar las metas y cumplirlos. El ejercicio de este liderazgo se realiza mediante la aplicación de sanciones y el otorgamiento de recompensas, se refiere a las condiciones eficaces de estímulos y respuestas.
- **Liderazgo transformacional:** Según Salcedo (2018), el líder transformacional está pendiente de los resultados a alcanzar, se encarga de mantener alineados a los

colaboradores con los objetivos de la entidad, se involucra en las tareas y hace que su gente se incluya en los resultados que esperan obtener, además impulsa a que todos den lo mejor de sí mismos. (pág.20)

- **Liderazgo Laissez Faire:** Chiavenato (2007) determina que el líder laissez faire se encarga de delegar todas las responsabilidades al equipo y no lleva un monitoreo ni control sobre ellos. No se involucran el logro de los mejores resultados, existe el individualismo, cada quien trabaja por su lado. Las actividades se realizan al azar y pierden demasiado tiempo, lo que no les permite mantener un respeto por el líder. (pág. 105).

### **Variable dependiente: Clima organizacional**

Chiavenato (2009) Precisa la conexión existente del clima laboral y el grado de percepciones, e incluso sobre la motivación que está presente en los trabajadores de una entidad, se detalla la influencia de cualidades que son percibidas o experimentadas en sus comportamientos y los diferentes métodos de motivación en los colaboradores. Estos métodos pueden garantizar el buen clima laboral, aumentando su moral y el bajo clima frustra sus necesidades pág. 87

### **Sus dimensiones son:**

- Estructura: Representa lo percibido por parte de los colaboradores de la entidad sobre las normas, programaciones, gestiones, entre otras restricciones presentadas en el centro de labores. La medición que sitúa la burocracia, se denota el clima laboral libre y no formal.
- Responsabilidad: Es la laborar que se asigna a cada colaborador de una entidad.
- Recompensa: Es la retribución que se aplica, por cumplir con un adecuado trabajo asignado, por lo que se sentirían motivados. Gozando de los reconocimientos y recompensas.
- Desafío: Son las medidas presentadas por el nivel de riesgos que se contrarresta para alcanzar las metas planteadas en la entidad.
- Relaciones: Se denota que cuando es percibida una buena coordinación, colaboración y contribución dentro de la empresa con sus colaboradores entre jefes y empleados, se puede decir que existe una excelente relación interpersonal.

- Cooperación: Es la reciprocidad que se da entre jefes y empleados. Siendo un soporte o ayuda mutua con todos los integrantes de la empresa.
- Estándares: Son las percepciones obtenidas de los integrantes de la entidad en relación con las reglas de rendimientos.
- Conflictos: Son los desacuerdos y discrepancias de los colaboradores de una empresa, considerándose significativo la correcta negociación donde las partes estén de acuerdo y obtengan algún beneficio.
- Identidad: Es el rasgo de pertenencia y el compromiso con las tareas estipuladas a favor del colaborador y al mismo tiempo de la empresa.

## **1.8. Objetivos**

### **1.8.1. Objetivo General**

Elaborar una estrategia de desarrollo del liderazgo para mejorar el clima organizacional en la agencia Cayaltí de Mibanco, Lambayeque.

### **1.8.2. Objetivos Específicos**

- Fundamentar epistemológicamente el proceso de desarrollo del liderazgo y su dinámica.
- Caracterizar las tendencias históricas del proceso de desarrollo del liderazgo y su dinámica.
- Diagnosticar el estado actual de la dinámica del proceso de desarrollo del liderazgo de la agencia Cayaltí de Mibanco, Lambayeque.
- Elaborar las acciones de la estrategia de desarrollo del liderazgo de la agencia Cayaltí de Mibanco, Lambayeque.
- Validar por criterio de especialistas y la ejemplificación en la práctica de la estrategia que se propone.
- Ejemplificar parcialmente la ejemplificación de la estrategia de desarrollo del liderazgo para mejorar el clima organizacional en la agencia Cayaltí de Mibanco, Lambayeque.

## II. MATERIAL Y MÉTODO

### 2.1. Tipo y diseño de investigación

Esta investigación tiene un **enfoque: mixto**. La investigación que respalda la tesis es de tipo cuantitativa y cualitativa, lo que se puede decir que se trabajó con estudios numéricos en cantidades específicas, además es transversal, descriptivo y proyectivo, Teniendo en cuenta que no existe una modificación de variables. Considerando la información recolectada que se ejecutarán en un determinado período. (Hernández & al, 2014).

**Es de tipo aplicada**, se obtiene como objetivo la resolución de un problema específico o la planeación, buscando un enfoque para poder consolidar los conocimientos para luego aplicarlos. Pretende dar soluciones a posibles problemas basado cierta creación de conocimientos relacionados a teorías de información revisadas con anticipación y de manera sistemática (Cegarra, 2012).

#### **Diseño: Descriptiva –proyectiva**

**Descriptiva**, implica evidenciar y detallar el comportamiento de un fenómeno. Radica describir los fenómenos, situaciones, sucesos y contextos, busca establecer características, perfiles de las personas, equipos, procesos, metas y cualquier fenómeno sujeto para analizarlo (Hernández & al, 2014)

**Proyectiva**, porque se planteará un plan o propuesta de la investigación, dando posibles soluciones al problema. Es también considera propositiva porque plantea herramientas para la resolución de problemas, es decir la estrategia de liderazgo para alcanzar un buen clima con los colaboradores (Hurtado, 2000).

Se analizó un estudio de los mecanismos del desarrollo del liderazgo que influyen en el clima organizacional de Mibanco, además son aplicados por medio de fundamentos estadísticos.

## **2.2. Población y muestra**

### **Población**

La población del presente estudio son todos los colaboradores de Mibanco Agencia Cayaltí, teniendo en cuenta dos áreas; área de Soporte conformada por 4 colaboradores y el área de Negocios (créditos) conformado por 26 colaboradores. En total en ambas áreas son 30 colaboradores lo cual se realizarán dicho censo.

### **Criterios inclusivos:**

- Colaboradores de ambos sexos
- Lista de trabajadores activos en el año en estudio
- Colaboradores de todas las edades de la entidad financiera Mibanco.
- Colaboradores con antigüedad laboral mayor a un año.

### **Muestra**

En el presente estudio no se consideró muestra ya que se trabajó con la totalidad de la población, considerándose una muestra censal. Teniendo en cuenta que es un número manejable de colaboradores, que está representada por el total de la población que son 30 colaboradores.

## **2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.**

### **2.3.1. Método de Investigación**

Se aplicarán los métodos siguientes:

#### **Métodos teóricos**

**Análisis histórico**, se plantea un análisis histórico para describir los antecedentes históricos, tipos, dimensiones; para determinar el proceso de liderazgo, a la vez conocer los tipos de liderazgo empleados en la entidad.

**Hipotético-deductivo**, se evidencia la hipótesis del estudio.

**Analítico**, se determina el problema de dicho estudio, después de realizar el diagnóstico, lo que permitió plantear estrategias de liderazgo óptimo para el mejoramiento del ambiente laboral.

**Inductivo- deductivo**, el análisis de los resultados se planteara a otros contextos

#### **Métodos empíricos**

Ayuda los datos recolectados sobre la problemática empleada a los colaboradores, como; la observación y la encuesta.

### **2.3.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **Técnica**

Se empleó el censo para proceder con la recolección de información de los colaboradores de Mibanco en la agencia Cayaltí.

## **Instrumento**

Se aplicó dos cuestionarios con respuestas cerradas para marcar cada ítem según sea la percepción del colaborador de Mibanco en la agencia Cayaltí.

Para poder medir los datos encontrados se aplicó la escala de Likert, lo que ayudó a estar al tanto de los comportamientos actuales de los líderes y colaboradores.

Se aplicaron dos cuestionarios siguientes:

Cuestionario N° 1:

Se determinó de la variable de Estrategia de Desarrollo de Liderazgo que contiene 11 preguntas para marcar del 1 a 5 con escala de Likert.

Dónde: 1 es Totalmente de acuerdo, 2 De acuerdo, 3 Indiferente, 4 En desacuerdo y 5 Totalmente en desacuerdo.

Cuestionario N° 2:

Se determinó de la variable Clima Organizacional con un cuestionario de 10 preguntas para marcar de 1 a 5 con escala de Likert.

Dónde: 1 es Totalmente de acuerdo, 2 De acuerdo, 3 Indiferente, 4 En desacuerdo y 5 Totalmente en desacuerdo. Ver ANEXO N° 2.

### **2.4. Procedimientos de análisis de datos.**

#### **Validez**

La validez de los dos cuestionarios fue probada mediante el juicio de expertos. En el caso del primer cuestionario de Estrategia de Desarrollo de Liderazgo fueron aprobados por tres expertos lo cual consideraron pertinente su redacción, así mismo se realizó en el segundo cuestionario de la variable Clima Organizacional la validación de la misma forma por el juicio de tres expertos, lo cual se puede visualizar en el (ANEXO N° 4).

## Confiabilidad

En el presente estudio se ha resumido información de una muestra de 30 colaboradores de Mibanco en agencia Cayaltí; la confiabilidad fueron obtenidos de los dos cuestionarios lo cual nos sirvió para evaluar las variables de estrategia de liderazgo y el clima de trabajo, seguidamente se ha adquirido el coeficientes de Alpha de Cronbach por la estrategia de liderazgo 0.821 y por Clima Organizacional 0.823, valores que expresan un nivel de confianza pasable. Lo cual se especifica en el (ANEXO 6).

### Variable - Desarrollo de liderazgo

El instrumento aplicado para evidenciar la confiabilidad fue el Alpha de Cronbach, desarrollo que se fundamenta en el diagnóstico de la solidez interna y lo que fue seleccionado teniendo como base la prueba piloto de 30 encuestados en la agencia Cayaltí.

Se realizó el diagnóstico de la confiabilidad de la variable en estudio de desarrollo del liderazgo a través del programa estadístico SPSS, determinando el Alfa de Cronbach.

### Análisis del Alfa de Cronbach

En la siguiente tabla se detallan los hallazgos del diagnóstico de confiabilidad, calculado por medio del Coeficiente Alpha de Cronbach.

Tabla 1 Estadísticos de fiabilidad

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.844	.821	11

Tal como se visualiza, el Cuestionario elaborado para evaluar el desarrollo del liderazgo se ha obtenido un Coeficiente Alpha de Cronbach de 0.821, valor que denota un nivel de confiabilidad aceptable.

## Variable – Clima organizacional

Se realizó el análisis de confiabilidad de la variable clima organizacional a través del programa estadístico SPSS, determinando el Alfa de Cronbach.

### Análisis del Alfa de Cronbach

En la siguiente tabla se detallan los hallazgos del diagnóstico de confiabilidad, calculado por medio del Coeficiente Alpha de Cronbach.

Tabla 2 Estadísticos de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach basada		
Alfa de Cronbach	en los elementos tipificados	N de elementos
.813	.823	10

Tal como se denota, el Cuestionario elaborado para evaluar el clima organizacional se ha obtenido un Coeficiente Alpha de Cronbach de 0.823, valor que denota un nivel de confiabilidad aceptable.

### Análisis de datos

El análisis y procesamiento de resultados se realizará a través de la herramienta estadística SPSS Y EXCEL, permitiendo el grado de confiabilidad de los datos procesados, el procesamiento de datos se realizó mediante tablas y figuras por variables, dimensiones y preguntas, se procedió a la vez realizar un análisis más completo con el análisis estadístico, incluyendo el análisis descriptivo como el diagrama de caja, las medidas estadísticas, el análisis exploratorio como el análisis correlacional a través del diagrama de dispersión, la normalidad- **Shapiro-Wilk** y la correlación con el análisis del **Coefficiente R de Spearman**.

Los datos obtenidos del censo, de los 30 encuestados en Mibanco agencia Cayaltí se empleará para el procesamiento mediante dichas herramientas a través de gráficos y tablas que sirven para realizar el análisis de los resultados encontrados.

## 2.5. Criterios éticos

- **Consentimiento informado:** Se informará a los investigados sobre el instrumento a estudiar, para la conformidad se procederá con la firma respectiva de un documento de autorización de la empresa Mibanco en agencia Cayaltí.
- **Confidencialidad:** Se mantendrá en reserva la información brindada de cada encuestado y los datos recolectados serán con total relevancia para el estudio a realizar, a la vez hacer de conocimiento que se respetará su consentimiento y se podrá retirar en caso no esté de acuerdo.
- **Valor social:** El estudio para realizar será de gran aporte para que la entidad financiera desempeñe un mejor liderazgo y sea un buen soporte junto con los colaboradores a lograr los objetivos de la organización.
- **Selección justa de sujetos:** La participación de cada colaborador para ejecutar la encuesta se seleccionará de forma justa.

## 2.6. Criterios de Rigor científico.

- **Fiabilidad:** La información presentada en esta investigación será fiable y se respetará los resultados encontrados.
- **Credibilidad:** Los datos de la investigación tendrán una coherencia de la información otorgada y presentada.
- **Transferibilidad o aplicabilidad:** Los resultados obtenidos en el presente estudio interesarán como guía para futuras investigaciones en diferentes contextos.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Resultados en Tablas y Figuras

Los datos obtenidos del censo, de los 30 encuestados en Mibanco agencia Cayaltí se empleará para el procesamiento de resultados mediante dichas herramientas a través de gráficos y tablas que sirven para realizar el análisis de los resultados encontrados de la primera variable en el desarrollo del liderazgo.

#### Tablas de la Variable de Estrategias de Desarrollo de Liderazgo

Tabla 3 Escala de Desarrollo de Liderazgo

*Percepción de los colaboradores de la agencia Cayaltí de Mibanco sobre la variable Estrategia de Desarrollo de Liderazgo, considerándose 3 dimensiones.*

Desarrollo de Liderazgo		
Nivel	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	16	40
Medio	5	30
Alto	9	30
Total	30	100

En la tabla 3 se observó que el 40% de los colaboradores de Mibanco de la agencia Cayaltí tienen una percepción de nivel bajo con respecto al desarrollo de liderazgo presente en la agencia y el 30% percibe como un nivel alto en el nivel del liderazgo.

Tabla 4 Dimensión Liderazgo transformacional - Variable de Liderazgo  
*Percepción de los colaboradores de la agencia Cayaltí de Mibanco sobre la variable  
 Estrategia de Desarrollo de Liderazgo en la dimensión Liderazgo Transformacional.*

Liderazgo transformacional		
	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	16	53
Medio	6	20
Alto	8	27
Total	30	100

En la tabla 4 de la variable **Estrategia de desarrollo de liderazgo y la dimensión liderazgo Transformacional** se observa que el 53% de los colaboradores encuestados de la agencia Cayaltí de Mibanco observan que el nivel de liderazgo es bajo, sobre la motivación y el grado de influencia de su jefe inmediato con los colaboradores; así mismo un 27 % consideran un nivel alto y el 20 % consideran un nivel medio.

Tabla 5 Dimensión Liderazgo transaccional – variable liderazgo  
*Percepción de los colaboradores de la agencia Cayaltí de Mibanco sobre la variable  
 Estrategia de Desarrollo de Liderazgo en la dimensión Liderazgo Transaccional.*

Liderazgo transaccional		
	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	12	40
Medio	8	27
Alto	10	33
Total	30	100

Respecto a la tabla 5 se observó que en la dimensión **Liderazgo transaccional**, el 40% (12) de los colaboradores percibieron un nivel bajo, en tanto que el 26.7% (8) lo consideró como medio y un 33.3% (10) de los encuestados determinaron como un nivel alto.

Tabla 6 Dimensión Liderazgo laissez faire – variable liderazgo  
*Percepción de los colaboradores de la agencia Cayaltí de Mibanco sobre la variable  
 Estrategia de Desarrollo de Liderazgo en la dimensión Liderazgo Laissez Faire.*

	Liderazgo laissez faire	
	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	14	47
Medio	9	30
Alto	7	23
Total	30	100

En la tabla 6 se observó que en la dimensión *Liderazgo laissez faire*, el 46.7% (14) de los colaboradores percibieron un nivel bajo, en tanto que el 30% (9) lo consideró como medio y un 23.3% (7) de los encuestados determinaron como un nivel alto.

Tabla 7 Jefe inmediato motiva alcanzar metas  
*Percepción de los colaboradores de la agencia Cayaltí de Mibanco sobre la motivación  
 que reciben por parte de su jefe inmediato sobre el alcance de sus metas.*

<b>Jefe inmediato motiva alcanzar metas</b>		
Nivel	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	13	43
Medio	13	43
Alto	4	13
Total	30	100

En la tabla 7 se observó que el 43% de los colaboradores de Mibanco de la agencia Cayaltí perciben que no existe motivación por parte de su jefe inmediato para impulsarles alcanzar sus metas, asimismo el 43% es indiferente, y solo un mínimo de 13% considera que existe motivación de su jefe inmediato al logro de sus metas.

Tabla 8 Jefe hacer ver los problemas diferentes

*Percepción de los colaboradores de la agencia Cayaltí de Mibanco sobre la influencia del Jefe inmediato en hacer ver los problemas de diferentes ángulos.*

<b>Jefe hacer ver los problemas diferentes</b>		
Nivel	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	9	30
Medio	15	50
Alto	6	20
Total	30	100

En la tabla 8 se observó que el 30% de los colaboradores de Mibanco de la agencia Cayaltí perciben un nivel bajo sobre la estimulación de su jefe inmediato frente hacer ver los problemas a sus colaboradores de diferentes ángulos, asimismo el 50% es indiferente sobre su jefe si les ayuda a ver los problemas de diferentes alternativas y el 20% considera que su líder le plantea diferentes alternativas para resolver problemas que se presentan en la agencia.

Tabla 9 Jefe sugiere formas de trabajo

*Percepción de los colaboradores de la agencia Cayaltí de Mibanco sobre la influencia del Jefe inmediato en que les sugiere nuevas formas de hacer su trabajo.*

<b>Jefe sugiere formas de trabajo</b>		
Nivel	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	14	47
Medio	10	33
Alto	6	20
Total	30	100

En la tabla 9 se observó que el 47% de los colaboradores de Mibanco de la agencia Cayaltí determinaron con un nivel bajo en que su jefe inmediato les sugiera nuevas formas de hacer

su trabajo, asimismo el 33 % es indiferente, y porcentaje de 20% perciben que su jefe inmediato les sugiere nuevos métodos de hacer sus labores.

Tabla 10 Jefe expresa confianza

*Percepción de los colaboradores de la agencia Cayaltí de Mibanco sobre la influencia del Jefe inmediato les exprese confianza para alcanzar sus metas.*

<b>Jefe expresa confianza</b>		
Nivel	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	8	27
Medio	17	57
Alto	5	17
Total	30	100

En la tabla 10 se observó que el 27% de los colaboradores de Mibanco de la agencia Cayaltí determinaron que se encuentran en que su jefe inmediato les expresa confianza para alcanzar sus metas, asimismo el 57 % es indiferente, y un 17 % están en desacuerdo que su jefe inmediato no expresa confianza para alcanzar sus metas.

Tabla 11 Jefe se gana el respeto

*Percepción de los colaboradores de la agencia Cayaltí de Mibanco sobre la influencia del Jefe inmediato se gane el respeto con su personal.*

<b>Jefe se gana el respeto</b>		
Nivel	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	15	50
Medio	13	43
Alto	2	7
Total	30	100

En la tabla 11 se observó que el 50% de los colaboradores de Mibanco de la agencia Cayaltí determinaron que se encuentran con un nivel bajo de que su jefe no se gana el respeto de sus colaboradores, asimismo el 43 % es indiferente, y solo un 7% expresan con un nivel alto que su jefe inmediato demuestra respeto hacia su personal.

Tabla 12 Jefe recompensa trabajo y esfuerzo

*Percepción de los colaboradores de la agencia Cayaltí de Mibanco sobre la influencia del Jefe inmediato que reconozca el esfuerzo y recompense el trabajo que realiza su personal.*

<b>Jefe recompensa trabajo y esfuerzo</b>		
Nivel	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	15	50
Medio	14	47
Alto	1	3
Total	30	100

En la tabla 12 se observó que el 3% de los colaboradores de Mibanco de la agencia Cayaltí determinaron con un nivel alto que su jefe inmediato reconoce el esfuerzo y trabajo que realizan sus colaboradores, de la misma forma el 47 % es indiferente y se limitan a dar su opinión, y un 50% perciben un nivel bajo de que su jefe inmediato no recompensa el trabajo de su personal para alcanzadas sus metas mensuales.

Tabla 13 Jefe da importancia tener misión común

*Percepción de los colaboradores de la agencia Cayaltí de Mibanco sobre su Jefe inmediato y el grado de importancia que da a tener una misión en común.*

<b>Jefe da importancia tener misión común</b>		
Nivel	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	8	27
Medio	18	60
Alto	4	13
Total	30	100

En la tabla 13 se observó que el 13% de los colaboradores de Mibanco de la agencia Cayaltí determinaron con un nivel alto el grado de importancia que plantea su jefe inmediato en relación de tener una misión en común con todos los colaboradores, asimismo el 60 % es indiferente, y un 27 % con un nivel bajo consideran que su jefe no da importancia a que su personal tengan una misión en común.

Tabla 14 Jefe ve más allá de su propio interés

*Percepción de los colaboradores de la agencia Cayaltí de Mibanco sobre su jefe inmediato, si realmente su jefe ve más allá de su propio interés para el bienestar de la organización.*

<b>Jefe ve más allá de su propio interés</b>		
Nivel	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	9	30
Medio	17	57
Alto	4	13
Total	30	100

En la tabla 14 se observó que el 30% de los colaboradores de Mibanco de la agencia Cayaltí perciben con un nivel bajo que su jefe no se preocupa por los intereses de la organización, sino por intereses individualistas, asimismo el 57% opinan con un nivel medio, y solo un mínimo de 13% considera con un nivel alto destacando que su jefe determina mayor importancia al bienestar de la entidad.

Tabla 15 Jefe delega todas las responsabilidades  
*Percepción de los colaboradores de la agencia Cayaltí de Mibanco sobre las responsabilidades delegadas del jefe inmediato con los trabajadores.*

<b>Jefe delega todas las responsabilidades</b>		
Nivel	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	12	40
Medio	12	40
Alto	6	20
Total	30	100

En la tabla 15 se observó que el 20% de los colaboradores de Mibanco de la agencia Cayaltí determinaron con un nivel alto que su jefe delega todas las responsabilidades de las metas mensuales a su personal, así mismo el 40% perciben con un nivel medio el grado de responsabilidad que tiene el jefe en delegar responsabilidades, de la misma forma el 40 % con un nivel bajo.

Tabla 16 Jefe considera innecesario trazar objetivos  
*Percepción de los colaboradores de la agencia Cayaltí de Mibanco sobre los jefes que considerar que no es fundamental trazar los objetivos.*

<b>Jefe considera innecesario trazar objetivos</b>		
Nivel	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	18	60
Medio	7	23
Alto	5	17
Total	30	100

En la tabla 16 se observó que el 60% de los colaboradores de Mibanco de la agencia Cayaltí perciben con un nivel bajo que su jefe no considera fundamental trazar objetivos, asimismo el 23% opinan con un nivel medio, y 17% considera que su jefe si toma importancia en trazar los objetivos.

Tabla 17 Jefe demuestra desinterés a las actividades diarias

*Percepción de los colaboradores de la agencia Cayaltí de Mibanco sobre el desinterés que demuestran los jefes en realizar las actividades diarias.*

<b>Jefe demuestra desinterés a las actividades diarias</b>		
Nivel	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	11	37
Medio	19	63
Total	30	100

En la tabla 17 se observó que el 11% de los colaboradores de Mibanco de la agencia Cayaltí observan con un nivel bajo que su jefe inmediato demuestra desinterés al realizar sus actividades diarias, asimismo el 63% de colaboradores consideran con un nivel medio.

#### **Tablas de la Variable de Clima Organizacional**

Los datos recogidos del censo, de los 30 encuestados en Mibanco agencia Cayaltí se empleará para el procesamiento de resultados mediante dichas herramientas a través de gráficos y tablas que ayudan a realizar el análisis de los resultados encontrados de la segunda variable de clima organizacional.

Tabla 18 Escala de clima organizacional

*Percepción de los colaboradores de la agencia Cayaltí de Mibanco sobre la variable Clima Organizacional, considerándose 9 dimensiones*

<b>Clima Organizacional</b>		
Nivel	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	10	33
Medio	12	40
Alto	8	27
Total	30	100

En la tabla 18 se observó que el 33% de los colaboradores de Mibanco de la agencia Cayaltí tienen una percepción de nivel bajo con respecto al clima organizacional presente en la agencia, así mismo el mayor porcentaje de 40% considera con un nivel medio, y el 27% percibe como un nivel alto de clima laboral.

Tabla 19 Estructura

*Percepción de los colaboradores de la agencia Cayaltí sobre Clima Organizacional que se presentan respecto a la Estructura de la entidad.*

<b>Estructura</b>		
	Colaboradores	Porcentaje
Débil	24	80
Ideal	6	20
Total	30	100

En la Tabla 19 de los 30 colaboradores, el 20% (6) calificaron como Ideal sobre el grado de conocimiento sobre las normas y políticas del banco y el 80% (24) restante lo consideran como Débil, planteándose que desconocen las normas y políticas de la entidad.

Tabla 20 Responsabilidad

*Percepción de los colaboradores de la agencia Cayaltí sobre Clima Organizacional que se presentan respecto al grado de Responsabilidad que se tiene al desarrollo de su trabajo.*

<b>Responsabilidad</b>		
	Colaboradores	Porcentaje
Débil	18	60
Ideal	12	40
Total	30	100

En la tabla 20 se analizó el grado de autonomía que tienen los colaboradores de la agencia Cayaltí respecto a la toma de decisiones al desarrollar de su trabajo, el 40% (12) perciben

que tienen autonomía al desarrollo de sus labores y el 60% (18) restante lo consideran como Débil, considerándose que no tiene autonomía al desarrollar sus actividades.

Tabla 21 Recompensa

*Percepción de los colaboradores de la agencia Cayaltí sobre Clima Organizacional que se presentan respecto a las Recompensas que brinda el banco a su personal por el logro de metas.*

	<b>Recompensa</b>	
	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	25	83
Medio	5	17
Total	30	100

En la tabla 21 se observó que el 83% (25) de los colaboradores percibieron un nivel bajo las recompensas que reciben del banco por lograr llevar a sus metas mensuales, en tanto que el 17% (5) lo consideró con un nivel medio las recompensas recibidas por su trabajo y esfuerzo que realizan.

Tabla 22 Desafío

*Percepción de los colaboradores de la agencia Cayaltí sobre Clima Organizacional que se presentan respecto de los Desafíos que se presentan en la entidad.*

	<b>Desafío</b>	
	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	5	17
Medio	21	70
Alto	4	13
Total	30	100

En la tabla 22 se realizó el análisis de los 30 colaboradores, percibiendo el 17% (5) con un nivel bajo que los colaboradores de la agencia de Mibanco de Cayaltí no están preparados para los desafíos que se presenten, así mismo el 70% (21) perciben un nivel medio, y el 13% (30) restante con un nivel alto consideran que están preparados para cualquier desafío de la entidad.

Tabla 23 Relación interpersonal

*Percepción de los colaboradores de la agencia Cayaltí sobre Clima Organizacional que se presentan respecto de las **relaciones interpersonales** entre colaboradores y jefes.*

<b>Relación interpersonal</b>		
Nivel	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	7	23
Medio	20	67
Alto	3	10
Total	30	100

En la tabla 23 se observó que el 23% de colaboradores determinaron con un nivel bajo el grado de interacción que se tiene entre colaboradores y jefes, así mismo el 67% perciben un nivel medio, y el 10% restante con un nivel alto consideran que existe una buena relación interpersonal entre jefes y trabajadores.

Tabla 24 Comunicación

*Percepción de los colaboradores de la agencia Cayaltí sobre Clima Organizacional sobre el nivel de comunicación presente en la organización entre jefes y colaboradores.*

<b>Comunicación</b>		
Nivel	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	7	23
Medio	20	67
Alto	3	10
Total	30	100

En la tabla 24 se observó de los datos obtenidos de la entidad financiera sobre el nivel de **Comunicación**, el 23% de los colaboradores percibieron un nivel bajo, en tanto que el 67% lo consideró como medio y un 10% de colaboradores determinaron como un nivel alto, el grado de comunicación entre colaboradores de dicha organización.

Tabla 25 Cooperación

*Percepción de los colaboradores de la agencia Cayaltí sobre Clima Organizacional que se presentan respecto de la Cooperación entre colaboradores de dicha entidad.*

	<b>Cooperación</b>	
	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	7	23
Medio	21	70
Alto	2	7
Total	30	100

En la tabla 25 se realizó el análisis de los 30 colaboradores, el 23% percibieron con un nivel bajo sobre el apoyo y trabajo en equipo en la agencia Cayaltí de Mibanco, el 70% consideran con un nivel medio, y solo el 7% consideran con un nivel alto, el grado de trabajo en equipo y cooperación entre todos los colaboradores de dicha agencia.

Tabla 26 Estándares

*Percepción de los colaboradores de la agencia Cayaltí sobre Clima Organizacional que se presentan respecto de las reglas y normas que se ajustan a las necesidades de los colaboradores.*

	<b>Estándares</b>	
	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	5	17
Medio	21	70
Alto	4	13
Total	30	100

En la tabla 26 se observó que el 17% de los colaboradores de la agencia Cayaltí de Mibanco percibieron un nivel bajo, que el banco no se preocupa por orientar las normas o reglas acorde a las necesidades de los trabajadores, en tanto que el 70% lo consideró como medio y un 13% del personal determinaron como un nivel alto.

Tabla 27 Conflictos

*Percepción de los colaboradores de la agencia Cayaltí sobre Clima Organizacional sobre la percepción de **Conflictos** presentes en el banco.*

	<b>Conflictos</b>	
	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	6	20
Medio	22	73
Alto	2	7
Total	30	100

En la tabla 27 se observó, que el 20% de los colaboradores percibieron un nivel bajo, en tanto que el 73% lo consideró como medio y un 7% de los encuestados determinaron como un nivel alto, la predisposición de los colaboradores para afrontar y dar soluciones a los problemas que surjan en la entidad financiera.

Tabla 28 Identidad

*Percepción de los colaboradores de la agencia Cayaltí sobre Identidad del personal.*

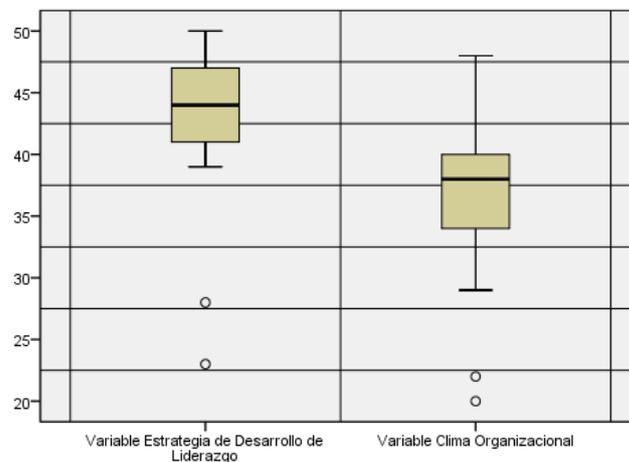
	<b>Identidad</b>	
	Colaboradores	Porcentaje
Bajo	8	27
Medio	18	60
Alto	4	13
Total	30	100

En la tabla 28 se observó que el 27% de los colaboradores percibieron con un nivel bajo, por lo que el personal no se encuentra identificado con la organización, en tanto que el 60% lo consideró como medio y un 13% de los encuestados determinaron como un nivel alto, lo cual reconocen estar identificados con la entidad financiera en cualquier momento.

## Análisis Descriptivo

Figura 2 Diagrama de Caja

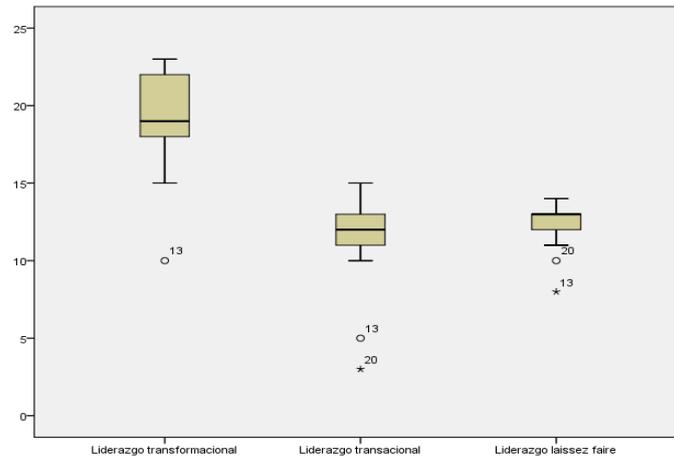
*Diagrama de Caja de las variables Estrategia de Desarrollo de Liderazgo y Clima organizacional en la agencia Cayaltí de Mibanco 2021.*



Al analizar el diagrama de caja de ambas variables se determina que se observó en la variable Estrategia de desarrollo de liderazgo se denota como alejados los registros 23 y 27, mientras que en la variable Clima organizacional se detectaron como cerca el registro 21 y 24 pero al revisarse y no hallarse demasiada lejanía de sus valores respecto de la mayoría de los datos se decidió mantenerlos en el estudio.

### Figura 3 Diagrama de caja – Desarrollo de liderazgo

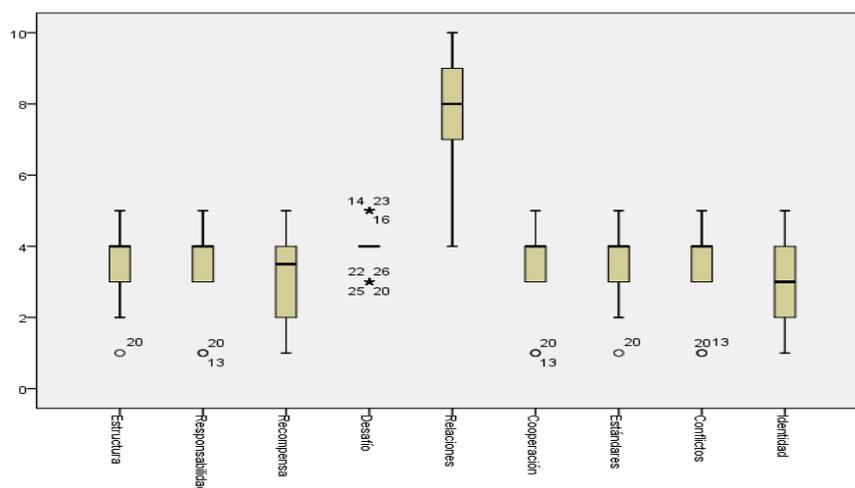
Diagrama de caja de la variable Estrategia de Desarrollo de liderazgo en la agencia de Mibanco en Cayaltí.



Se encuentra una ligera variación de los registros entre las dimensiones de Estrategia de Desarrollo de Liderazgo como Liderazgo transformacional se registró con un solo punto de 13, Liderazgo transaccional con un registro entre 13 y 20; por último el Liderazgo Fainees Faire con dos puntos de 13 y 20, denotándose que entre las tres dimensiones resueltas no mantienen demasiada lejanía y se decidió permanecer con el estudio.

### Figura 4 Diagrama de caja – Clima organizacional

Diagrama de caja de la variable Clima Organizacional en la agencia de Mibanco en Cayaltí.



Se encuentra una ligera variación de los registros entre las dimensiones de la variable Clima Organizacional, en la dimensión Estructura se observa un solo punto de 20, en la dimensión Responsabilidad se encuentran entre los puntos de distancia de 13 y 20, Recompensa e Identidad no tienen puntos de lejanía a excepción de la dimensión Desafío que presenta distancia de puntos de 20 a 22 y de 25 a 26, así también en los puntos 14, 16 y 23, la dimensión de Relaciones mantiene una corta lejanía, la dimensión Cooperación mantiene una lejanía de 13 a 20, como también la dimensión Estándares permanece un solo punto de 20 y por último la dimensión Conflictos en puntos de cercanía de 13 a 20; denotándose en la mayoría de dimensiones una cercanía entre ellas y se decidió permanecer con el estudio.

Tabla 29 Medidas estadísticas

Medidas Estadísticas de la Estrategias de Desarrollo de Liderazgo y Clima Organizacional de la agencia de Mibanco en Cayaltí.

<b>Medidas Estadísticas</b>	<b>Estrategia de Desarrollo Liderazgo</b>	<b>de Clima Organizacional</b>
Media	43.43	36.47
Mediana	44.00	38.00
Moda	44.00	38
Desv. Desviación	5.788	6.016
Asimetría	-2.107	-939
Error estándar de asimetría	.427	.427
Curtosis	5.704	1.655
Error estándar de curtosis	.833	.833
Percentiles	25	41.00
	50	44.00
	75	47.25

El puntaje promedio de la variable Estrategia de desarrollo de Liderazgo fue de 43.43 puntos con una variabilidad de 5.78 puntos respecto del promedio, la misma que en porcentaje es del 13.3 % y expresa heterogeneidad en los datos ( $CV > 30\%$ ). Asimismo, se puede afirmar que el 50% de los consultados calificaron con 44 o menos puntos a la variable en mención,

siendo el puntaje más frecuente 47.25 puntos. Y presenta una forma de la distribución con asimetría a la izquierda ( $AS=-2.107<0$ ) y platikúrtica ( $K3= -5.704 < 0.263$ ).

Asimismo, se halló que el 25% de los colaboradores le atribuyeron a la Estrategia de desarrollo de Liderazgo un puntaje de 41.00 o menos en tanto que el 75% restante un valor mayor ( $P25=41.00$ ); y que el 75% de los colaboradores le imputaron un puntaje de 47.25 o menos en tanto que el 25% restante un valor mayor ( $P75=47.25$ ).

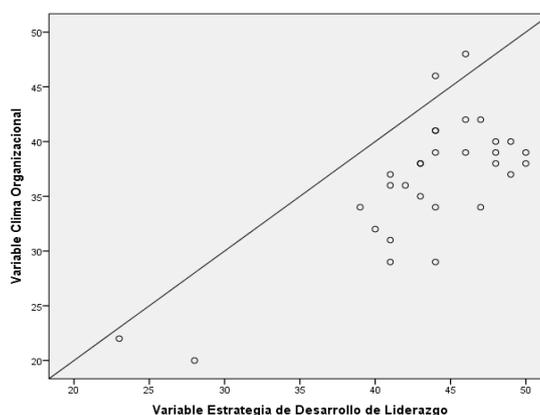
El puntaje promedio de la variable Clima Organizacional fue de 36.47 puntos con una variabilidad de 6.016 puntos respecto del promedio, la misma que en porcentaje es del 16.5% y expresa homogeneidad en los datos ( $CV<30\%$ ). Asimismo, se puede afirmar que el 50% de los consultados calificaron con 38 o menos puntos a la variable en mención, siendo el puntaje más frecuente 38 puntos. Y presenta una forma de la distribución con asimetría a la izquierda ( $AS=-939<0$ ) y leptokúrtica ( $K3= 1.655 > 0.263$ ).

Asimismo, se halló que el 25% de los colaboradores le atribuyeron al Clima Organizacional un puntaje de 34.00 o menos en tanto que el 75% restante un valor mayor ( $P25=34.00$ ); y que el 75% de los estudiantes le imputaron un puntaje de 40 o menos en tanto que el 25% restante un valor mayor ( $P75=40$ ).

## **Análisis Exploratorio - Análisis Correlacional**

### **Figura 5 Diagrama de dispersión**

*Diagrama de dispersión entre Estrategia de Desarrollo del Liderazgo y Clima Organizacional en la agencia Cayaltí de Mibanco, Lambayeque.*



El diagrama indica una relación lineal directa o positiva entre la Estrategia de desarrollo de liderazgo y el clima, según los resultados de los trabajadores de la agencia Cayaltí.

### Contraste de normalidad

$H_{01}$ : La distribución de frecuencias de la variable Estrategia de Desarrollo de Liderazgo sigue una distribución normal.

$H_{a1}$ : La distribución de frecuencias de la variable Estrategia de Desarrollo de Liderazgo no sigue una distribución normal.

$H_{02}$ : La distribución de frecuencias de la variable Clima Organizacional sigue una distribución normal.

$H_{a2}$ : La distribución de frecuencias de la variable Clima Organizacional no sigue una distribución normal.

Tabla 30 Prueba de normalidad

*Prueba de normalidad – Shapiro-Wilk de las variables Comunicación Integral de Marketing y Posicionamiento de Marca.*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Variable Estrategia de Desarrollo de Liderazgo	,789	30	,000
Variable Clima Organizacional	,928	30	,044

Tal como se visualiza en la Tabla 5, tanto la variable Estrategia de Desarrollo de Liderazgo como Clima Organizacional, presentaron una probabilidad menor del 5% de ocurrencia para la ocurrencia de la hipótesis nula de normalidad, por lo cual se procedió a rechazarla para luego afirmarse con 95% de confianza la ausencia de normalidad en la variable Estrategia de Desarrollo de Liderazgo y la variable Clima Organizacional.

$H_0$ : No existe relación significativa entre la Estrategia de Desarrollo de Liderazgo y Clima Organizacional en la agencia Cayaltí de Mibanco.

$$H_0 : \rho = 0$$

Ha: Existe relación significativa entre la Estrategia de Desarrollo de Liderazgo y Clima Organizacional en la agencia Cayaltí de Mibanco.

$$H_a : \rho \neq 0$$

Tabla 31 Prueba de correlación

*Prueba de correlación entre las variables Estrategia de Desarrollo de Liderazgo y el Clima.*

Variables	Coefficiente r de Spearman	Sig.
Estrategia de Desarrollo de Liderazgo y Clima Organizacional	0,609	0,000

Decisión: Como se estableció una probabilidad de ocurrencia de la Ho de no relación entre las variables bajo estudio de  $p = 0,000 < 0.05 = \text{alfa}$ , entonces se Rechaza la Ho.

De esa manera, se puede confirmar en un 95% de confianza la presencia de relación entre las acciones o actividades que conformarán la Estrategia de Desarrollo de Liderazgo y el Clima Organizacional en la agencia Cayaltí de Mibanco; la misma que según el valor del coeficiente de Spearman ( $r = 0,609$ ) es directa y media.

### 3.2. Discusión de resultados

Variable de desarrollo de liderazgo, se observó que el 40% de los colaboradores de Mibanco de la agencia Cayaltí tienen una percepción de nivel bajo con respecto al desarrollo de liderazgo presente en la agencia y el 30% percibe como un nivel alto en el nivel del liderazgo.

La dimensión **liderazgo Transformacional** se observa que el 53% de los colaboradores encuestados de la agencia Cayaltí de Mibanco observan que el nivel de liderazgo es bajo,

sobre la motivación y el grado de influencia de su jefe inmediato con los colaboradores; así mismo un 27 % consideran un nivel alto y el 20 % consideran un nivel medio.

La dimensión *Liderazgo transaccional*, el 40% (12) de los colaboradores percibieron un nivel bajo, en tanto que el 26.7% (8) lo consideró como medio y un 33.3% (10) de los encuestados determinaron como un nivel alto.

La dimensión *Liderazgo laissez faire*, el 46.7% (14) de los colaboradores percibieron un nivel bajo, en tanto que el 30% (9) lo consideró como medio y un 23.3% (7) de los encuestados determinaron como un nivel alto.

Se observó que el 33% de los colaboradores de Mibanco de la agencia Cayaltí tienen una percepción de nivel bajo con respecto al clima organizacional presente en la agencia, así mismo el mayor porcentaje de 40% considera con un nivel medio, y el 27% percibe como un nivel alto de clima laboral.

Al realizar el análisis de ambas variables podemos determinar que en la variable desarrollo de liderazgo en la agencia Cayaltí de Mibanco, se evidencio a través del censo que los colaboradores se encontraban desmotivados para realizar sus actividades diarias con nivel bajo de 43% y un nivel medio de la misma forma con un 43%, su jefe no les sugiere nuevas formas de hacer el trabajo en equipo por las metas individualistas asignadas por la misma entidad, por lo que sentían que se les delega todas las responsabilidades a su personal, a la vez solo 13% de los colaboradores se sentían motivados, examinando a la vez la otra variable de *clima organizacional* evidenciamos que por los factores por la evasión de responsabilidades de su jefe, por la poca motivación y escasas recompensas y reconocimientos a su personal, se denoto un nivel bajo de clima laboral con un porcentaje de 33%, así mismo con un nivel medio 40%, por lo que perciben un buen clima con un 27%, estos hallazgos ayudarán al aporte a través de la propuesta de la estrategia de Desarrollo de Liderazgo.

Al plantearse el análisis comparativo con otras investigaciones similares que se han realizado. En el análisis estadístico en el presente estudio se evidencio que *desarrollo del liderazgo* con sus dimensiones y si tiene una relación directa con el clima laboral, se evidenció que el 40% de los colaboradores de Mibanco en Cayaltí perciben un bajo nivel de

liderazgo, 30% es indiferentes, de la misma forma 30% con un perciben un nivel alto, evaluándose que se debe mejorar esa percepción hacia su líder y emplear una mejora en la comunicación de jefes y subordinados, para que así de esta manera se incrementa la productividad y la satisfacción laboral en sus puestos de trabajos, ayudando a tener un ambiente agradable y una mejor motivación al desarrollo de sus actividades.

Dichos resultados se asimilan con otros estudios. Según el autor Miranda, (2018) en su investigación se evidencio que el nivel de liderazgo transformacional tenía una relación significativa y directa con la motivación. Considero que a mayor motivación del personal de la división de banca y colaboradores de la entidad financiera, incrementa la productividad y el desempeño del personal.

Dicho de otro modo según los autores (Cuba, Minaya, & Zumarán, 2019) dedujeron en su estudio sobre el nivel de liderazgo predictivo, solo el nivel de liderazgo transformacional determina según la estadística se demuestra que es significativa y efectiva el grado de desempeño laboral, de esa manera se dice que el líder transformador predice los objetivos y el desempeño de los colaboradores, la investigación se empleó 450 cuestionarios a 121 sedes de las empresas en las entidades financieras de Lima metropolitana.

### **3.3. Aporte práctico**

Estrategia de desarrollo del liderazgo para mejorar el clima organizacional en la agencia Cayaltí de Mibanco.

#### **3.3.1. Fundamentación de la estrategia de desarrollo de liderazgo para mejorar el clima organizacional en la agencia Cayaltí de Mibanco.**

En la estrategia de desarrollo de liderazgo según distintas definiciones, fundamentan que un buen líder debe buscar el correcto equilibrio entre lo que hace el jefe y lo que manda hacer a su gente, incrementa la productividad y el compromiso de su personal. Los buenos directivos deben ser líderes que motiven, guíen, instruyan y se preocupen por sus colaboradores.

Se dice que un personal que este satisfecho y se encuentre motivado en su centro de labores, tiene mayor compromiso con la organización al desarrollo de objetivos e incrementa su

productividad y la pasión por desarrollar sus labores empleando diferentes métodos y estrategias para alcanzar cualquier desafío que se presente en la entidad.

### **Objetivo general**

Elaborar una estrategia de desarrollo del liderazgo para mejorar el clima organizacional en la agencia Cayaltí de Mibanco, Lambayeque.

### **Diagnóstico**

Después de haber realizado el análisis estadístico del censo aplicado a los colaboradores de Mibanco en la agencia Cayaltí, el objetivo es plantear y construir una estrategia que ayude a mejorar las diferentes deficiencias que afectan al clima organizacional de la entidad financiera Mibanco en agencia Cayaltí. Antes de implementar la estrategia que ayude a mejorar el liderazgo, se determina que el nivel de liderazgo que más se asemeja al presente estudio, según la teoría de (Bass & Avolio, 1997) se empleó el modelo de liderazgo de rango completamente. Desarrollaron un modelo completo que contiene tres niveles de líderes, Laissez (no líder), Transformacional y Transaccional.

El Laissez (no líder) evade sus responsabilidades no transmite autoridad y evita tomar decisiones, sobre todo no está presente en los momentos más oportunos, quizá por la falta de interés, desconoce sus responsabilidades o no tiene suficientes conocimientos de su cargo. El líder transaccional se encuentra en transacción o mutuo acuerdo con sus empleados para el logro de metas y dan recompensas según sus metas alcanzadas, solo se encargan de monitorear la gestión por competencias y se basan solo en resultados alcanzados.

El líder transformacional es el más eficaz en relación a los tres niveles de liderazgo, está basado en el esfuerzo de los colaboradores, el compromiso con sus labores, el grado de desempeño y la satisfacción laboral, considerándose que es un líder motivador, carismático, incrementa los índices de productividad, son inspiradores y muy disciplinados, generan confianza para alcanzar sus metas, fomentan el trabajo en equipo y la predisposición por cooperar entre compañeros.

### **3.3.2. Construcción del aporte práctico**

En la actualidad se requiere de personas líderes comprometidas que generen cambios y asuman responsabilidades con la dirección en todo momento. La estrategia de desarrollo de liderazgo está compuesta por las siguientes etapas:

#### **Actividad 1: Orientado al líder como coach**

En la actualidad las personas son la clave del éxito de las entidades, lo cual es de suma importancia desarrollar capacitaciones y realizar desarrollo de competencias del colaborador, impulsándoles a generar valor para su entidad a través de su conocimiento, habilidades, competencias y su experiencia, de esta manera de ellos depende el éxito o fracaso de las empresas.

#### **Actividad 2: Capacitación realizado por un mentor**

El Mentoring se determina como una herramienta que ayuda a transmitir conocimientos y experiencias a personas que cuenten con talento dentro de las empresas. Se puede decir que es un proceso de aprendizaje y desarrollo constante que está siendo incentivado por personas con conocimientos y capacidades altamente desarrolladas en diferentes temáticas con un alto grado de experiencia (Gallardo, Torres, & Franco, 2019).

Programa de capacitaciones:

- Orientado a instruir al líder como coach
- Orientado a desarrollar habilidades de liderazgo

#### **Etapa I: Capacitaciones**

Se realizarán al jefe de banca y servicio del área de soporte, al jefe de negocios y al gerente de agencia con la finalidad de orientar a los líderes de cada área en relación al liderazgo transformacional ayudando a optimizar el desempeño de cada colaborador. Donde se dará un seguimiento del personal a su cargo sobre las competencias del desempeño y el logro de objetivos.

## Etapa II: Plan de acción: Orientado al líder como coach

Estrategia	Etapas	Actividad	Recursos y Materiales	Duración	Frecuencia	Responsable
<b>E1: Capacitación y entrenamiento al líder</b>	Planificación	Presentación y dinámica	Dinámica	1/2 hora	Trimestral	Asistente de Capacitador
	Desarrollo del Taller	<b>El facilitador será el encargado de presentar las diapositivas sobre los siguientes temas:</b> Competencias del líder coach, Liderazgo transformacional y trabajo en equipo, Se desarrollará el plan de crecimiento, mentoring moderno en relación a la organización y en relación a la persona.	Proyector, trípticos o separatas	1 horas		Facilitado Externo Mentor
	Retroalimentación	El facilitador realizará la participación de los líderes sobre la temática empleada y además realizará un Feedback para aclarar dudas.	Participación	1/2 hora		
<b>E2: Evaluación</b>	Evaluación de liderazgo	Se realizará una evaluación de liderazgo, mediante el cuestionario de liderazgo multifactorial 360 (MLQ 360)	Cuestionario virtual (computadora)	1/2 hora		Gerente Regional o Supervisor Regional
<b>E3: Reconocimiento</b>	Programa de reconocimiento	Se realizará reconocimientos de desempeño al mejor líder, se publicará por medio del aula virtual de Mibanco	Computadora	15 min al iniciar las labores		

## Plan de acción: Orientado a desarrollar habilidades de liderazgo

Estrategia	Etapas	Actividad	Recursos y Materiales	Duración	Frecuencia	Responsable
<b>Capacitación y entrenamiento al líder</b>	Planificación	Presentación y dinámica	Dinámica	15 minutos	Mensual	Mentor o Coach
	Desarrollo del Taller	<b>El facilitador será el encargado de presentar las diapositivas sobre los siguientes temas:</b> Definir y comunicar objetivos, Construir relaciones de confianza, Delegar sin Temor, Motivar a sus colaboradores, Ser un líder orientado a resultados, Dar feedback oportuno, Desarrollar la inteligencia emocional, Fomentar la creatividad y la innovación	Proyector, trípticos o separatas	2 horas		
	Retroalimentación	Participación oportuna de los líderes	Participación	13 minutos		

### Etapa III: Implementación

#### Presupuesto de la estrategia de Liderazgo

**Objetivo:** Establecer un presupuesto para el desarrollo de la estrategia

<b>Presupuesto actividad N<sup>a</sup> 1</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Encargado</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Cantidad total</b>
Taller de capacitación orientado al líder	Facilitador (mentor)	S/ 300.00	1	S/ 1,200.00
Medios y material	Hoja de colores	S/ 15.00	1/4 ciento	S/ 70.00
	Plumones	S/ 25.00	12	S/ 30.00
	Proyector	S/ 0.00	0	S/ 0.00
	Computadora	S/ 0.00	0	S/ 0.00
Cooffe break		S/ 15.00		S/ 60.00
<b>Total</b>				<b>S/ 1,360.00</b>
<b>Presupuesto actividad N<sup>a</sup> 2</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Encargado</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Cantidad total</b>
Taller de capacitación orientado al desarrollo de habilidades	Facilitador (mentor o coach)	S/ 300.00	1	S/ 1,200.00
Medios y material	Hoja de colores	S/ 15.00	1/4 ciento	S/ 70.00
	Plumones	S/ 25.00	12	S/ 30.00
	Proyector	S/ 0.00	0	S/ 0.00
	Computadora	S/ 0.00	0	S/ 0.00
Cooffe break		S/ 15.00		00
<b>Total</b>				<b>S/ 1,360.00</b>
<b>Costo de la estrategia</b>				
Actividad N <sup>a</sup> 1		S/ 1,360.00		
Actividad N <sup>a</sup> 2		S/ 1,360.00		
<b>Total</b>		<b>S/ 2,720.00</b>		

## **Implementación**

La instrumentación de la estrategia de liderazgo para mejorar el clima organizacional de los trabajadores de Mibanco en Cayaltí, se ejecutaría en un tiempo de corto y mediano plazo, lo cual se ejecutará de la manera siguiente:

Etapa I: Se ejecutará en el mes de setiembre, dándole a conocer del programa al gerente sobre las actividades a realizar y aprobar para que inicie posteriormente.

Etapa II: Se desarrollará a partir del mes de octubre, se comunicará con el gerente para comenzar con el taller de entrenamiento y capacitaciones de los jefes de la agencia, de acuerdo con el cronograma establecido en la estrategia, posteriormente esto será medido mediante las evaluaciones de liderazgo trimestralmente.

Etapa III: Se ejecutará el taller mensualmente, posteriormente se realizarán las evaluaciones de liderazgo trimestralmente

### **3.4. Valoración y comprobación de los Resultados de la estrategia de desarrollo del liderazgo.**

En la propuesta actual se referencia la validación de la estrategia mediante juicio de los expertos, lo cual se sugeriría aplicar la siguiente propuesta al gerente de agencia, mediante el cual tendría la validez del instrumento empleado.

#### **3.4.1. Valoración de los resultados**

Para la validación de expertos se seleccionó a 5 magister con experiencia especialistas del tema. VER ANEXO (N<sup>a</sup>7)

Para la evaluación del juicio de los expertos de la estrategia de desarrollo de liderazgo se emplearon los pasos siguientes:

- 1. Deficiente** (si cumplen con la aprobación hasta menor al 30%).
- 2. Regular** (si cumplen con la aprobación desde 31% hasta 70%).
- 3. Buena** (si cumplen con la aprobación mayor a 70%)

Tabla 32 Calificación de expertos de la estrategia

<b>Calificación de los expertos sobre la estrategia de liderazgo</b>					
Preguntas	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5
• Participación de los actores en la estrategia	3	3	3	3	3
• Eficiencia de las acciones propuestas	3	3	3	3	3
• Eficiencia de los recursos propuestos	3	3	3	3	3
• Operatividad de la estrategia	3	3	3	3	3
• Pertinencia	3	3	3	3	3
<b>Puntaje Final</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>

La investigación consiguió un valor de 15 puntos que equivale al coeficiente de valor 1. Lo que expresa la estrategia de liderazgo evaluada a través del juicio de los expertos.

Participación de los actores de la estrategia de desarrollo de liderazgo del juicio de 5 expertos concluyeron que es muy bueno aplicar la estrategia.

Con relación a la eficiencia de las acciones de la propuesta de la estrategia de desarrollo de liderazgo de los expertos consideraron como un nivel muy bueno.

Con relación a la eficiencia de los recursos propuestos de la estrategia de desarrollo de liderazgo de los expertos consideraron como un nivel muy bueno.

Operatividad de la estrategia de liderazgo según el 100% de los expertos consideran que la validez de la propuesta es muy buena.

En relación nivel de pertinencia de la estrategia de desarrollo de liderazgo según los expertos consideraron como nivel muy bueno la fundamentación de la estrategia.

### **3.4.2. Ejemplificación de la aplicación del aporte práctico**

La implementación de la estrategia de liderazgo comenzará en octubre del año en curso, ejecutándose las siguientes actividades de las capacitaciones de liderazgo.

- Capacitar al jefe de banca y servicios del área de soporte, al jefe de negocios y al gerente de agencia, la capacitación se realizará por un mentor o coach por medio de equipo multimedia proyector (diapositivas)
- Capacitar a los líderes de agencia y a los colaboradores de Mibanco en la agencia Cayaltí, la capacitación se realizará por un facilitador externo coach o mentor especialista en el sistema financiero.
- El gerente solicitará al área de presupuesto para la ejecución de la estrategia, considerando el impacto positivo en los colaboradores.
- Jefe de banca y servicios solicitará al área de gestión de desarrollo humano la implementación de cursos concernientes a motivación, trabajo en equipo y manejo de estrés.

### **3.4.3. Corroboración estadística de las transformaciones logradas**

Se aplicará un cuestionario de liderazgo multifactorial 360 (MLQ 360) pos implementación de la estrategia de desarrollo de liderazgo en la agencia Cayaltí. Ver ANEXO (Nº8)

#### IV. CONCLUSIONES

El desarrollo del liderazgo, trasciende en el bienestar de los colaboradores de las entidades, Los resultados encontrados determinan que solo el nivel de liderazgo transformacional pronostica de forma estadística la significancia y el desempeño positivo en el centro de trabajo. De esa manera, se evidencia que el líder transformador tiene relación positivamente con los comportamientos, actitudes y el desempeño de los subordinados. El líder transformador influye en el desarrollo de los colaboradores, impulsándoles a enfrentar nuevos desafíos que no están planeados, son motivadores al logro de objetivos, además hacen que las cosas sucedan, considerando los valores con niveles altos morales que guíen su desempeño.

Se fundamentó desde la investigación teórica el proceso de desarrollo del liderazgo y su dinámica, han acaecido por diferentes cambios. El avance de procedimientos del liderazgo entre 1950 y 1960 se consideraba las teorías del comportamiento, sobre el grado de influencia en las personas sobre la naturaleza humana, pasando por el proceso del líder participativo y a la vez extremo como líder autoritario, de lo que se ha pasado la evolución a la actualidad a desarrollo del líder transformador que orienta, predice, motiva, creando talentos capaces de afrontar cualquier desafío que se presente en las organizaciones, adaptándose fácilmente a los cambios y al mundo actual.

Se diagnosticó que la entidad financiera tuvo como principales problemas la percepción negativa de los colaboradores sobre el desarrollo de liderazgo de su jefe inmediato dándose la poca motivación, no genera confianza y no sugiere nuevas formas de trabajo para alcanzar los objetivos. Por otro lado, se evidencia que el ambiente de trabajo no es el adecuado, cada uno trabaja individual, los colaboradores perciben que no tiene autonomía en el desarrollo de actividades, escasa relación interpersonal entre jefes y trabajadores.

Se desarrollaron estrategias de desarrollo del liderazgo para mejorar el clima organizacional de la agencia Cayaltí de Mibanco. Lo cual se incluyeron el desarrollo de programas de capacitación a través de talleres dinámicos según el perfil del líder y según el perfil del líder y de los colaboradores. Las estrategias de liderazgo influyen en la satisfacción y motivación del colaborador, de esta forma se produzca un cambio que permita tener colaboradores más felices y productivos.

## **V. RECOMENDACIONES**

Ejecutar la estrategia de liderazgo para obtener un mejor clima entre jefes y colaboradores de Mibanco en la agencia Cayaltí. Alcanzando un mejor desempeño, motivación para realizar sus labores y felicidad en el trabajo.

Desarrollar las actividades propuestas para alcanzar una mejor relación entre líderes y colaboradores, logrando el compromiso con sus labores, incrementando los índices de productividad; así los jefes generen confianza para alcanzar las metas y fomentando el trabajo en equipo.

Difundir la estrategia con otras agencias de Mibanco en el Perú para la mejora del ambiente de trabajo y el incremento de la productividad de los colaboradores.

## VI. REFERENCIAS

- Andrade, J. (2019). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores del gobierno autónomo descentralizado provincia de Napo*. Ambato.
- Andrade, L., & Bolaños, M. (2021). *Relación del tipo de liderazgo por grupos generacionales de una entidad financiera de Imbabura –Ecuador*. Quito.
- Aurazo, D. (2020). *Influencia del liderazgo en la cultura organizacional de una institución financiera pública, Chiclayo 2020*. Chiclayo.
- Avendaño, E., Moreno, L., & Sánchez, D. (2020). *Influencia de los estilos de liderazgo en la motivación organizacional de los colaboradores de la Vicepresidencia de gestión de negocios de la fiduciaria de occidente*. Bogotá.
- Barcenas, J. (2 de Octubre de 2015). *¿Quieres fidelizar clientes?* Obtenido de <https://www.semana.com/opinion/columnistas/articulo/opinion-sobre-fidelizacion-clientes-partir-buen-liderazgo-empresarial/214293/>
- Bass, B., & Avolio, B. (1997). *Full range of leadership Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. U.S.A. Palo Alto: Mind Garden.
- Bendezú, L. (2020). *Liderazgo y su relación con la fidelización de los clientes de Mi banco*. Lima.
- Cardona. (2000). Los líderes transaccionales. En Cardona.
- Cegarra, J. (2012). Metodología de la investigación científica y tecnológica. En *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=9H92x1jVqrgC&printsec=frontcover&dq=que+es+la+investigacion+Aplicada&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=9H92x1jVqrgC&printsec=frontcover&dq=que+es+la+investigacion+Aplicada&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Chero, J. (2020). *"Fortalecimiento del Clima Organizacional en la Institución Educativa: Aportes del Liderazgo Directivo"*. Chimbote.
- Chiavenato. (2009). *Comportamiento organizacional*.
- Chiavenato, I. (2005).
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill.
- Cuba, J., Minaya, N., & Zumarán, A. (2019). *El rol predictivo de los estilos de liderazgo sobre el desempeño laboral de los colaboradores de una entidad financiera en el Perú*. Lima.
- Delgado, Y. (2017). *Estrategias metodológicas de liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional de la institución educativa N° 10054, ampliación secundaria*

- de menores, Chaupe Bajo, Distrito la Victoria, Provincia de Chiclayo, Región Lambayeque. La Victoria.*
- Díaz, A., & Vargas, L. (2021). *"Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional: Una revisión bibliográfica"*. Barrancabermeja.
- Duque, J., Boderó, B., & Díaz, V. (2017). *Influencia de Liderazgo transformacional sobre el clima organizacional en las empresas de alimentos de Guayaquil*. Guayaquil.
- Fierro, I., & Villalva, M. (2017). *El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional*.
- Fierro, I., & Villalva, M. (2017). *El liderazgo democrático: Una aproximación conceptual"*. INNOVA Research Journal.
- Gallardo, L., Torres, S., & Franco, J. (2019). Formación en herramientas de mentoring en la gerencia de ETIAN. *GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios.)*, 6(1), Pág. 45-55. Obtenido de <https://doi.org/10.22579/23463910.33>
- García, L., Henao, C., & Tavera, A. (2021). *Clima Organizacional en la ESE Hospital Horacio Muñoz Suescún del municipio de Sopetrán, Antioquia, 2021*. Antioquia.
- Guevara, D. (2019). *Estrategias de intervención basadas en el liderazgo transformacional para mejorar la calidad del desempeño docente en la institución educativa N° 10888 "Señor de los Milagros" caserío Chepito Olivos, distrito de Mórrope, provincia y región Lambayeque, 2019*.
- Hernández, N. (2020). *"Relación de inclusión y clima laboral libre de discriminación en el desempeño del personal de un organismo público del Estado de México: una propuesta de mejora en el clima organizacional"*. México.
- Hernández, S., & al, e. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: 6ta edición. Recuperado el 14 de Julio de 2021
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. SYPAL Servicios y proyecciones para américa latina.
- Jiménez, G. (2019). *Estrategias gerenciales y clima organizacional en una entidad financiera – Sullana 2019*.
- Llaulli, K. (2019). *Dimensiones del Clima Laboral en una empresa de fabricación de trofeos*. Ambato.
- Martín, M. (1999). *Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación*. Madrid, España: Universidad de Alcalá-MEC. Madrid.

- Miranda, C. (2018). *Liderazgo transformacional y motivación de los colaboradores en las divisiones de Banca empresas y personas, de una entidad financiera peruana Lima 2018*. Lima.
- Moran, & Samillán. (2017). *Clima Organizacional* .
- Naula, V. (2020). "*Liderazgo educativo en la calidad de la enseñanza en el nivel básica superior*". Ecuador.
- Nava, e. a. (Enero- Diciembre de 2014). Inteligencias múltiples: característica congruente del liderazgo ético en entidades financieras. *Revista Praxis*, 10, 91-99. Obtenido de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/praxis/article/view/1361/770>
- Palacios, J., & Moncayo, C. (2017). *Grado de supervisión entre liderazgo y satisfacción del personal ejecutivo comercial del Banco Falabella Open Plaza Chiclayo*. Chiclayo.
- Palella, & Martins. (2012).
- Peña, N. (2017). *Clima organizacional y liderazgo en la entidad financiera Mibanco S.A. Huancayo 2017*. Huancayo.
- Pérez, W. (2018). *Estrategía de clima laboral para mejorar la satisfacción del trabajador en el área comercial de la Editorial Santillana S.A. Lambayeque, Pimentel*.
- Portero, C. (2021). *Factores de riesgo psicosocial y clima laboral en la industria*. Ambato.
- Ramos, D. (2012). "*Clima Organizacional*", *Universidad Nacional Abierta y Distancia – UNAD – Colombia*. Colombia.
- Robbins. (2013). *Comportamiento Organizacional*. En Robbins, *Comportamiento Organizacional*.
- Salcedo, A. (2018). "*Liderazgo Transformacional, Qué es y cómo medirlo*". ESIC.
- Vicuña, L. (2017). *Estilos de liderazgo y clima organizacional en colaboradores de una empresa bancaria del estado agencia en Lima*. Lima.

## ANEXOS

### ANEXO N° 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA

Manifestaciones del problema	Actualmente en la Agencia Cayaltí de Mibanco, Lambayeque, se observa lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los colaboradores están desmotivados.</li> <li>- Ausencia de compromiso de los colaboradores de la entidad financiera.</li> <li>- No existe claridad en los trabajadores en cuanto a las metas de la organización.</li> <li>- Los colaboradores se retiran de la Agencia.</li> </ul>
Problema	Insuficiencias en el proceso de desarrollo del liderazgo, limita el clima organizacional en la agencia Cayaltí de Mibanco, Lambayeque.
Causas que originan el Problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuficiencias en el desarrollo del liderazgo.</li> <li>- Falta de comunicación de los líderes sobre los objetivos de la organización.</li> <li>- Carencia de un programa de inducción laboral formal para los nuevos colaboradores de la empresa.</li> </ul>
Objeto de la Investigación	Proceso de desarrollo del liderazgo
Objetivo General de la Investigación	Elaborar una estrategia de desarrollo del liderazgo para mejorar el clima organizacional en la agencia Cayaltí de Mibanco, Lambayeque.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundamentar epistemológicamente el proceso de desarrollo del liderazgo y su dinámica.</li> <li>- Caracterizar las tendencias históricas del proceso de desarrollo del Liderazgo y su dinámica.</li> <li>- Diagnosticar el estado actual de la dinámica del proceso de desarrollo del liderazgo de la agencia Cayaltí de Mibanco, Lambayeque.</li> <li>- Elaborar las acciones de la estrategia de desarrollo del liderazgo de la agencia Cayaltí de Mibanco, Lambayeque.</li> <li>- Validar por criterio de especialistas y la ejemplificación en la práctica de la estrategia que se propone.</li> <li>- Ejemplificar parcialmente la ejemplificación de la estrategia de desarrollo del liderazgo para mejorar el clima organizacional en la agencia Cayaltí de Mibanco, Lambayeque.</li> </ul>
Campo de la investigación	Dinámica del proceso de desarrollo del liderazgo de la Agencia Cayaltí de Mibanco, Lambayeque.
Título de la Investigación	Estrategia de desarrollo del liderazgo para mejorar el clima organizacional en la agencia Cayaltí de Mibanco, Lambayeque.
Hipótesis	Si se elabora una estrategia de desarrollo del liderazgo, que tenga en cuenta la comunicación con los colaboradores, entonces se contribuye a mejorar el clima organizacional de la agencia Cayaltí de Mibanco, Lambayeque.
Variables	<b>Independiente:</b> Estrategia de desarrollo del liderazgo <b>Dependiente:</b> Clima organizacional

## ANEXO N° 2A OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	ESCALA DE MEDICIÓN	TÉCNICA/ INSTRUMENTO
<b>Variable independiente: Estrategia de Desarrollo del Liderazgo</b>	Avolio & Bass (1995) Explican comportamientos o conductas de los líderes en entornos cambiantes, con una visión integradora para apartarse y centrarse en el interés colectivo.	Estrategia de liderazgo transformacional	Motivación inspiracional	¿Consideras que tu jefe inmediato te motiva para alcanzar tus metas?	<b>Escala de medición de Linkert.</b> 1. Totalmente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Indiferente 4. En desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo	Técnica: Censo Instrumento: Cuestionario
			Estimulación intelectual	¿Tu jefe te hace ver los problemas desde diferentes ángulos? ¿Tu jefe te sugiere nuevas formas de hacer el trabajo?		
			Influencia Idealizada	¿Tu jefe te expresa confianza en que se alcanzarán las metas? ¿tu jefe inmediato actúa de modo que se gana tu respeto?		
			Recompensa o reconocimiento	¿Tu jefe reconoce recompensa por el trabajo y esfuerzo realizado?		
			Gestión pasiva	¿Tu jefe considera importante tener una misión en común?		
		Estrategia de liderazgo transaccional.	Gestión activa	¿Tu jefe ve más allá de su propio interés por el bien de la organización? ¿Tu jefe inmediato delega todas las responsabilidades al equipo?		
			Estrategia de liderazgo Laissez Faire	Evasión de responsabilidades	¿Tu jefe considera que no es fundamental trazar los objetivos? ¿Tu jefe demuestra desinterés frente a las actividades que se realizan a diario?	

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN	TÉCNICA/ INSTRUMENTO
<b>Variable dependiente: Clima Organizacional</b>	Moran & Samillán (2017) determinan la influencia del clima organizacional con las actitudes de cada persona.	Estructura	Reglamento Interno	¿Conoces las normas y políticas del banco?	<b>Escala de medición de Linkert.</b>  1. Totalmente de acuerdo  2. De acuerdo  3. Indiferente  4. En desacuerdo  5. Totalmente en desacuerdo	Técnica: Censo Instrumento: Cuestionario
		Responsabilidad	Nivel de responsabilidad ante las tareas asignadas	¿Usted tiene autonomía en la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo?		
		Recompensa	Reconocimiento	¿Consideras que el banco recompensa el trabajo realizado?		
		Desafío	Desafío	¿Considera usted que está preparado frente a los desafíos que se presente en la entidad financiera?		
		Relaciones	Calidad de relación interpersonal Fomenta el trabajo en equipo	¿Usted consideras que existe una buena relación interpersonal entre colaboradores y jefes? ¿Usted consideras que existe el apoyo entre compañeros y el trabajo en equipo?		
		Cooperación	Cooperación	¿Consideras que existe una buena comunicación entre todos los compañeros de la entidad?		
		Estándares	Nivel de calidad	¿Usted considera que el banco establece reglas y normas acorde con las necesidades del colaborador?		
		Conflictos	Resolver conflictos	¿Usted considera que existe predisposición de los colaboradores para afrontar y dar solución a los problemas que surjan en la agencia?		
		Identidad	Identidad	¿Usted reconoces estar identificado con la entidad en cualquier momento?		

### ANEXO N° 3A CENSO

Estimado(a) colaborador(a), estamos aplicando un censo para conocer su percepción sobre la estrategia de desarrollo de liderazgo que aplica su jefe inmediato en la Agencia Cayaltí. Agradeceré responder con la mayor objetividad posible, sus datos serán tomados de forma anónima y confidencial. En ese sentido, le pedimos por favor que responda con una (X) en cada uno de los ítems. Le recordamos que para responder la encuesta, no necesita identificarse. De antemano, le agradecemos el tiempo y dedicación que nos brinda para esta investigación.

Sexo      M       F

Rango de edad	
20 -30	<input type="checkbox"/>
31-40	<input type="checkbox"/>
41-50	<input type="checkbox"/>
51 a más	<input type="checkbox"/>

Tiempo en la entidad	
1-2 años	<input type="checkbox"/>
3-5 años	<input type="checkbox"/>
6-10 años	<input type="checkbox"/>
11 a más	<input type="checkbox"/>

Área	
Operaciones	<input type="checkbox"/>
Negocios	<input type="checkbox"/>

**ANEXO N° 3B CENSO**

	<b>Percepción sobre mi líder(Jefe inmediato)</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	¿Consideras que tu jefe inmediato te motiva para alcanzar tus metas?					
2	¿Tu jefe te hace ver los problemas desde diferentes ángulos?					
3	¿Tu jefe te sugiere nuevas formas de hacer el trabajo?					
4	¿Tu jefe te expresa confianza en que se alcanzarán las metas?					
5	¿tu jefe inmediato actúa de modo que se gana tu respeto?					
6	¿Tu jefe reconoce recompensa por el trabajo y esfuerzo realizado?					
7	¿Tu jefe considera importante tener una misión en común?					
8	¿Tu jefe ve más allá de su propio interés por el bien de la organización?					
9	¿Tu jefe inmediato delega todas las responsabilidades al equipo?					
10	¿Tu jefe considera que no es fundamental trazar los objetivos?					
11	¿Tu jefe demuestra desinterés frente a las actividades que se realizan a diario?					

Estimado(a) colaborador(a), estamos aplicando un censo para conocer su percepción sobre el Clima Organizacional en la Agencia Cayaltí. Agradeceré responder con la mayor objetividad posible, sus datos serán tomados de forma anónima y confidencial. En ese sentido, le pedimos por favor que responda con una (X) en cada uno de los ítems. Le recordamos que para responder el cuestionario, no necesita identificarse. De antemano, le agradecemos el tiempo y dedicación que nos brinda para esta investigación.

	<b>Percepción sobre el Clima Organizacional</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
12	¿Conoces las normas y políticas del banco?					
13	¿Usted tiene autonomía en la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo?					
14	¿Consideras que el banco recompensa el trabajo realizado?					
15	¿Considera usted que está preparado frente a los desafíos que se presente en la entidad financiera?					
16	¿Usted consideras que existe una buena relación interpersonal entre colaboradores y jefes?					
17	¿Usted consideras que existe el apoyo entre compañeros y el trabajo en equipo?					
18	¿Consideras que existe una buena comunicación entre todos los compañeros de la entidad?					
19	¿Usted considera que el banco establece reglas y normas a corde con las necesidades del colaborador?					

20	¿Usted considera que existe predisposición de los colaboradores para afrontar y dar solución a los problemas que surjan en la agencia?					
21	¿Usted reconoces estar identificado con la entidad en cualquier momento?					

# ANEXO N°4A FICHA DE VALIDACIÓN

Validación Desarrollo del liderazgo

Anexo 4

**FICHA DE VALIDACION**

**I. INFORMACION GENERAL**

- 1.1. **Nombres y apellidos del validador:** Mirko Merino Núñez
- 1.2. **Cargo e institución donde labora:** Docente Universitario Universidad Señor de Sipán
- 1.3. **Autor del instrumento:** Adilcia Centurión Fernández

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

Revisar cada uno de los ítems de la estrategia y marcar con una cruz dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

- 1. **Deficiente** (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
- 2. **Regular** (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
- 3. **Buena** (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• <b>PERTINENCIA</b>	El instrumento posibilita recoger lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	
• <b>COHERENCIA</b>	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	
• <b>CONGRUENCIA</b>	Las dimensiones e indicadores son congruentes entre sí y con los conceptos que se miden.	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	
• <b>SUFICIENCIA</b>	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	
• <b>OBJETIVIDAD</b>	La aplicación de los instrumentos se realizó de manera objetiva y teniendo en consideración las variables de estudio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	
• <b>CONSISTENCIA</b>	La elaboración de los instrumentos se ha formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y Metodológicos) de la variable a modificar.	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	
• <b>ORGANIZACIÓN</b>	La elaboración de los instrumentos ha sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	
• <b>CLARIDAD</b>	El cuestionario de preguntas ha sido redactado en un lenguaje científicamente asequible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	
• <b>FORMATO</b>	Cada una de las partes del informe que se evalúa están escritos respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	
• <b>ESTRUCTURA</b>	El desarrollo del informe cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	
<b>CONTEO TOTAL</b>			8	18	
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente de validez :  $\frac{A + B + X}{30} =$  0.87

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena

**III. CALIFICACIÓN GLOBAL**

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez Buena

Dr. Mirko Merino Núñez

## ANEXO N°4B FICHA DE VALIDACIÓN

Anexo x

Validación de Desarrollo de Liderazgo

FICHA DE VALIDACIÓN

### I. INFORMACION GENERAL

**I.1. Nombres y apellidos del validador:** Marino Eneque Gonzales

**I.2. Cargo e institución donde labora:** Docente UNPRG

**I.3. Autor del instrumento:** Adilcia Centurión Fernández

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems de la estrategia y marcar con una cruz dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

- 1. Deficiente** (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)  
**2. Regular** (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)  
**3. Buena** (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• <b>PERTINENCIA</b>	El instrumento posibilita recoger lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• <b>COHERENCIA</b>	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• <b>CONGRUENCIA</b>	Las dimensiones e indicadores son congruentes entre sí y con los conceptos que se miden.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• <b>SUFICIENCIA</b>	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• <b>OBJETIVIDAD</b>	La aplicación de los instrumentos se realizó de manera objetiva y teniendo en consideración las variables de estudio.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• <b>CONSISTENCIA</b>	La elaboración de los instrumentos se ha formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• <b>ORGANIZACIÓN</b>	La elaboración de los instrumentos ha sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• <b>CLARIDAD</b>	El cuestionario de preguntas ha sido redactado en un lenguaje científicamente asequible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• <b>FORMATO</b>	Cada una de las partes del informe que se evalúa están escritos respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• <b>ESTRUCTURA</b>	El desarrollo del informe cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>CONTEO TOTAL</b>			8	18	
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente de validez :

$$\frac{A+B+C}{30}$$

0.8  
7

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena

### III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez buena



Dr. Marino Eneque Gonzales  
 DNI: 16676879  
 Reg. Colegio de Economistas N° 104

# ANEXO N°4C FICHA DE VALIDACIÓN

## Validación de Desarrollo de Liderazgo

Anexo 4

FICHA DE VALIDACIÓN

### I. INFORMACION GENERAL

- 1.1. Nombres y apellidos del validador: *ROBERTO ANDRÉS YEP BURGA*  
 1.2. Cargo e institución donde labora: *DIRECTOR DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO PRIVADO "PERU FRANCIA"*  
 1.3. Autor del instrumento: *Adilcia Centurión Fernández*

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems de la estrategia y marcar con una cruz dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

1. **Deficiente** (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)  
 2. **Regular** (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)  
 3. **Buena** (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias		
Criterios	Indicadores	D	R	B			
• PERTINENCIA	El instrumento posibilita recoger lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
• CONGRUENCIA	Las dimensiones e indicadores son congruentes entre sí y con los conceptos que se miden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
• OBJETIVIDAD	La aplicación de los instrumentos se realizó de manera objetiva y teniendo en consideración las variables de estudio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
• CONSISTENCIA	La elaboración de los instrumentos se ha formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
• ORGANIZACIÓN	La elaboración de los instrumentos ha sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
• CLARIDAD	El cuestionario de preguntas ha sido redactado en un lenguaje científicamente asequible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
• FORMATO	Cada una de las partes del informe que se evalúa están escritos respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
• ESTRUCTURA	El desarrollo del informe cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
<b>CONTEO TOTAL</b>				30			
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)				C	B	A	Total

Coefficiente de validez :

$$\frac{A + B + C}{30} = \boxed{1}$$

### III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

validez muy buena

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena

  
 Roberto Andrés Yep Burga  
 Mat. 04-1618  
 DNI 16696020

## ANEXO N°4D FICHA DE VALIDACIÓN

Anexo x

Validación de Clima Organizacional

FICHA DE VALIDACIÓN

### I. INFORMACION GENERAL

I.1. Nombres y apellidos del validador: Marino Eneque Gonzales

I.2. Cargo e institución donde labora: Docente UNPRG

I.3. Autor del instrumento: Adilcia Centurión Fernández

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems de la estrategia y marcar con una cruz dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

1. **Deficiente** (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
2. **Regular** (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
3. **Buena** (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• <b>PERTINENCIA</b>	El instrumento posibilita recoger lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• <b>COHERENCIA</b>	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• <b>CONGRUENCIA</b>	Las dimensiones e indicadores son congruentes entre sí y con los conceptos que se miden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• <b>SUFICIENCIA</b>	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• <b>OBJETIVIDAD</b>	La aplicación de los instrumentos se realizó de manera objetiva y teniendo en consideración las variables de estudio.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• <b>CONSISTENCIA</b>	La elaboración de los instrumentos se ha formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• <b>ORGANIZACIÓN</b>	La elaboración de los instrumentos ha sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• <b>CLARIDAD</b>	El cuestionario de preguntas ha sido redactado en un lenguaje científicamente asequible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• <b>FORMATO</b>	Cada una de las partes del informe que se evalúa están escritos respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• <b>ESTRUCTURA</b>	El desarrollo del informe cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>CONTEO TOTAL</b>			6	21	
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente de validez :

$$\frac{A+B+C}{30}$$

0.9

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena

### III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez muy buena



Dr. Marino Eneque Gonzales  
DNI: 16676879  
Reg. Colegio de Economistas N° 104

# ANEXO N°4E FICHA DE VALIDACIÓN

Validación de Clima Organizacional

**FICHA DE VALIDACION**

**Anexo 4**

**I. INFORMACION GENERAL**

- 1.1. Nombres y apellidos del validador:** Mirko Merino Núñez
- 1.2. Cargo e institución donde labora:** Docente Universitario Universidad Señor de Sipán
- 1.3. Autor del instrumento:** Adilcia Centurión Fernández

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

Revisar cada uno de los ítems de la estrategia y marcar con una cruz dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

- 1. Deficiente** (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
- 2. Regular** (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
- 3. Buena** (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	El instrumento posibilita recoger lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• CONGRUENCIA	Las dimensiones e indicadores son congruentes entre sí y con los conceptos que se miden.	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• OBJETIVIDAD	La aplicación de los instrumentos se realizó de manera objetiva y teniendo en consideración las variables de estudio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• CONSISTENCIA	La elaboración de los instrumentos se ha formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y Metodológicos) de la variable a modificar.	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	
• ORGANIZACIÓN	La elaboración de los instrumentos ha sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• CLARIDAD	El cuestionario de preguntas ha sido redactado en un lenguaje científicamente asequible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• FORMATO	Cada una de las partes del informe que se evalúa están escritos respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• ESTRUCTURA	El desarrollo del informe cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
<b>CONTEO TOTAL</b>			4	2	
<b>(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)</b>		C	B	A	<b>Total</b>

Coefficiente de validez :  $\frac{A + B + X}{30} =$  0.93

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena

**III. CALIFICACIÓN GLOBAL**

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez Muy Buena



Dr. Mirko Merino Núñez

# ANEXO N°4F FICHA DE VALIDACIÓN

## Validación de Clima organizacional

FICHA DE VALIDACIÓN

Anexo 4

### I. INFORMACION GENERAL

- 1.1. Nombres y apellidos del validador: Roberto Andrés YEP BURGA  
 1.2. Cargo e institución donde labora: DIRECTOR DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO PRIVADO "PERU FRANCESA"  
 1.3. Autor del instrumento: Adilcia Centurión Fernández

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems de la estrategia y marcar con una cruz dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

1. **Deficiente** (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)  
 2. **Regular** (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)  
 3. **Buena** (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias		
Criterios	Indicadores	D	R	B			
• PERTINENCIA	El instrumento posibilita recoger lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
• CONGRUENCIA	Las dimensiones e indicadores son congruentes entre sí y con los conceptos que se miden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
• OBJETIVIDAD	La aplicación de los instrumentos se realizó de manera objetiva y teniendo en consideración las variables de estudio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
• CONSISTENCIA	La elaboración de los instrumentos se ha formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
• ORGANIZACIÓN	La elaboración de los instrumentos ha sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
• CLARIDAD	El cuestionario de preguntas ha sido redactado en un lenguaje científicamente asequible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
• FORMATO	Cada una de las partes del informe que se evalúa están escritos respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
• ESTRUCTURA	El desarrollo del informe cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
<b>CONTEO TOTAL</b>				30			
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)				C	B	A	Total

Coefficiente de validez :  $\frac{A+B+C}{30} =$  1

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena

### III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

validez muy buena

  
 C.A.P. Roberto Andrés Yep Burga  
 Mat. 04-1618  
 DNI 16696020

## ANEXO N° 5 CONSENTIMIENTO INFORMADO



### ANEXOS N° 5 CONSENTIMIENTO INFORMADO

Institución: Universidad Señor de Sipán

Investigador: Adilcia Centurión Fernández

Título: Estrategia de liderazgo de la Alta Gerencia para mejorar el clima organizacional en la Agencia Cayaltí de Mi Banco, Lambayeque.

Yo, Luis Orlando Saldana Guerrero, identificado con DNI 41141659, DECLARO:

Haber sido informado de forma clara, precisa y suficiente sobre los fines y objetivos que busca la presente investigación Estrategia de liderazgo de la Alta Gerencia para mejorar el clima organizacional en la Agencia Cayaltí de Mi Banco, Lambayeque, así como en qué consiste mi participación.

Estos datos que yo otorgue serán tratados y custodiados con respeto a mi intimidad, manteniendo el anonimato de la información y la protección de datos desde los principios éticos de la investigación científica. Sobre estos datos me asisten los derechos de acceso, rectificación o cancelación que podré ejercitar mediante solicitud ante el investigador responsable. Al término de la investigación, seré informado de los resultados que se obtengan.

Por lo expuesto otorgo MI CONSENTIMIENTO para que se realice la Entrevista/Encuesta que permita contribuir con los objetivos de la investigación Elaborar una estrategia de liderazgo de la Alta Gerencia para mejorar el clima organizacional en la agencia Cayaltí de MiBanco, Lambayeque.

Las entrevistas serán grabadas y degrabadas fielmente.

Chiclayo, 05 de Julio del 2021

  
Luis Orlando Saldana Guerrero  
Supervisor Regional de Soporte Red de Agencias



FIRMA

DNI: 41141659

## **ANEXO N° 6A INFORME DE CONFIABILIDAD (VARIABLE - DESARROLLO DE LIDERAZGO)**

La herramienta empleada para determinar la confiabilidad del instrumento conocimiento fue el Alfa de Cronbach, proceso que se basa en el análisis de la consistencia interna y que fue seleccionado teniendo como base la prueba piloto de 30 encuestados en la agencia Moshoqueque.

Se realizó el análisis de confiabilidad de la variable desarrollo del liderazgo a través del programa estadístico SPSS, determinando el Alfa de Cronbach.

### **Análisis del Alfa de Cronbach**

En la siguiente tabla se presentan los resultados del análisis de confiabilidad, calculado a través del Coeficiente Alfa de Cronbach.

**Tabla N° 01**

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.844	.821	11

Tal como se observa, el Cuestionario elaborado para evaluar el desarrollo del liderazgo se ha obtenido un Coeficiente Alfa de Cronbach de 0.821, valor que denota un nivel de confiabilidad aceptable.

Tabla N<sup>a</sup> 2 muestra la correlación exacta entre cada ítem y el total de la escala, así como la influencia de su eliminación en la confiabilidad total del instrumento.

ITEMS	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
¿Consideras que tu jefe inmediato te motiva para alcanzar tus metas?A	39.37	25.83	0.78	0.89	0.81
¿Tu jefe te hace ver los problemas desde diferentes ángulos?	39.37	34.72	-0.21	0.36	0.88
¿Tu jefe te sugiere nuevas formas de hacer el trabajo?	39.33	26.09	0.69	0.86	0.81
¿Tu jefe te expresa confianza en que se alcanzarán las metas?	40.40	29.56	0.32	0.48	0.85
¿Tu jefe inmediato actúa de modo que se gana tu respeto?	39.33	25.40	0.87	0.92	0.80
¿Tu jefe reconoce recompensa por el trabajo y esfuerzo realizado?	39.60	24.94	0.77	0.94	0.81
¿Tu jefe considera importante tener una misión en común?	39.70	24.98	0.77	0.93	0.81
¿Tu jefe ve más allá de su propio interés por el bien de la organización?	39.43	27.63	0.59	0.52	0.82
¿Tu jefe inmediato delega todas las responsabilidades al equipo?	38.90	32.44	0.14	0.26	0.85
¿Tu jefe considera que no es fundamental trazar los objetivos?	39.40	26.94	0.66	0.84	0.82
¿Tu jefe demuestra desinterés frente a las actividades que se realizan a diario?	39.50	30.74	0.25	0.26	0.85

**ANEXO N<sup>a</sup> 6B INFORME DE CONFIABILIDAD  
(VARIABLE – CLIMA ORGANIZACIONAL)**

Se realizó el análisis de confiabilidad de la variable clima organizacional a través del programa estadístico SPSS, determinando el Alfa de Cronbach.

**Análisis del Alfa de Cronbach**

En la siguiente tabla se presentan los resultados del análisis de confiabilidad, calculado a través del Coeficiente Alpha de Cronbach.

**Tabla N<sup>a</sup> 2**

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach basada		
Alfa de Cronbach	en los elementos tipificados	N de elementos
.813	.823	10

Tal como se denota, el Cuestionario elaborado para evaluar el clima organizacional se ha obtenido un Coeficiente Alpha de Cronbach de 0.823, valor que denota un nivel de confiabilidad aceptable.

**Tabla N<sup>o</sup> 4** muestra la correlación exacta entre cada ítem y el total de la escala, así como la influencia de su eliminación en la confiabilidad total del instrumento.

3ITEMS	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
¿Conoces las normas y políticas del banco?	32.70	27.87	0.79	0.97	0.77
¿Usted tiene autonomía en la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo?	32.70	26.91	0.79	0.99	0.76
¿Consideras que el banco recompensa el trabajo realizado?	33.43	29.98	0.33	0.49	0.82
¿Considera usted que está preparado frente a los desafíos que se presente en la entidad financiera?	32.47	33.98	0.21	0.52	0.82
¿Usted considera que existe una buena relación interpersonal entre colaboradores y jefes?	32.83	27.80	0.73	0.97	0.77
¿Usted considera que existe el apoyo entre compañeros y el trabajo en equipo?	32.30	34.01	0.19	0.41	0.82
¿Consideras que existe una buena comunicación entre todos los compañeros de la entidad?	32.80	27.61	0.80	0.98	0.76
¿Usted considera que el banco establece reglas y normas a corde con las necesidades del colaborador?	32.93	28.75	0.62	0.80	0.78
¿Usted considera que existe predisposición de los colaboradores para afrontar y dar solución a los problemas que surjan en la agencia?	32.70	26.49	0.80	0.94	0.76
¿Usted reconoces estar identificado con la entidad en cualquier momento?	33.33	35.82	-0.07	0.36	0.86

## ANEXO N° 7A VALIDACIÓN DEL APORTE PRÁCTICO

### Validación del Aporte Práctico de la Estrategia de liderazgo

**FICHA DE VALIDACIÓN  
APORTE DEL AUTOR**

#### I. INFORMACION GENERAL

- 1.1. Nombres y apellidos del validador: Mg, Edwing Adilson Bruno Mechato  
 1.2. Cargo e institución donde labora: Jefe de comunicación Universidad Cesar Vallejo  
 1.3. Autor del instrumento: Lic. Adilcia Centurión Fernández

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems y marcar con una cruz dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

1. **Deficiente** (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)  
 2. **Regular** (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)  
 3. **Buena** (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del plan de comercialización		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES EN LA ESTRATEGIA	Nivel de correspondencia entre las teorías estudiadas y el aporte práctico de la investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• EFICIENCIA DE LAS ACCIONES PROPUESTAS	El plan propuesto es claro y directo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• EFICIENCIA DE LOS RECURSOS PROPUESTOS	Determinar si las actividades planteadas están acorde a los recursos presentados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• OPERATIVIDAD DE LA ESTRATEGIA	Verificar la contextualización, socialización y valoración de la propuesta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• PERTINENCIA	El plan cumple con el objetivo general propuesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
<b>CONTEO TOTAL</b>				15	
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente de validez :

$$\frac{A + B + C}{15}$$

15/15= 1

#### III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena

Validez muy buena

  
 Mg. Edwing Adilson Bruno Mechato

## ANEXO N° 7B VALIDACIÓN DEL APORTE PRÁCTICO

### Validación del Aporte Práctico de la Estrategia de liderazgo

**FICHA DE VALIDACIÓN  
APORTE DEL AUTOR**

#### I. INFORMACION GENERAL

- 1.1. Nombres y apellidos del validador: **Juan Pablo Pomares Villegas**  
 1.2. Cargo e institución donde labora: **Doc. Universidad Cesar Vallejo**  
 1.3. Autor del instrumento: **Lic. Adilcia Centurión Fernández**

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems y marcar con una cruz dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

1. **Deficiente** (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)  
 2. **Regular** (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)  
 3. **Buena** (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del plan de comercialización		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES EN LA ESTRATEGIA	Nivel de correspondencia entre las teorías estudiadas y el aporte práctico de la investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• EFICIENCIA DE LAS ACCIONES PROPUESTAS	El plan propuesto es claro y directo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• EFICIENCIA DE LOS RECURSOS PROPUESTOS	Determinar si las actividades planteadas están acorde a los recursos presentados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• OPERATIVIDAD DE LA ESTRATEGIA	Verificar la contextualización, socialización y valoración de la propuesta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• PERTINENCIA	El plan cumple con el objetivo general propuesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
<b>CONTEO TOTAL</b>				15	
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente de validez :  $\frac{A + B + C}{15} = \frac{15}{15} = 1$

#### III. CALIFICACIÓN

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena



Mg. Juan Pablo Pomares Villegas

DNI: 46662531

Colegiatura N° 0281

## ANEXO N° 7C VALIDACIÓN DEL APORTE PRÁCTICO

Validación del Aporte Práctico de la  
Estrategia de liderazgo

**FICHA DE VALIDACIÓN  
APORTE DEL AUTOR**

### IV. INFORMACION GENERAL

- 4.1. Nombres y apellidos del validador: **Mirko Merino Núñez**  
 4.2. Cargo e institución donde labora: **Docente de la Universidad Señor de Sipán**  
 4.3. Autor del instrumento: **Lic. Adilcia Centurión Fernández**

### V. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems y marcar con una cruz dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

4. **Deficiente** (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)  
 5. **Regular** (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)  
 6. **Buena** (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del plan de comercialización		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES EN LA ESTRATEGIA	Nivel de correspondencia entre las teorías estudiadas y el aporte práctico de la investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• EFICIENCIA DE LAS ACCIONES PROPUESTAS	El plan propuesto es claro y directo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• EFICIENCIA DE LOS RECURSOS PROPUESTOS	Determinar si las actividades planteadas están acorde a los recursos presentados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• OPERATIVIDAD DE LA ESTRATEGIA	Verificar la contextualización, socialización y valoración de la propuesta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• PERTINENCIA	El plan cumple con el objetivo general propuesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
<b>CONTEO TOTAL</b>				15	
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>Total</b>

Coefficiente de validez :  $\frac{A + B + C}{15} = \frac{15}{15} = 1$

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena

### VI. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez muy buena



Dr. Mirko Merino Núñez  
DNI: 16716799

## ANEXO N° 7D VALIDACIÓN DEL APORTE PRÁCTICO

Validación del Aporte Práctico de la  
Estrategia de liderazgo

**FICHA DE VALIDACIÓN  
APORTE DEL AUTOR**

### VII. INFORMACION GENERAL

- 7.1. Nombres y apellidos del validador: Mg. Roberto Andrés Yep Burga  
7.2. Cargo e institución donde labora: Director del Instituto Tecnológico Privado "Perú Francia"  
7.3. Autor del instrumento: Lic. Adilcia Centurión Fernández

### VIII. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems y marcar con una cruz dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

7. **Deficiente** (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)  
8. **Regular** (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)  
9. **Buena** (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del plan de comercialización		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES EN LA ESTRATEGIA	Nivel de correspondencia entre las teorías estudiadas y el aporte práctico de la investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• EFICIENCIA DE LAS ACCIONES PROPUESTAS	El plan propuesto es claro y directo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• EFICIENCIA DE LOS RECURSOS PROPUESTOS	Determinar si las actividades planteadas están acorde a los recursos presentados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• OPERATIVIDAD DE LA ESTRATEGIA	Verificar la contextualización, socialización y valoración de la propuesta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• PERTINENCIA	El plan cumple con el objetivo general propuesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
<b>CONTEO TOTAL</b>				15	
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente de validez :  $\frac{A + B + C}{15} = \frac{15}{15} = 1$

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena

### IX. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez muy buena

  
Mg. Roberto Andrés Yep Burga  
Mat. 04-1618

## ANEXO 7E VALIDACIÓN DEL APOORTE PRÁCTICO

### Validación del Aporte Práctico de la Estrategia de liderazgo

**FICHA DE VALIDACIÓN  
APOORTE DEL AUTOR**

#### X. INFORMACION GENERAL

- 10.1. Nombres y apellidos del validador: Mg. Marino Eneque Gonzales  
 10.2. Cargo e institución donde labora: Docente UNPRG  
 10.3. Autor del instrumento: Lic. Adilcia Centurión Fernández

#### XI. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems y marcar con una cruz dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

10. **Deficiente** (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)  
 11. **Regular** (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)  
 12. **Buena** (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del plan de comercialización		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES EN LA ESTRATEGIA	Nivel de correspondencia entre las teorías estudiadas y el aporte práctico de la investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• EFICIENCIA DE LAS ACCIONES PROPUESTAS	El plan propuesto es claro y directo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• EFICIENCIA DE LOS RECURSOS PROPUESTOS	Determinar si las actividades planteadas están acorde a los recursos presentados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• OPERATIVIDAD DE LA ESTRATEGIA	Verificar la contextualización, socialización y valoración de la propuesta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
• PERTINENCIA	El plan cumple con el objetivo general propuesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
<b>CONTEO TOTAL</b>				15	
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)				<b>C</b>	<b>B</b>
				<b>A</b>	<b>Total</b>

Coefficiente de validez :  $\frac{A + B + C}{15} = \frac{15}{15} = 1$

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena

#### XII. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez muy buena

Dr. Marino Eneque Gonzales  
 DNI: 16676879  
 Reg. Colegio de Economistas N° 104

## ANEXO N<sup>o</sup> 8 INSTRUMENTO

### CUESTIONARIO MLQ 360 DE LIDERAZGO

Este cuestionario nos permitirá conocer la opinión de los colaboradores, pares, jefes y autodiagnóstico de liderazgo. Marcar con una aspa (X) según sea su percepción, este cuestionario es con total confidencialidad. ¡Gracias por anticipado!

N <sup>a</sup>	Cuestionario de Liderazgo	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
		0	1	2	3	4
1	Trabaja bien en equipo					
2	Brinda opiniones constructivas y útiles					
3	Trata a los demás de forma respetuosa					
4	Responde constructivamente ante los errores de los demás					
5	Adopta una actitud abierta al cambio y la innovación					
6	El empleado desempeña un trabajo de alta calidad					
7	No hay errores en el trabajo que realiza					
8	Ayuda a los miembros del equipo a mejorar su calidad de trabajo					
9	Reconoce y recompensa las buenas ideas de los compañeros de equipo					
10	Fomenta el desempeño de sus compañeros					
11	Es responsable con los compromisos adquiridos					
12	Fomenta el desempeño de sus compañeros					
13	Alienta a sus compañeros dándoles el ejemplo					
14	Informa a sus compañeros sobre los cambios de forma clara y rápida					
15	Se comunica de manera efectiva y profesional					
16	Mantiene una comunicación abierta y activa con sus compañeros					
17	Tiene habilidades para escuchar					
18	Involucra a sus compañeros en las discusiones sobre el logro de los objetivos de equipo					
19	Es receptivo a las sugerencias para mejorar la productividad del equipo					

<b>20</b>	Informa el progreso hacia el logro de los objetivos					
<b>21</b>	Asume su responsabilidad para alcanzar metas y objetivos					
<b>22</b>	Trata a los colaboradores con respeto, justicia e integridad					
<b>23</b>	Inspira en los demás el crecimiento y el aprendizaje continuos					
<b>24</b>	Maneja los conflictos de una manera adecuada					
<b>25</b>	Toma la iniciativa para resolver los problemas					
<b>26</b>	Motiva a los demás a alcanzar sus objetivos					
<b>27</b>	Mantiene sus emociones y su comportamiento bajo control, incluso durante situaciones de mucha presión					
<b>28</b>	Demuestra un comportamiento ético					
<b>29</b>	Demuestra un sentido de autoridad y confianza.					
<b>30</b>	Evita involucrarse cuando surgen temas importantes.					
<b>31</b>	Está ausente cuando se lo necesita.					

## ANEXO N° 9 ACTA DE ORIGINALIDAD



### ACTA DE ORIGINALIDAD DE INFORME DE TESIS

Yo, ALFREDO CARLOS MANUEL RENDON ALVARADO, docente de la Escuela de Posgrado - USS y revisor de la investigación aprobada mediante Resolución N° 515-2021/EPGUSS-USS, del estudiante CENTURION FERNANDEZ ADILCIA, titulada “ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA CAYALTÍ DE MIBANCO, LAMBAYEQUE” de la Maestría EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING.

Puedo constar que la misma tiene un índice de similitud del 14%, verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el software de similitud.

Por lo que, concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con lo establecido en la Directiva de Similitud aprobada mediante Resolución de Directorio N°221-2019/ PD-USS de la Universidad Señor de Sipán.

CHICLAYO, 21 DE NOVIEMBRE DE 2023

  
MS. ALFREDO CARLOS MANUEL RENDON ALVARADO  
DNI N° 70083765