

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS



“INFLUENCIA DEL FACTOR LIDERAZGO PERSONAL EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL UTILIZANDO DINÁMICA DE SISTEMAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RONDESA”

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO DE SISTEMAS

Presentado por el Bachiller

LUZ HERLINDA MUÑOZ VELÁSQUEZ

Asesor

Dr. YTER ANTONIO VALLEJOS DÍAZ

2019

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por guiarme y orientarme en la vida, siendo mi apoyo y fortaleza en aquellos momentos de debilidad, a mi asesor Dr. Yter Antonio Vallejos Díaz por la enseñanza y compromiso para alimentar mi interés investigativo y a mi familia y seres queridos por ser un apoyo constante en mi vida, orientándome a ser una persona de bien.

## **DEDICATORIA**

Manifiesto mi gratitud y aprecio a todos aquellos que han aportado a la construcción de mi conocimiento, agradezco a Dios, que me motiva a iniciar cada día y continuar con mis actividades diarias con esfuerzo y empeño.

Mi familia y seres queridos, por su constante apoyo en cada meta que me propongo.

A mis docentes de la Universidad Nacional de Cajamarca, quienes me orientaron hacia un camino de excelencia, logrando plasmar lo aprendido en este trabajo de investigación.

# Índice

AGRADECIMIENTO.....	i
DEDICATORIA.....	ii
ÍNDICE DE TABLAS .....	v
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT .....	viii
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	3
2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS.....	3
2.2. BASES TEÓRICAS .....	6
2.2.1. Liderazgo.....	6
2.2.2. Clima Organizacional.....	8
2.2.3. Teoría general de sistemas .....	9
2.2.4. Herramientas de Dinámica de Sistemas .....	10
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	14
CAPÍTULO III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	21
3.1. PROCEDIMIENTO.....	23
3.1.1. Factor Liderazgo Personal.....	23
3.1.2. Factor Clima Organizacional .....	23
3.1.3. Para la elaboración del modelo .....	24
3.1.4. Comportamiento del Modelo .....	30
3.2. TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	32
3.2.1. Caracterización del factor liderazgo personal y clima organizacional.....	32
3.2.2. Caracterización de la influencia del liderazgo personal en el clima organizacional a través de un modelo empírico de la realidad.....	37
3.2.3. Modelo matemático.....	38

3.2.4. Caracterización la influencia del liderazgo personal en el clima organizacional a través de un modelo conceptual. ....	42
3.2.5. Caracterización la influencia del liderazgo personal en el clima organizacional a través de un modelo óptimo. ....	45
3.2.6. Simulación.....	48
3.2.7. Comparación del modelo empírico y modelo óptimo de la influencia del liderazgo personal en el clima organizacional. ....	52
3.2.8. Comprobación de hipótesis .....	54
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	57
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	62
5.1. Conclusiones.....	62
5.2. Recomendaciones .....	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	65
ANEXOS.....	73

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables - Factor liderazgo personal .....	23
Tabla 2 : Operacionalización de variables - Factor clima organizacional .....	24
Tabla 3: Involucrados y manifestaciones .....	24
Tabla 4: Generadores y consecuencias.....	25
Tabla 5: Niveles para el diagrama forrester .....	28
Tabla 6: Flujos para el diagrama forrester. ....	28
Tabla 7: Variables auxiliares para el diagrama forrester.....	29
Tabla 8: Tasas para el diagrama forrester. ....	29
Tabla 9: Modelo matemático de la simulación .....	38
Tabla 10: Valores de los niveles del modelo empírico. ....	39
Tabla 11: Valores de los flujos del modelo empírico.....	39
Tabla 12: Valores de las variables auxiliares del modelo empírico. ....	40
Tabla 13: Valores de las tasas del modelo empírico .....	41
Tabla 14: Valores de los niveles del modelo conceptual .....	42
Tabla 15: Valores de los flujos del modelo conceptual .....	42
Tabla 16: Valores de las variables auxiliares del modelo conceptual.....	43
Tabla 17: Valores de las tasas del modelo conceptual.....	44
Tabla 18: Valores de los niveles del modelo óptimo .....	45
Tabla 19: Valores de los flujos del modelo óptimo .....	45
Tabla 20: Valores de las variables auxiliares del modelo óptimo.....	46
Tabla 21: Valores de las tasas del modelo óptimo .....	47
Tabla 22: Resumen de valores del factor liderazgo personal y clima organizacional del modelo empírico.....	54
Tabla 23: Resumen de valores del factor liderazgo personal y clima organizacional del modelo óptimo.....	54
Tabla 24: Valores empíricos y óptimos para el factor clima organizacional .....	55
Tabla 25: Valores para hallar la media y la desviación estándar .....	56

## ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1 Bosquejo diagrama causal.....	12
Fig. 2 Bosquejo diagrama forrester .....	13
Fig. 3 Esquema del diseño no experimental, transeccional, correlacional y comparativa .....	22
Fig. 4 Diagrama Causal de la influencia del factor liderazgo personal en el clima organizacional. ....	27
Fig. 5 Bucles de comunicación. ....	32
Fig. 6 Nivel comunicación. ....	33
Fig. 7 Bucles del desempeño laboral.....	34
Fig. 8 Nivel desempeño laboral.....	35
Fig. 9 Diagrama forrester de la influencia del factor liderazgo personal en el clima organizacional. ....	37
Fig. 10 Simulación Nivel Comunicación. ....	48
Fig. 11 Simulación flujo habilidades estratégicas aprendidas.....	49
Fig. 12 Simulación flujo interacciones.....	49
Fig. 13 Simulación nivel Desempeño laboral. ....	50
Fig. 14 Simulación flujo conocimiento de procesos y procedimientos.....	50
Fig. 15 Simulación flujo incremento salarial .....	51
Fig. 16 Simulación flujo horario laboral .....	51
Fig. 17 Simulación flujo cumplimiento de objetivos. ....	52

## RESUMEN

En el presente trabajo se buscó resolver el problema de cómo influye el factor liderazgo personal en el factor clima organizacional de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rondesa en la ciudad de Cajamarca; teniendo como principal objetivo determinar dicha influencia utilizando herramientas de dinámica de sistemas; por lo que se realizó lo siguiente: definir el problema, conceptualizar y modelar. La influencia del factor liderazgo personal en el factor clima organizacional fue modelada a base de la operacionalización de variables de cada factor en un diagrama causal, permitiendo elaborar un diagrama denominado forrester, el cual se organizó en variables nivel, flujo auxiliares y tasas; en este modelo se apreció variables influyentes para el dinamismo del problema. Se planteó tres modelos con distintos valores: empírico, conceptual y óptimo; siendo el modelo óptimo la mejor alternativa debido a que la influencia del factor liderazgo personal en el factor clima organizacional es de un 49%.

Palabras clave: liderazgo personal, clima organizacional, influencia, forrester, empírico, conceptual y óptimo.



## **ABSTRACT**

In the present work we sought to solve the problem of how the personal leadership factor influences in the factor organizational climate of the workers of the Cooperativa de Ahorro y Crédito Rondesa in the city of Cajamarca; having as main objective to determine said influence using systems dynamics tools; so the following was done: define the problem, conceptualize and model. The influence of the personal leadership factor in the organizational climate factor was modeled based on the operationalization of variables of each factor in a causal diagram, allowing the elaboration of a diagram called forrester, which was organized in variables level, auxiliary flow and rates; In this model, influential variables were appreciated for the dynamism of the problem. It was proposed three models with different values: empirical, conceptual and optimal; being the optimal model the best alternative because the influence of the personal leadership factor in the organizational climate factor is 49%.

Key words: personal leadership, organizational climate, influence, forrester, empirical, conceptual and optimal.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El desarrollo del talento humano en las empresas está siendo cada vez más valorado, haciendo notar por el verdadero éxito que ocasionan sobre los resultados que han logrado las empresas. Todo comportamiento del trabajador influye en las personas con las que trabaja, buscando que todos apoyen al cumplimiento de objetivos; sin embargo, el liderazgo personal que ejerce cada trabajador influye mucho en la percepción del clima organizacional. La mayoría de empresarios consideran a los trabajadores como un medio para hacer crecer a su empresa; pero, no reciben inducciones correctas de cómo realizar su trabajo, les dan a conocer procesos y procedimientos a medias y sin ningún documento que guíe el desarrollo de sus funciones y así cumplir con sus objetivos. Lo mismo sucede en el ámbito personal de cada trabajador, ya que no sienten la confianza suficiente para desarrollarse, perjudicando su estabilidad emocional y su toma de decisiones efectiva.

Se está descuidando el desarrollo de habilidades blandas, generando una inadecuada gestión organizativa; hoy en día se cuenta con una cantidad enorme de pequeñas empresas, las cuales no quieren asumir que hay empleados desmotivados, con desconocimiento de sus funciones, con estrés, con falta de confianza en uno mismo, con recelo por las actividades de sus compañeros, con falta de trabajo en equipo y con nula capacidad de escucha; ocasionado que los clientes noten dichas falencias y se vean afectados al momento de solicitar algún servicio brindado por la organización. Por la situación problemática antes descrita, se determina la influencia del factor liderazgo personal en el clima organizacional utilizando dinámica de sistemas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rondesa en el año 2018; caracterizando un modelo empírico, un modelo conceptual y un modelo óptimo; los resultados del estudio muestran la realidad tal cual se está dando en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rondesa, para lo cual se modeló el diagrama forrester, que permitió analizar el dinamismo de las diferentes variables y finalmente comparar los distintos modelos y así se demuestre que el factor liderazgo personal si influye positivamente en el clima organizacional en un nivel alto utilizando dinámica de sistemas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rondesa de Cajamarca.

Lo mencionado anteriormente permite mencionar que sólo se trabajó con el factor liderazgo personal y clima organizacional, debido a que son los puntos críticos según la naturaleza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rondesa, permitiendo utilizar como herramienta la “Dinámica de Sistemas” y así encontrar la relación entre el objeto de estudio real y óptimo.

Así mismo, la importancia social en la que se desarrolla la investigación integra a los trabajadores y socios, permitiendo que el valor teórico de la investigación se justifique debido a que están interactuando elementos como el grado de identificación de trabajador, la manera en que los grupos se integran y trabajan los niveles de conflicto, así como, la motivación, confianza y otros; permitiendo tener una base de conocimiento que se generalice hacia otras cooperativas con naturaleza y realidad similar; además, en las implicancias prácticas permitirá optimizar la ejecución de la relación influyente del liderazgo personal en el clima organizacional de otras cooperativas, debido a que ya no estarían iniciando desde cero y se evitarían costos y pérdidas de tiempo. Finalmente, la investigación genera un mayor interés debido a que a nivel local, no se cuenta con estudios acerca de la influencia del liderazgo personal en el clima organizacional usando la herramienta “dinámica de sistemas”.

En el capítulo I se presenta el planteamiento de la investigación, el problema y objetivos. El capítulo II contiene los precedentes y conceptos que ayudan a comprender la investigación. El capítulo III aborda la explicación del paso a paso de la metodología utilizada para cumplir cada objetivo. El capítulo IV aborda la discusión de resultados y el capítulo V contiene las conclusiones.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS**

Rodríguez [1], en su trabajo de investigación realizado en Colombia, postula que, al mantener el talento humano en el plano inferior dentro de la organización, existe un alto grado de desmotivación en cada una de las actividades que realiza, y de esta manera incidiendo negativamente en el logro de objetivos. A la vez, la desmotivación crea un vacío en el desarrollo personal del talento humano, y en esa situación es donde debe intervenir el líder para fortalecer la relación filial de toda organización con sus empleados, invocando elementos característicos como la confianza, la intimidad, y la sutileza, reflejados en el comportamiento correcto y apoyado en el compromiso de los directivos.

Es así que buscó identificar las principales teorías del liderazgo dentro de las organizaciones empresariales analizando la fundamentación aplicada del desarrollo de una organización para considerar al empleado como la base esencial de toda organización, no como un bien de la misma; aparte existe un análisis que permitió reflexionar sobre situaciones problemáticas aplicativas de liderazgo y emitir un juicio valorativo sobresaliente en el crecimiento personal y profesional de todo individuo, miembro de una organización, demostrando que el talento humano es por excelencia el elemento primordial, el cual no se puede analizar solo en el entorno del trabajo asignado, sino que se debe mirar todo su contexto [1].

De León [2], en su trabajo de investigación realizado en Quetzaltenango - México, expone que en una empresa muchas veces es difícil solucionar conflictos entre empleados o de empleados hacia jefes, por esto es importante saber cómo llevar un problema y cómo solucionarlo de una forma que beneficie a las partes sin crear rivalidades o dificultades mayores. Cada organización es un mundo con distintos temperamentos y a la empresa no le conviene que haya disturbios dentro de la misma; por ende, si los empleados y jefes practican el liderazgo pueden solucionar muchas veces los inconvenientes que surgen dentro de la empresa. Así mismo se menciona que el liderazgo no quiere decir poseer todo el poder sobre un conjunto de personas o en alguna tarea en específico, sino que los miembros del grupo se sientan parte de la gestión, aunque el dirigente tenga la última palabra dentro de la actividad; una persona líder no manda sino dirige.

Dicha problemática buscó solucionarse identificando elementos que provoquen conflictos laborales y la manera en que se dio solución a la problemática que es el liderazgo, trabajo en equipo, tomando en cuenta a todos para la toma de decisiones, con responsabilidad y serviciales

en su puesto, en buena relación con sus compañeros de trabajo, ya que entre ellos se animan y apoyan en los proyectos; además concluyó que al momento de surgir algún conflicto se dirigirán principalmente al jefe inmediato [2].

Meléndez [3], en su trabajo de investigación realizado en Quito - Ecuador, observó la existencia de falencias en cuanto al clima organizacional, y esto se ha visto reflejado en algunos departamentos de la institución debido a la generación de incomodidades; es decir no hay un apoyo grupal y las personas tienden a buscar otras opciones laborales, lo cual perjudica a los procesos que se llevan a cabo, por lo tanto, se considera que es una oportunidad para dar propuestas de mejoras y así coadyuvar a las soluciones de desempeño interno. De tal modo, el presente estudio fue para que la institución posea información fiable sobre las variables que influyen tanto en el clima como en el desempeño laboral considerando promover un plan de capacitación enfocado a temas de motivación institucional para contar con herramientas efectivas que ayuden al reconocimiento del esfuerzo laboral y al desempeño.

Paz y Marín [4], en su trabajo de investigación realizado en Manizales - Colombia, revela que la inexistencia del control en los trabajadores en cuanto a contrato y a horas laboradas; además, la comunicación y líneas de mando se han visto perjudicadas por la rotación constante de personal así mismo los niveles de motivación, y rendimiento profesional. Actualmente no se cuenta con estudios que permitan establecer la situación del clima organizacional y la influencia de este como potenciador u obstáculo del desempeño laboral de las personas que hacen parte de la IPS.

Esta investigación genera las posibilidades para brindar acciones e incidir sobre los recursos y las capacidades del talento humano, donde el gerente puede liderar y proponer estrategias de intervención, mediante uso de modelos, metodologías y teorías organizacionales y administrativas en áreas claves de resultado como es el activo intangible más importante, el ser humano. Además de lo anterior el presente estudio brindará beneficios a nivel científico y social, ya que permitirá apropiar metodologías para medir permanentemente el clima organizacional y transferir conocimiento en la comunidad científica. Facilitará además el mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos que redundará en la calidad de atención de los usuarios y en la satisfacción del cliente interno y externo de la IPS [4].

Díaz [5], en su trabajo de investigación realizado en Lima - Perú, hace referencia que por la falta de procesos decisorios, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales, sistema de recompensas, inexistencia de programa para capacitar a los empleados, no se puede desarrollar

capacidades personales ni profesionales; por tal motivo tomaron la iniciativa de conocer nuevas maneras de opinar sobre el liderazgo empresarial, buscando otras alternativas en la elección de un buen líder, lo cual pudo incentivar a los directivos y colaboradores de la agencia, para distinguir a sus propios talentos, para de esta manera conseguir incorporar los objetivos empresariales con los individuales. Este estudio está basado en el modelo de Likert, R. (1969) con su teoría de los sistemas en liderazgo.

Quispe [6], en su trabajo de investigación realizado en Lima- Perú, observó que el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Pacucha no es la adecuada, debido a que se observó que la estructura de la institución presenta ambientes de trabajo que no son lo óptimos para generar un buen ambiente laboral con respecto al trabajador, la iluminación de las instalaciones no es apropiada y los colores de las paredes no generan un ambiente propicio. Asimismo, el frío en los ambientes es notorio en toda su dimensión. Segundo: La comunicación interpersonal de los trabajadores en la institución, no es fluida debido a que la estructura del organigrama es vertical. Ello hace que la comunicación baje de arriba hacia abajo, este proceso limita el intercambio con otros trabajadores de la organización, generando así interferencias en las relaciones interpersonales y en las comunicaciones de la institución.

Por ende, la finalidad de esta investigación es determinar una serie de factores como comunicación interpersonal, productividad, autonomía en la toma de decisiones, motivación personal, eficacia, eficiencia; y así concluir que existe una relación directa; positiva moderada entre el variable clima organizacional y la variable desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha. Resultado respaldado por Dessler, quién menciona que el clima organizacional determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y desempeño laboral [6].

De la Cruz y Huamán [7], en su trabajo de investigación realizado en Huancavelica- Perú, explica que en el Programa CUNAMAS se viene desarrollando con desinterés, y objetivos nada claros con grupos individualistas y personalistas, conllevando a un clima organizacional hostil, de presión, amedrentamiento que solo llevará a la inestabilidad y caos de la institución, además no cumplen procedimientos lo que genera una notable falta de valores, por tal motivo para analizar y tratar el problema desde la perspectiva del rendimiento laboral del personal, se hace necesario y fundamental crear un clima organizacional favorable, con el propósito no de generar un cambio total en esta institución, sino más bien, en la creación de un clima organizacional adecuado para determinar la relación que existe con el desempeño laboral; ya que el

cumplimiento de los objetivos y las metas institucionales dependen de un eficiente desempeño de los trabajadores que laboran dentro de la institución, por lo que Se determinó que el clima organizacional tienen una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MAS en la provincia de Huancavelica periodo 2015.

Tauma [8], en su trabajo de investigación realizado en Cajamarca- Perú, indica que el clima laboral actualmente en el BBVA Continental se ha deteriorado, a causa de los conflictos dentro de la organización, la mala percepción que los empleados tienen respecto a sus remuneraciones, una mala gestión administrativa y funcional, la alta rotación de personal sin previo aviso, entre otras situaciones que han generado un bajo desempeño laboral que poco a poco se está traduciendo en una baja calidad de los servicios prestados a los clientes y consecuentemente en la imagen del banco. En ese sentido, la presente investigación determinó la influencia que ejerce el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del BBVA Continental de la ciudad de Cajamarca y a través de un estudio observacional aplicado a los trabajadores de dicha institución financiera se logró identificar aquellos factores que ejercen incidencia en el desempeño laboral.

Ruiz [9], en su trabajo de investigación realizado en Cajamarca- Perú, postula que en el Área de Infraestructura del gobierno regional Cajamarca donde las actividades laborales se realizan empíricamente, los trabajadores no se tornan efectivos para llevar a cabo las funciones, fundamentados en experiencias inmediatas obtenidas en forma individual, las cuales han restado eficiencia en el desempeño laboral, causadas por la falta de motivación, incentivos y capacitaciones, ocasionando esto a su vez descontento entre ellos; es por tal motivo que basados en dicha investigación se logró identificar indicadores que permitan conocer la influencia del desempeño laboral y así conocer qué relación se tiene entre clima organizacional y desempeño laboral; además se propuso mejoras para que la ejecución de las tareas y responsabilidades se realicen con entusiasmo, capacidad y eficiencia.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. Liderazgo**

#### **2.2.1.1. Teoría del liderazgo personal**

Hunter [10] menciona que el liderazgo se puede definir como: “el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo, en la consecución de objetivos en pro del bien común”. El liderazgo consiste en una serie de destrezas que cualquiera puede aprender y desarrollar, si une

el deseo adecuado con las acciones apropiadas; cuando se pretende esto, se combinan dos dinámicas: la tarea (o los resultados) y la relación humana (las personas). Si se centra solo en la tarea, y no en la relación humana, se encontrará con cambios permanentes de personal, rebeldía, falta de calidad o bajo nivel de compromiso. La clave del liderazgo es llevar a cabo las tareas asignadas, fomentando las relaciones humanas. Los grandes líderes de verdad poseen el arte de construir relaciones que funcionan.

El liderazgo influye en otras personas, pero de manera positiva, aprovechando las capacidades y orientándolas al logro de las metas de cualquier empresa o de la vida personal. La verdadera esencia comienza a formarse a partir de una sola persona que desea cambiar y mejorar lo que ve a su alrededor y que, a su vez, cuenta con habilidades, influencia y carisma para transformar, motivar e inspirar a otros a lograr los propósitos establecidos; tal como lo indica Alfonso Siliceo Aguilar; en su libro *Líderes para el siglo XXI*: “ser líder es influir en las personas para el logro de un determinado fin, que es valioso para la organización” [11].

Ejercer un estilo de liderazgo en la vida empresarial no garantiza que la elección sea la mejor: se puede llegar a ejercer otro tipo, de acuerdo a las circunstancias o los problemas a los que se vayan enfrentando los administradores, dueños o directivos de negocios. Para ésta se retomará la tipología más simple que existe, la cual es coherente con el uso de la autoridad de los líderes. El autócrata es el que toma las decisiones e impone su autoridad constantemente a todos sus empleados; el demócrata; toma en cuenta la opinión de sus colaboradores, incluso para decidirse a hacer algo nuevo y, por último, el liberal o líder de rienda suelta deja actuar a los subordinados como mejor les convenga a ellos, porque les tiene una confianza absoluta y sabe que, sin ese factor humano, la empresa no funcionaría exitosamente. La aplicación del estilo dependerá de la situación o la contingencia que exista en el momento de ejercerlo [11].

#### **2.2.1.1.1. Teoría conductual**

Robbins y Judge [12] afirma que este modelo de la teoría conductual, desarrollado por investigadores de la universidad de Michigan, incorpora dos dimensiones principales: el interés del líder en lograr que el trabajo se realice y su preocupación por las personas mismas, dicho de otra manera, el centrado en el trabajo y el centrado en los trabajadores. En este mismo sentido, en la universidad de Ohio se desarrollaron estudios similares que permitieron postular la existencia de dos factores demonizados: la estructura inicial, la cual supone que la conducta del líder se caracteriza por definir los roles, las tareas y la forma como estos deben ser llevados a cabo por los miembros del grupo, y la consideración que se caracteriza por un liderazgo



basado en relaciones mutuas de confianza, respeto y entendimiento entre el líder y los trabajadores.

## **2.2.2. Clima Organizacional**

### **2.2.2.1. Teoría del clima organizacional**

Gonçalves [13] cita que el clima organizacional “es la percepción que tienen los individuos de su Organización formada por ellos en relación al sistema organizacional”. Así mismo Dessler [14] afirma que el clima, al ser estudiado como variable independiente o causal, se ha comprobado que afecta la motivación, la satisfacción y el rendimiento del personal. Considerado como variable interpuesta, el clima medio entre un liderazgo personal y el aprecio por el trabajo y el rendimiento de los empleados. Enfocado como variable dependiente, la evidencia empírica prueba que factores como el estilo de liderazgo o la estructura organizacional lo influyen significativamente.

Hay un significado consenso en que el Clima Organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización. En este sentido, conocer y comprender la forma como los empleados de una organización perciben su realidad laboral mediante un apropiado diagnóstico que identifique aquellas áreas de conflicto, constituye una herramienta esencial para implementar la intervención necesaria de manera que se realice un cambio planificado que conduzca a un mayor bienestar y a una mayor productiva [15].

Conviene, para nuestros propósitos, identificar el clima organizacional como el conjunto de percepciones compartidas por los colaboradores desarrolladas en relación con las características de su organización, tales como las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras organizaciones en su comportamiento. La percepción se refiere a aquel proceso mediante el cual el ser humano organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle significado a su situación y su entorno. Supone conocimiento y está mediatizada por las experiencias de la persona, sus necesidades, motivaciones, deseos, emociones, expectativas y sistema de valores, entre otros, pero se articula con el ambiente laboral en se actúa [15].

Así, la percepción es el punto de unión entre las condiciones de una organización y la conducta de los colaboradores. El conocer, de un lado, las percepciones que un empleado tiene de su entorno laboral es un recurso valioso para comprender su comportamiento y de otro, establecer

los agentes que influyen en esas percepciones, permitirá fijar las formas más adecuadas para optimizar el nivel del rendimiento [15].

#### **2.2.2.1.1. Teoría de los sistemas de organización**

Likert [16] sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a estructuras de la organización y su administración (reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras), referente a las variables intermedias, se tiene que éstas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales (motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras) y las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida.

#### **2.2.3. Teoría general de sistemas**

La Teoría General de Sistemas más que una teoría trata de una concepción estructurada y metodológica que estudia al sistema como un todo, de forma íntegra, teniendo como base sus componentes y el análisis de las relaciones e interrelaciones existentes entre éstas y mediante la aplicación de estrategias científicas, conduce al entendimiento generalizado del sistema. La Metodología General de Sistemas reúne los elementos necesarios para difundir y hacer extensiva su propia aplicación, es una metodología que permite elaborar modelos y pronosticar como se comportarán antes de su puesta en marcha mediante la aplicación de procesos de simulación, permitiendo seleccionar la mejor alternativa a la problemática analizada. [17]

Según Kenneth Boulding [18], existen dos enfoques para la Teoría General de Sistemas, de los cuales el primero es el que se alinea a la realidad a estudiar:

“El primer enfoque es observar el universo empírico y escoger ciertos fenómenos generales que se encuentran en las diferentes disciplinas y tratar de construir un modelo teórico que sea relevante para esos fenómenos. Este método, en vez de estudiar sistema tras sistema, considera un conjunto de todos los sistemas concebibles (en los que se manifiesta el fenómeno general en cuestión) y busca reducirlo a un conjunto de un tamaño más razonable.”

#### **2.2.3.1. Teoría del pensamiento sistémico**

El pensamiento sistémico es la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa; por

tal motivo se considera que el pensamiento sistémico es integrador, tanto en el análisis de las situaciones como en las conclusiones que nacen a partir de allí, proponiendo soluciones en las cuales se tienen que considerar diversos elementos y relaciones que conforman la estructura de lo que se define como "sistema", así como también de todo aquello que conforma el entorno del sistema definido [19].

#### **2.2.3.2. Teoría del pensamiento holístico**

La holística alude a la tendencia que permite entender los eventos desde el punto de vista de las múltiples interacciones que los caracterizan; además se refiere a la manera de ver las cosas enteras, en su totalidad, en su conjunto, en su complejidad, pues de esta forma se pueden apreciar interacciones, particularidades y procesos que por lo regular no se perciben si se estudian los aspectos que conforman el todo, por separado. [20]

#### **2.2.4. Herramientas de Dinámica de Sistemas**

##### **2.2.4.1. Teoría de la dinámica de sistemas**

La Dinámica de Sistemas es una metodología para el estudio y manejo de sistemas; es muy útil para el estudio de fenómenos sociales ya que en ellos están implicados una gran cantidad de elementos e interrelaciones en los que las presencias de no linealidades determinan el comportamiento y dificultan una solución analítica [21]. Así pues, permite la construcción de modelos tras un análisis cuidadoso de los elementos del sistema; este análisis permite extraer la lógica interna del modelo, y con ello intentar un conocimiento de la evolución a largo plazo del sistema.

El carácter dinámico del sistema se refiere a que es primordial la consideración de su evolución en el tiempo. En esta evolución las variaciones que se producen en él son consecuencia, fundamentalmente, de las propias interacciones. Estas interacciones constituyen la estructura del sistema. De ahí que se diga que, bajo el punto de vista de la dinámica de sistemas, el comportamiento dinámico de un sistema está determinado por su estructura. Esta estructura tiene una importancia mayor en la evolución del mismo que la naturaleza de cada uno de los elementos Individuales que lo componen [22].

Un modelo de dinámica de sistemas tiene un conjunto de elementos: el de definiciones que permiten identificar los elementos que constituyen el modelo y el de relaciones que especifican las interacciones entre los elementos que aparecen en dicho modelo; estos se pueden clasificar en exógenos y endógenos; los primeros sirven para describir aquellos efectos sobre el sistema

que son susceptibles de ser modificados desde el exterior del mismo y los segundos sirven para caracterizar aquellos elementos cuyo comportamiento está completamente determinado por la estructura del sistema, sin posibilidad de modificación directa desde el exterior.

Los límites del sistema pretenden explicar que el comportamiento de interés del sistema se genera en el interior de los límites, y no viene determinado desde el exterior, lo cual no quiere decir que el comportamiento del sistema no vaya a estar afectado desde el exterior de los límites; os límites deben escogerse de manera que se incluyan en su interior aquellos componentes necesarios para generar los modos de comportamiento de interés. Las relaciones de causa a efecto entre el exterior y el sistema son unidireccionales, mientras que los elementos en el interior del sistema están estructurados por medio de bucles de realimentación que determinan una fuerte interacción entre ellos.

#### 2.2.4.1.1. **Diagrama causal**

Entre los elementos que constituyen el sistema se establece un bosquejo esquemático de aquellos que están relacionados entre sí, lo cual se hace por medio de un diagrama en el cual los nombres de los distintos elementos están unidos entre sí por flechas. El diagrama causal permite conocer la estructura de un sistema dinámico, la cual viene dada por la especificación de las variables que aparecen en el mismo, y por el establecimiento de la existencia, o no existencia, de una relación entre cada par de variables [23].

Al construir un modelo de un sistema social, en primer lugar, se eligen qué elementos, o variables, se van a emplear en el modelo, una vez realizada esta elección, se procede a construir un primer bosquejo de estructura simple donde no se produce ningún tipo de interacción; para luego crear una estructura causal, cuya característica esencial es que se establece relaciones causales. Supóngase dos elementos variables del sistema denotados por A y B. Si A es capaz de influenciar a B entonces A y B se ligarán entre sí por medio de una flecha, cuyo sentido indica el de la relación causal; se debe tener en cuenta que sobre la flecha se indica, por medio de un signo, si las variaciones de los dos elementos son del mismo sentido, o de sentido contrario [23].

En la Fig. 1 se muestra un pequeño bosquejo del diagrama causal.



*Fig. 1 Bosquejo diagrama causal*

En un diagrama causal complejo se pueden distinguir bucles realimentados que son una cadena cerrada de relaciones causales; estos se dividen en dos: los bucles de realimentación positiva son aquellos en los que la variación de un elemento se propaga a lo largo del bucle de manera que se refuerza la variación inicial y los bucles de realimentación negativa. Son aquellos en los que una variación en un elemento se transmite a lo largo del bucle de manera que determine una variación que contrarreste la variación original. La existencia de bucles de realimentación determina un comportamiento peculiar para cada sistema dinámico [23].

#### 2.2.4.1.2. Diagrama forrester

Los distintos elementos que constituyen el diagrama causal se representan por medio de variables, las cuales se clasifican de acuerdo con los tres grupos siguientes: variables de nivel, variables de flujo y variables auxiliares [24].

Las variables de nivel constituyen aquel conjunto de variables cuya evolución es significativa para el estudio del sistema. Los niveles representan magnitudes que acumulan los resultados de acciones tomadas en el pasado. Una característica común a todos los niveles es que cambian lentamente en respuesta a las variaciones de otras variables. En los diagramas de Forrester los niveles se representan por medio de rectángulos, además la variación de un nivel tiene lugar por medio de variables de flujo, que pueden ser de entrada o de salida [25].

Las variables de flujo determinan las variaciones en los niveles del sistema, caracterizando las acciones que se toman en el sistema, las cuales quedan acumuladas en los correspondientes niveles. Además, determinan cómo se convierte la información disponible en una acción o actuación. Debido a su naturaleza se trata de variables que no son medibles en sí, sino por los efectos que producen en los niveles con los que están relacionadas [25].

Las variables auxiliares representan pasos o etapas en que se descompone el cálculo de una variable de flujo a partir de los valores tomados por los niveles. Unen los canales de información entre variables de nivel y de flujo; en realidad son parte de las variables de flujo. Sin embargo, se distinguen de ellas en la medida en que tengan un significado real por sí mismas, o sencillamente, porque hacen más fácil la comprensión de las ecuaciones de flujo [25].

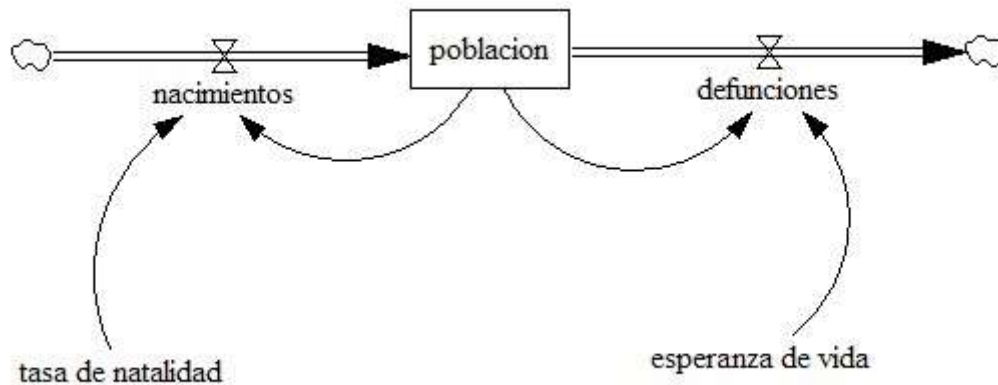


Fig. 2 Bosquejo diagrama forrester

#### 2.2.4.1.3. Herramienta de simulación

Vensim es una herramienta visual de modelización que permite conceptualizar, documentar, simular, analizar y optimizar modelos de dinámica de sistemas. Provee una forma simple y flexible de construir modelos de simulación mediante diagramas de influencias y diagramas de Forrester. [26] Mediante la simulación del Diagrama Forrester el modelo está sujeto a diversas manipulaciones; lo que permite mejorar y entender el sistema [27].

Vensim es un software de simulación de potencia industrial para mejorar el rendimiento de sistemas reales. El rico conjunto de funciones de Vensim enfatiza la calidad del modelo, las conexiones a los datos, la distribución flexible y los algoritmos avanzados. Permite alta calidad, con consistencia dimensional, conexiones a datos y sofisticados métodos de calibración, salida instantánea con simulación continua en SyntheSim, modelo flexible de publicación y análisis de modelos, incluyendo optimización y simulación. [28]

## 2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

### *Liderazgo personal*

Habilidad para liderarse a uno mismo y llevar su propia vida conforme a su agrado para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos [29].

### *Estabilidad emocional*

Rasgo de la personalidad que provee la capacidad de reacción de una persona ante situaciones de fracaso o éxito para mantenerse de forma estable y equilibrada; logrando así una comprensión y aceptación de las emociones propias y de los demás [30].

### *Comunicación*

Proceso que suele darse con cierto nivel de dinamismo entre dos personas o más personas. A medida que transcurre, se crea una secuencia donde cada uno de ellos es partícipe en mayor o menor grado [31].

### *Motivación*

Resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Además, es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada [32].

### *Influencia*

Poder de una persona o cosa para determinar o alterar la forma de pensar o de actuar de alguien [33].

### *Planteamiento de soluciones*

Proponer o suscitar aquello que nos permite resolver un problema [34].

### *Control de estrés*

Dominio que una persona tiene sobre su propio cansancio mental provocado por la exigencia de un rendimiento muy superior al normal [35].

### *Control frente a la presión*

Dominio que una persona tiene cuando influyen para determinar sus actos o conductas.

### *Exteriorización de sentimientos*

Acción y resultado de manifestar lo que se piensa o siente a través de la autopercepción que la mente hace de un determinado estado emocional [36].

### *Habilidades estratégicas aprendidas*

Adquirir conocimiento para hacer una cosa correctamente que se encamine hacia un fin determinado.

### *Escuchar*

Combinación de dos elementos: oír unos sonidos y prestar atención a los mismos. En consecuencia, solo escuchamos si la emisión de sonidos llega a nuestro aparato auditivo y a nuestro cerebro y, al mismo tiempo, adoptamos una actitud proactiva con respecto a lo que captamos [37].

### *Intervención voluntaria*

Participar en un suceso para realizar una tarea o trabajo sin estar obligado [38].

### *Sostenimiento de una conversación*

Mantener una sucesión de turnos de habla que se produce al conversar dos o más personas [39].

### *Respuestas ante preguntas incómodas*

Serie de palabras escritas con que se responde a un enunciado interrogativo totalmente inesperado [40].

### *Pro-actividad en la ejecución de funciones*

Iniciativa y capacidad para el cumplimiento de una actividad particular que realiza una persona con un fin determinado.

### *Preocupación por éxito de la empresa*

Temor producido por obtener un resultado satisfactorio de los objetivos empresariales.

### *Relación entre compañeros*

Unión existente entre individuos que se conocen y ayudan mutuamente para conseguir un objetivo en común [41].



### *Cumplimiento de objetivos personales*

Ejecutar acciones basadas en la vida propia de cada sujeto las cuales tienen que ser alcanzadas para conseguir el éxito personal [42].

### *Convencimiento*

Conseguir con razones y argumentos que una persona actúe o piense de un modo determinado [43].

### *Interacciones*

Procesos de influencia mutua y recíproca por dos o más personas, que puede ser verbal, no verbal; y un cambio en uno de ellos causa cambios de varios tipos en los otros. [44].

### *Atención*

calidad de la percepción que funciona como una especie de filtro de los estímulos ambientales, evaluando cuáles son los más relevantes y dotándolos de prioridad para un procesamiento más profundo. [45].

### *Respaldo*

Apoyo o protección de una persona respecto a otra en la confianza generada [46].

### *Identificación de problemas*

Declaración clara y concisa que describe los síntomas del problema a abordar, y así tener una adecuada acción correctiva [47].

### *Abordaje de problemas*

Afrontar una situación que altera el equilibrio y armonía entre las partes afectadas [48].

### *Resolución de problemas*

Acción y resultado que tiene decisión y valor para vencer una dificultad [49].

### *Clima organizacional*

Se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en el sistema organizacional, atmósfera psicológica y en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra [50].

### *Desempeño laboral*

Es lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto, le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral y las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales (competencias laborales alcanzadas, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores) que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos para ejecutar las funciones y tareas principales [51].

### *Compensación laboral*

Es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite a la empresa atraer y retener los recursos humanos que necesita, satisfaciendo al empleado las necesidades materiales, de seguridad y de estatus [52].

### *Estabilidad laboral*

Es la permanencia en el empleo, que el contrato de trabajo que una persona tiene con su empleador, esta se mantenga en el tiempo, que no termine de un momento a otro sin motivo [53].

### *Participación*

Tomar parte en algo, o hacer partícipe a alguien más sobre algo, lo que quiere decir, noticiar o informar acerca de algún suceso el cual garantice la buena relación entre los involucrados [54].

### *Estructura organizacional*

Sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización, identificando cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro; es decir cómo se va a gestionar la organización [55].

### *Cumplimiento de objetivos*

Realizar una situación racionalmente alcanzable deseada que la empresa intenta lograr, consiguiendo así que la situación deje de ser ideal y se convierte en real y actual [56].

### *Conocimiento de procesos y procedimientos*

Comprender por medio de la razón las actividades organizadas e interrelacionadas y los pasos para ejecutar el proceder de los trabajadores y obtener el resultado específico [57].

#### *Evaluación de competencias*

Determinación del valor de capacidades humanas que constan de diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las distintas interacciones que tienen las personas para la vida en los ámbitos personal, social y laboral [58].

#### *Programas de formación y desarrollo*

Proceso estructurado y organizado por medio del cual la persona mejora la conciencia y la identidad, impulsando el progreso de las habilidades personales y los propios potenciales de los conocimientos que una persona posee sobre una determinada materia [59].

#### *Incremento salarial*

Aumento de pagos que compensan a los trabajadores por el tiempo y el esfuerzo dedicado en la realización de sus funciones, generando una motivación en el cumplimiento de objetivos [60].

#### *Nivel de reconocimiento por la realización de su trabajo.*

Instrumento que revela el sentimiento que expresa el empleador que agradece al trabajador por hacer algo concreto y real [61].

#### *Aguinaldo*

Pago adicional que un empleador realiza a su empleado. [62].

#### *Programas de evaluación para el desarrollo profesional*

Proceso estructurado y organizado de la planeación de la carrera y aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa donde se labora [63].

#### *Programas de reconocimiento*

Proceso estructurado y organizado para premiar y/o felicitar a los colaboradores, buscando reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de la empresa y orientadas a incrementar la productividad [64].

#### *Plan de capacitaciones*

Proceso estructurado y organizado por medio del cual se suministra información y se proporcionan habilidades y conocimientos a una persona para que desempeñe a satisfacción un trabajo determinado [65].

#### *Horario de trabajo*

Tiempo que cada trabajador dedica a la ejecución de actividades por el cual ha sido contratado [66].

#### *Descansos pagados*

Periodos de tiempo en el cual el trabajador no presta el servicio efectivo y el empleador, se encuentra obligado a pagar la remuneración correspondiente por el periodo dejado de laborar [67].

#### *Actitud*

Manifestación de un estado de ánimo o bien como una tendencia a actuar de un modo determinado en dirección de fin [68].

#### *Toma de decisiones*

Proceso durante el cual una persona hace uso de su razonamiento y pensamiento para ejecutar una alternativa frente a un problema determinado [69].

#### *Confianza*

Creencia, esperanza y fe persistente que alguien tiene, referente a otra persona, entidad o grupo en que será idóneo para actuar de forma apropiada en una situación o circunstancia determinada; la confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones. [70].

#### *Canales de participación*

Vía por la que se transmite opiniones y propuestas respecto de un determinado suceso [71].

#### *Conocimiento de funciones*

Comprender por medio de la razón una actividad particular que realiza una persona con un fin determinado.

#### *Iniciativa en sus funciones*

Capacidad para idear, inventar o emprender una actividad particular que realiza una persona con un fin determinado [72].

*Especificación de cargos*

Determinación de capacidades, competencias, habilidades, conocimientos y aptitudes que un trabajador tiene que reunir para la correcta ejecución del puesto de trabajo [73].

*Comportamiento del empleado*

Forma estable de proceder de las personas frente a estímulos conscientes o inconscientes, voluntarios o involuntarios según las relaciones con su entorno [74].

### CAPÍTULO III. MATERIALES Y MÉTODOS

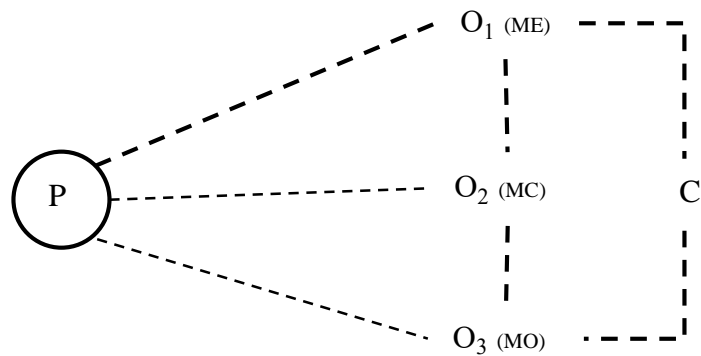
La investigación se realizó entrevistando y encuestando a trece trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rondesa entre los meses de julio a diciembre del 2018 en la ciudad de Cajamarca.

El tipo de investigación es básica porque el conocimiento que se obtiene sobre la influencia del factor “liderazgo personal” en el “clima organizacional” es desde su propia naturaleza, sin alterar o ejercer control en una de las variables, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rondesa de la ciudad de Cajamarca.

El nivel de investigación es descriptivo, correlacional y comparativo. Descriptivo porque se describe directamente el factor “liderazgo personal” y luego se describe también directamente el factor “clima organizacional”, para establecer a través de modelos la influencia del primero sobre el segundo. Correlacional, porque a través de sus variables se establece la existencia y nivel de relación - causal entre el factor independiente “liderazgo personal” y el factor dependiente “clima organizacional”. Comparativo porque se compara los resultados del modelo empírico y los resultados del modelo óptimo de la influencia entre el factor “liderazgo personal” y “clima organizacional”.

El diseño fue no experimental, transeccional, correlacional y comparativa. No experimental porque no se ejerce control o manipulación de ninguno de los factores “*liderazgo personal*” y “*clima organizacional*” y se observa tal como se encuentran en la naturaleza propia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rondesa. Transeccional porque las observaciones requeridas de los factores se realizan en un solo momento teniendo en cuenta a toda la población de estudio. Correlacional porque se relaciona los resultados obtenidos de las observaciones de ambos factores, teniendo en cuenta los valores o datos de los indicadores del conjunto de variables de cada factor. Comparativa porque nos permite determinar el nivel de influencia del factor “*liderazgo personal*” sobre el factor “*clima organizacional*” comparando los resultados proporcionados por las observaciones del modelo empírico y el modelo óptimo.

El esquema del diseño es el siguiente:



*Fig. 3 Esquema del diseño no experimental, transeccional, correlacional y comparativa*

Donde:

P: Población de empleados.

O1 (ME): Observación que nos proporciona el Modelo Empírico.

O2 (MO): Observación que nos proporciona el Modelo Conceptual.

O3 (MO): Observación que nos proporciona el Modelo Óptimo.

C: Comparación entre los resultados de las observaciones O1 y O3.

### 3.1. PROCEDIMIENTO

#### 3.1.1. Factor Liderazgo Personal

Con la información obtenida mediante las entrevistas y encuestas se tomaron cinco variables, las más relevantes para asignarle indicadores representativos.

Tabla 1: Operacionalización de variables - Factor liderazgo personal

Variable Independiente	Nombre Sub - Variable	Indicadores
Factor liderazgo personal	1.1. Estabilidad Emocional	1.1.1. Control de estrés
		1.1.2. Control frente a la presión
		1.1.3. Exteriorización de sentimientos
		1.1.4. Habilidades estratégicas aprendidas
	1.2. Comunicación	1.2.1. Escuchar
		1.2.2. Intervención voluntaria
		1.2.3. Sostenimiento de una conversación
		1.2.4. Respuestas ante preguntas incómodas
	1.3. Motivación	1.3.1. Pro-actividad en la ejecución de funciones
		1.3.2. Preocupación por éxito de la empresa
		1.3.3. Relación entre compañeros
		1.3.4. Cumplimiento de objetivos personales
	1.4. Influencia	1.4.1. Convencimiento
		1.4.2. Interacciones
		1.4.3. Atención
		1.4.4. Respaldo
	1.5. Planteamiento de soluciones	1.5.1. Negociación para evitar problemas
1.5.2. Identificación de problemas		
1.5.3. Abordaje de problemas		
1.5.4. Resolución de problemas		

Para recoger los datos sobre el factor liderazgo personal, se utilizaron 2 instrumentos: entrevistas y encuestas. Las encuestas contienen preguntas con la escala Likert de cinco niveles, además se realizaron entrevistas con preguntas que han permitido extraer mayor información; ambos instrumentos contienen preguntas acerca de este factor.

#### 3.1.2. Factor Clima Organizacional

Con la información obtenida mediante las entrevistas y encuestas se tomaron cinco variables, las más relevantes para asignarle indicadores representativos.



Tabla 2 : Operacionalización de variables - Factor clima organizacional

Variable Independiente	Nombre Sub - Variable	Indicadores
Factor clima organizacional	2.1. Desempeño Laboral	2.1.1. Cumplimiento de objetivos
		2.1.2. Conocimiento de procesos y procedimientos
		2.1.3. Evaluación de competencias
		2.1.4. Programas de formación y desarrollo
	2.2. Compensación Laboral	2.2.1. Incremento Salarial
		2.2.2. Nivel de reconocimiento por la realización de su trabajo.
		2.2.3. Programas de reconocimiento
		2.2.4. Programas de evaluación para el desarrollo profesional
	2.3. Estabilidad Laboral	2.3.1. Plan de capacitaciones
		2.3.2. Horario de trabajo
		2.3.3. Aguinaldo
		2.3.4. Descansos pagados
	2.4. Participación	2.4.1. Actitud
		2.4.2. Toma de decisiones
		2.4.3. Confianza
		2.4.4. Canales de Participación
2.5. Estructura Organizacional	2.5.1. Conocimiento de funciones	
	2.5.2. Iniciativa en sus funciones	
	2.5.3. Especificación de cargos	
	2.5.4. Comportamiento del empleados	

Para recoger los datos sobre el factor clima organizacional, se utilizaron 2 instrumentos: entrevistas y encuestas. Las encuestas contienen preguntas con la escala Likert de cinco niveles, además se realizaron entrevistas con preguntas que han permitido extraer mayor información; ambos instrumentos contienen preguntas acerca de este factor.

### 3.1.3. Para la elaboración del modelo

En base a la operacionalización de variables del factor liderazgo personal y clima organizacional se empezó a elaborar un modelo para ir conociendo los involucrados, el sistema solucionador de problemas, medidas y manifestaciones.

Tabla 3: Involucrados y manifestaciones

Involucrados	
Nº	Sis. Solucionador del Problema
1	SUNAFIL
2	FENACREP

Nº	Sis. Contenedor del problema
1	Trabajadores Cooperativa de Ahorro y Crédito Rondesa
Nº	Medida
1	Programas Cooperativos
2	Capacitaciones
Nº	Manifestaciones
1	Comunicación
2	Desempeño Laboral

Para determinar la influencia del factor liderazgo personal en el clima organizacional se identificó generadores y consecuencias, basados en las variables e indicadores de la operacionalización de variables.

*Tabla 4: Generadores y consecuencias*

Nº	Generadores	Nº	Consecuencias
1	Control de estrés	1	Toma de decisiones
2	Control frente a la presión	2	Estabilidad emocional
3	Interacciones	3	Habilidades estratégicas aprendidas
4	Intervención Voluntaria	4	Proactividad en la ejecución de funciones
5	Iniciativa en sus funciones	5	Sostenimiento de una conversación
6	Relación entre compañeros	6	Interacciones
7	Respaldo	7	Comunicación
8	Identificación de problemas	8	Confianza
9	Cumplimiento de objetivos	9	Desempeño Laboral
10	Conocimiento de procesos	10	Resolución de problemas
11	Conocimiento de procedimientos	11	Evaluación de competencias
12	Reconocimiento por la realización de su trabajo	12	Incremento Salarial
13	Horario de trabajo	13	Conocimiento de funciones
14	Discusiones	14	Especificación de cargos

<b>N°</b>	<b>Generadores</b>	<b>N°</b>	<b>Consecuencias</b>
15	Carga laboral	15	Comportamiento del empleado
16	Iniciativa en sus funciones		

En la Fig. 4 se presenta el Diagrama Causal de la influencia del factor liderazgo personal en el clima organizacional.

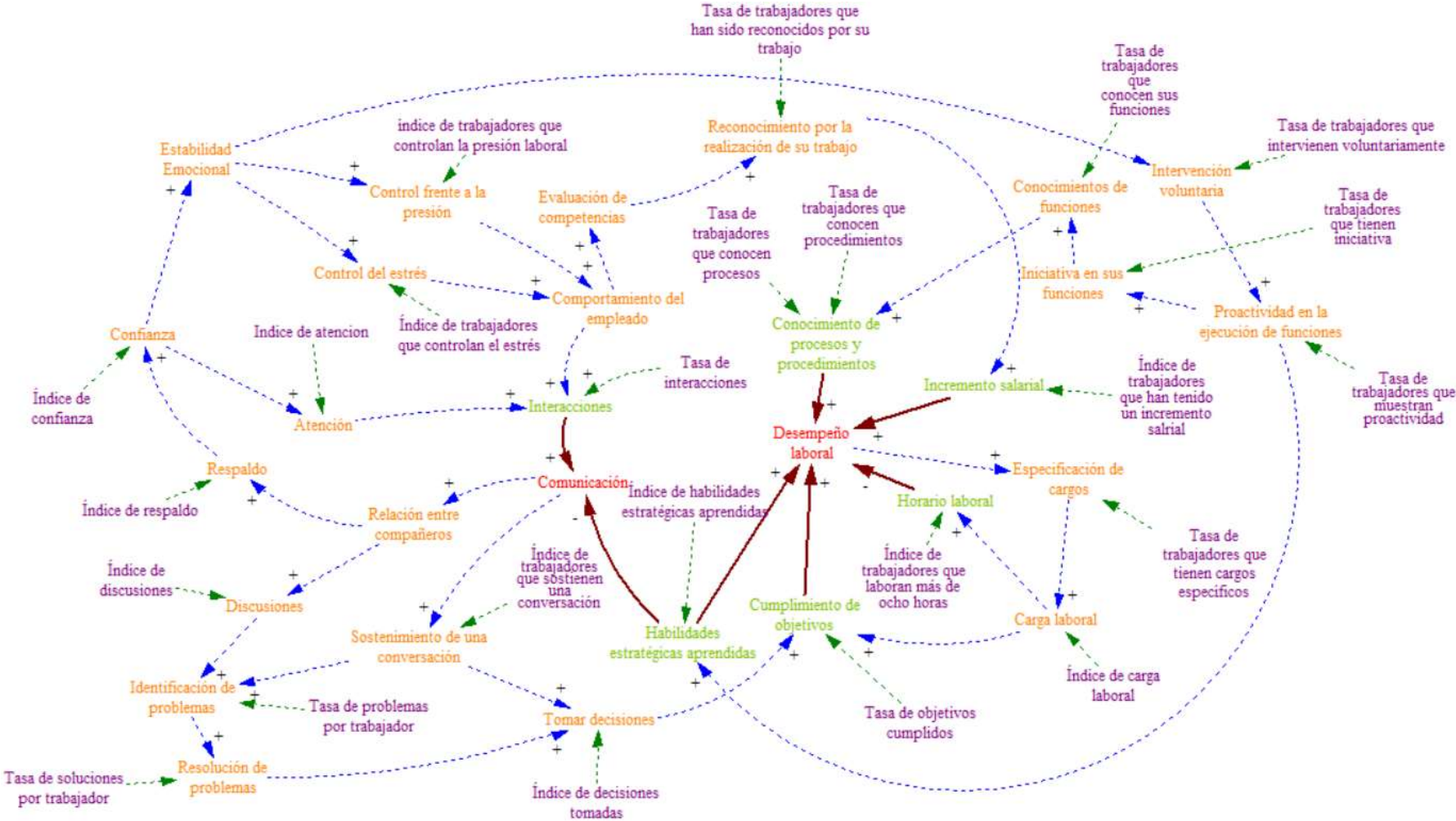


Fig. 4 Diagrama Causal de la influencia del factor liderazgo personal en el clima organizacional.

Partiendo del diagrama causal se identificó las variables nivel, flujo, auxiliares y tasas y así se creó un nuevo modelo llamado Diagrama Forrester, el cual mediante valores nos ayudó a analizar la influencia del factor liderazgo personal en el factor clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rondesa.

Los niveles vienen a ser las manifestaciones antes mencionadas en la Tabla 3. Dichas variables representan acumulaciones y cuya evolución es significativa, con tendencia a ser más observables y medibles.

*Tabla 5: Niveles para el diagrama forrester*

Niveles		
Nº	Nombre	Nemónico
1	Desempeño Laboral	Des. Lab.
2	Comunicación	Com

Los flujos representan acciones que se toman sobre el modelo debido a que su variación afecta a los niveles. Se debe tener en cuenta que las variables flujo no pueden ser interrelacionadas entre sí, sin embargo, si se pueden relacionar con variables auxiliares o niveles. Un nivel afecta a otro solo medio de una variable flujo.

*Tabla 6: Flujos para el diagrama forrester.*

Flujos		
Nº	Nombre	Nemónico
1	Interacciones	Int.
2	Habilidades estratégicas aprendidas	Hab. Estr. Apre.
3	Conocimiento de procesos y procedimientos	Con. Pro. Proc.
4	Incremento salarial	Inc. Sal.
5	Horario laboral	Hor. Lab.
6	Cumplimiento de objetivos	Cum. Obj.

Las variables auxiliares representan la descomposición del cálculo de las variables flujo a partir de valores tomados por los niveles. El uso de las variables auxiliares tiene como propósito facilitar la comprensión de las variables flujo, debido a que representan el mismo concepto, pero de manera individual.

Tabla 7: Variables auxiliares para el diagrama forrester

Variables Auxiliares		
Nº	Nombre	Nemónico
1	Estabilidad emocional	Est. Emo.
2	Control frente a la presión	Cont. Pre.
3	Control del estrés	Cont. Est.
4	Confianza	Conf.
5	Evaluación de competencias	Eva. Comp.
6	Reconocimiento por realización de trabajo	Rec. Rea. Trab.
7	Comportamiento del empleado	Com. Emple.
8	Atención	Aten.
9	Discusiones	Disc.
10	Respaldo	Resp.
11	Toma de decisiones	Tom. Dec.
12	Resolución de problemas	Res. Prob.
13	Sostenimiento de una conversación	Sost. Conv.
14	Relación entre compañeros	Rel. Comp.
15	Identificación de problemas	Iden. Prob.
16	Conocimiento de funciones	Con. Fun.
17	Intervención voluntaria	Int. Vol.
18	Iniciativa en sus funciones	Ini. Fun.
19	Proactividad en la ejecución de funciones	Proac. Eje. Fun.
20	Especificación de cargos	Esp. Carg.
21	Carga laboral	Car. Lab.

Finalmente, las tasas son un coeficiente que expresa la relación existente entre una cantidad y la frecuencia.

Tabla 8: Tasas para el diagrama forrester.

Tasas		
Nº	Nombre	Nemónico
1	Índice de trabajadores que controlan la presión laboral	Ind. Pre. Lab.
2	Tasa de trabajadores que han sido reconocidos por su trabajo	Tas. Rec. Tra.
3	índice de trabajadores que controlan el estrés	Ind. Con. Est
4	índice de confianza	Ind. Conf.
5	índice de respaldo	Ind. Resp.
6	Tasa de interacciones	Tas. Int.
7	Índice de atención	Ind. Aten
8	índice de trabajadores que sostienen una conversación	Ind. Sos. Conv.

9	Índice de discusiones	Ind. Disc.
10	Tasa de problemas por trabajador	Tas. Prob.
11	Índice de decisiones tomadas	Tas. Dec. Tom.
12	Tasa de soluciones por trabajador	Tas. Sol.
13	índice de habilidades estratégicas aprendidas	Ind. Hab. Est. Apre.
14	Tasa de trabajadores que conocen sus funciones	Tas. Con. Fun.
15	Tasa de trabajadores que intervienen voluntariamente	Tas. Int. Vol.
16	Tasa de trabajadores que tienen iniciativa en sus funciones	Tas. Inic.
17	Tasa de trabajadores que muestran proactividad en sus funciones	Tas. Proac.
18	Tasa de trabajadores que conocen los procesos	Tas. Tra. Pro
19	Tasa de trabajadores que conocen procedimientos	Tas. Proce.
20	Índice de trabajadores que han tenido un incremento salarial	Índ. Inc. Sal.
21	Índice de trabajadores que laboran más de ocho horas	Índ. Hor.
22	Tasa de objetivos cumplidos	Tas. Obj. Cumpl.
23	Tasa de trabajadores que tienen cargos específicos	Tas. Car. Espec.
24	índice de carga laboral	Tas. Car. Lab.

Teniendo como referencia el diagrama causal, para el diagrama forrester, primero se ubicó los niveles con sus respectivos flujos para después seguir ubicando las variables auxiliares con sus respectivas tasas.

#### 3.1.4. Comportamiento del Modelo

Elaborado el diagrama forrester, utilizamos la herramienta “CHECK MODEL” del programa VENSIM PLE, para corregir las relaciones hasta obtener un mensaje “Model is OK”.

Teniendo estructurado el modelo se agregó las unidades y ecuaciones (Anexo 3) para los niveles, flujos, variables auxiliares. La simulación se realizó teniendo en cuenta tres grupos de valores correspondientes a un modelo empírico (valores reales), a un modelo conceptual (valores teóricos) y a un modelo óptimo (valores alcanzables).

En su mayoría las ecuaciones de los flujos es la multiplicación de la tasa por la suma de las variables auxiliares; su unidad de medida es trabajadores/año. Las ecuaciones de las variables auxiliares en su mayoría son aritméticas, o simplemente algunas sólo tienen asignado el valor de la variable anterior, teniendo como unidad de medida trabajadores/año. Finalmente, la unidad de medida de las tasas es 1/año.

Para la simulación del modelo empírico a los niveles y tasas se le asignó un valor inicial, el que se obtuvo de las entrevistas y encuestas.

Para la simulación del modelo conceptual a los niveles y tasas se le asignó valores que se encuentran ubicados en el quinto nivel de la escala Likert.

Para la simulación del modelo óptimo a los niveles y tasas se le asignó valores que son considerados alcanzables por cada trabajador y además se tomó como referencia un promedio del modelo empírico y conceptual.



## 3.2. TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 3.2.1. Caracterización del factor liderazgo personal y clima organizacional

#### 3.2.1.1. Liderazgo personal

En la Fig. 5 se presenta los bucles de comunicación.

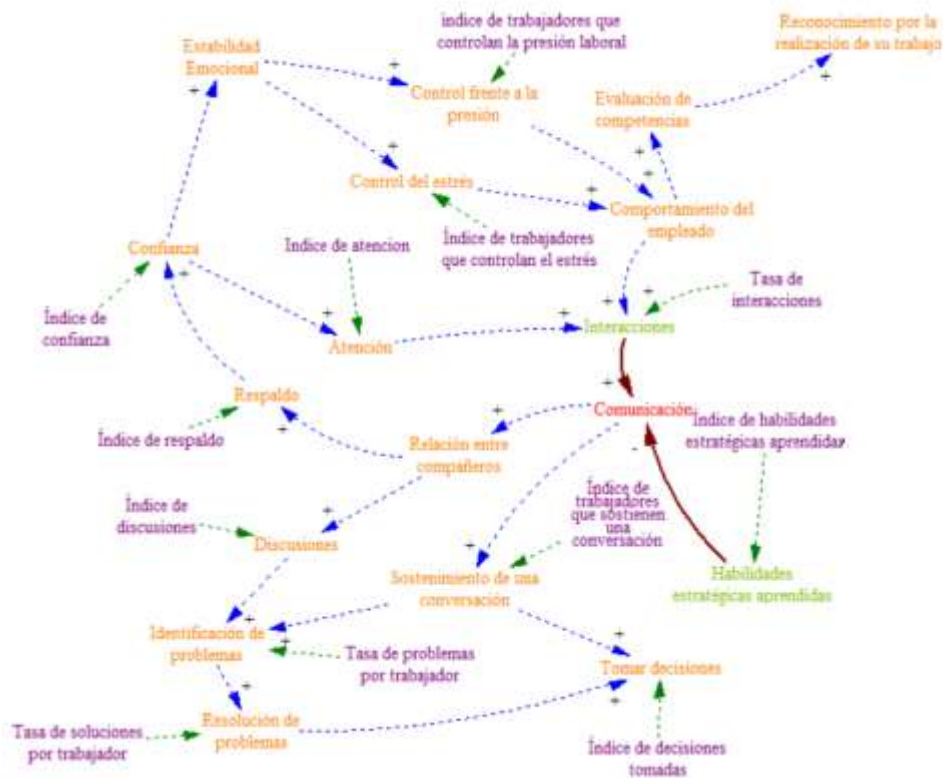


Fig. 5 Bucle de comunicación.

En la Fig. 6 se presenta el diagrama forrester del Nivel Comunicación.

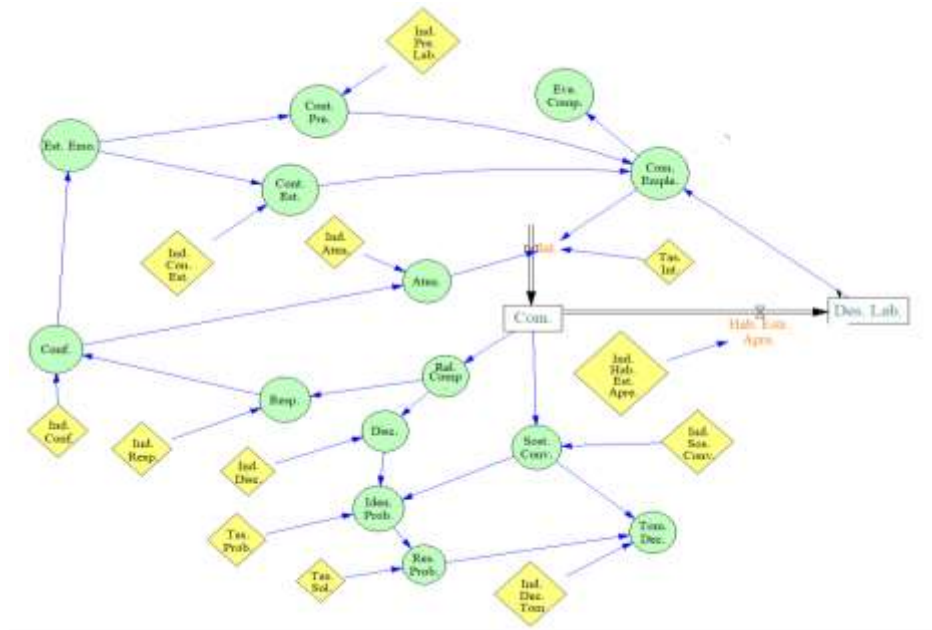


Fig. 6 Nivel comunicación.

El factor Liderazgo Personal está representado por la variable “Comunicación” y en corroboración de la Fig. 5 se puede verificar que cuando los trabajadores van a tener “Interacciones” ellos necesitan prestar “Atención”, para esto deben tener “Confianza” y conseguir la “Estabilidad Emocional” para que estos muestren “Control frente a la presión” y “Control del estrés” consiguiendo que el “Comportamiento del empleado” influya en las interacciones que estos tienen; lo que ocasionará una necesidad de “Comunicación” y ésta que la “Relación entre compañeros” mejore en cuanto al “Respaldo”.

Por otro lado, en ocasiones los trabajadores tienen “Discusiones” las cuales permiten la “Identificación de Problemas” y mediante el “Sostenimiento de una conversación” la “Resolución de problemas”; todo esto permite que el “Tomar decisiones” sea más eficaz y por ende no tengan dificultades con el “Cumplimiento de Objetivos”.

Para mostrar el dinamismo, vemos como en la Fig. 6 el Nivel Comunicación (Com.) se ve afectado de manera positiva por el flujo Interacciones (Int.), donde al largo del tiempo se obtiene una Tasa de Interacciones (Tas. Int.), mientras que el flujo Habilidades estratégicas aprendidas (Hab. Estr. Apre.) hace que disminuya con su índice de Habilidades estratégicas aprendidas (Ind. Hab. Estr. Apre.)

El flujo Habilidades estratégicas aprendidas (Hab. Estr. Apre.) permite alimentar positivamente al nivel Desempeño Laboral (Des. Lab.), el cual hace aumentar a la variable auxiliar Comportamiento del empleado (Comp. Empla.) y este a su vez aumenta a la variable auxiliar

Evaluación de Competencias (Eva. Comp.). La variable auxiliar confianza (Conf.) hace que las variables auxiliares Estabilidad Emocional (Est. Emo.) y Atención (Aten.); donde la primera permite aumentar a las variables auxiliares Control de la presión (Cont. Pre.) y Control del estrés (Cont. Est.) con los índices de Presión Laboral (Ind. Pre. Lab.) y Control de estrés (Con. Est.); y la segunda con las antes mencionadas aumentan a Comportamiento del empleado (Comp. Emple.)

El nivel Comunicación (Com.) alimenta a las variables auxiliares Relaciones entre compañeros (Rel. Comp.) y Sostenimiento de una Conversación (Sost. Conv.); en esta segunda interviene un Índice de Trabajadores que Sostienen una Conversación (Ind. Sos. Conv.), permitiendo así aumentar en la variable auxiliar Toma de Decisiones (Tom. Dec.) la cual tiene un índice de trabajadores que toman decisiones (Ind. Dec. Tom.) y se ven afectadas por la variable auxiliar Resolución de Problemas (Res. Prob.) en la que interviene su tasa de Soluciones por trabajador (Tas. Sol.); así mismo la variable auxiliar Discusiones (Disc.) con su Índice de discusiones por trabajador (Ind. Disc) afecta a la variable auxiliar Identificación de Problemas (Iden. Prob.) que tiene una Tasa de Problemas por trabajador (Tas. Prob.).

### 3.2.1.2. Clima organizacional

En la Fig. 7 se presenta los bucles del Desempeño Laboral.

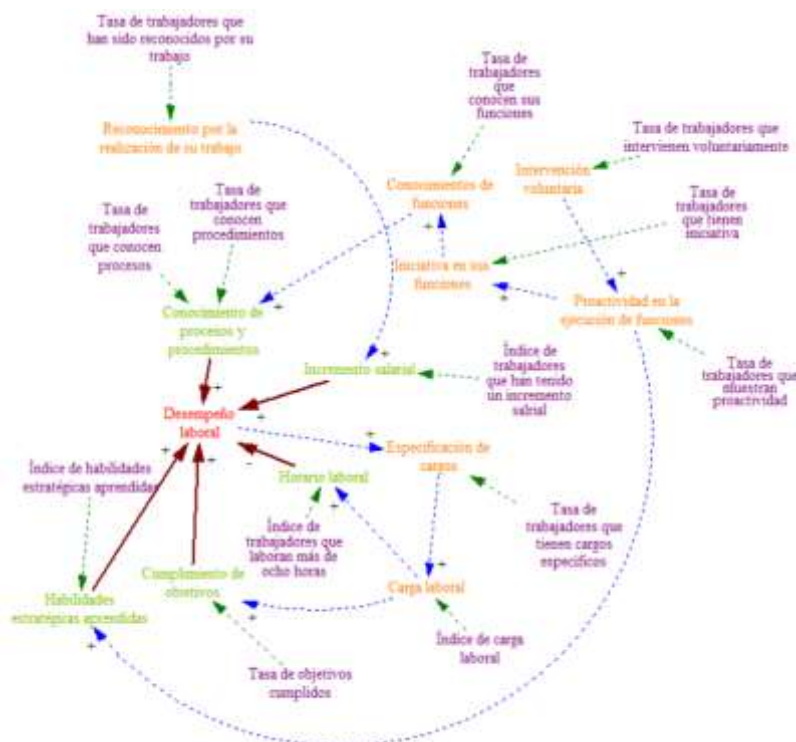


Fig. 7 Bucles del desempeño laboral.



Pro. Proc.) con su Tasa de trabajadores que conocen sus Procesos (Tas. Tra. Pro.) y tasa de trabajadores que conocen sus Procedimientos (Tas. Proce.) , Incremento Salarial (Inc. Sal.) con su Índice de trabajadores que han tenido un incremento salarial (Ind. Inc. Sal.), Habilidades estratégicas aprendidas (Hab. Estr. Apre.) con su índice de Habilidades estratégicas aprendidas (Ind. Hab. Estr. Apre.) y el Cumplimiento de Objetivos (Cum. Obj.) con una Tasa de Objetivos Cumplidos por trabajador (Tas. Obj. Cumpl.); este nivel también tiene un flujo Horario Laboral (Hor. Lab. ) el cual lo disminuye apoyado de su índice trabajadores que laboran más de ocho horas (Ind. Hor.).

La variable auxiliar Conocimiento de funciones (Con. Fun.) podrá ser medida en el tiempo con su tasa de trabajadores que conocen sus funciones (Tas. Con. Fun.), esta variable se ve afectada por la variable auxiliar Iniciativa en la realización de funciones (Ini. Fun.) y esta por la variable auxiliar Proactividad en la ejecución de Funciones que se ve afectada por la tasa de trabajadores proactivos (Tas. Proac.); y esta permite aumentar al flujo Habilidades estratégicas aprendidas (Hab. Estr. Apre.).

La variable auxiliar Especificación de Cargo (Esp. Carg.) se ve afectada en el tiempo por su tasa trabajadores que tienen un cargo específico (Car. Espec.), por lo que genera un aumento en la variable auxiliar Carga Laboral (Car. Lab.) y con su índice de trabajadores que tienen asignada una carga laboral (Ind. Carg. Lab.) permite que la variable auxiliar Horario Laboral aumente y así esta disminuya al nivel Desempeño Laboral (Des. Lab.).



En la Fig. 9 se observa que las relaciones son correctas, por lo que se realiza la primera simulación haciendo uso de las ecuaciones mostradas en la tabla 9.

### 3.2.3. Modelo matemático

Tabla 9: Modelo matemático de la simulación

Nombre	Nemónico	Ecuación
Desempeño Laboral	Des. Lab.	"Int."-"Hab. Estr. Apre."
Comunicación	Com	"Con. Pro. Proc."+"Cum. Obj."+"Hab. Estr. Apre."+"Inc. Sal."-"Hor. Lab."
Interacciones	Int.	"Tas. Int."*"("Aten."+"Com. Emple.")
Habilidades estratégicas aprendidas	Hab. Estr. Apre.	"Ind. Hab. Est. Apre."*"Proac. Eje. Fun."
Conocimiento de procesos y procedimientos	Con. Pro. Proc.	"Con. Fun."*"Tas. Tra. Pro."*"Tas. Proce."
Incremento salarial	Inc. Sal.	"Ind. Inc. Sal."*"Rec. Rea. Trab."
Horario laboral	Hor. Lab.	Car. Lab.*"Ind. Hor."
Cumplimiento de objetivos	Cum. Obj.	"Tas. Obj. Cump."*"Tom. Dec."
Control frente a la presión	Cont. Pre.	Est. Emo.*"Ind. Pre. Lab."
Control del estrés	Cont. Est.	"Est. Emo."*"Ind. Con. Est."
Confianza	Conf.	Ind. Conf.*"Resp."
Reconocimiento por realización de trabajo	Rec. Rea. Trab.	"Eva. Comp."*"Tas. Rec. Tra."
Comportamiento del empleado	Com. Emple.	Cont. Est."+"Cont. Pre."+"Des. Lab."
Atención	Aten.	"Conf."*"Ind. Aten."
Discusiones	Disc.	Ind. Disc.*"Rel. Comp."
Respaldo	Resp.	Ind. Resp.*"Rel. Comp."
Toma de decisiones	Tom. Dec.	("Sost. Conv."+"Res. Prob.")*"Ind. Dec. Tom"
Resolución de problemas	Res. Prob.	Iden. Prob.*"Tas. Sol."
Sostenimiento de una conversación	Sost. Conv.	Com.*"Ind. Sos. Conv."
Identificación de problemas	Iden. Prob.	("Disc."+"Sost. Conv.")*"Tas. Prob."
Conocimiento de funciones	Con. Fun.	Ini. Fun.*"Tas. Con. Fun."
Intervención voluntaria	Int. Vol.	Est. Emo.*"Tas. Int. Vol."
Iniciativa en sus funciones	Ini. Fun.	Proac. Eje. Fun.*"Tas. Inic."
Proactividad en la ejecución de funciones	Proac. Eje. Fun.	Tas. Proac.*"Int. Vol."
Especificación de cargos	Esp. Carg.	Tas. Car. Espec.*"Des. Lab."
Carga laboral	Car. Lab.	("Cum. Obj."+"Esp. Carg.")*"Ind. Car. Lab."

### 3.2.3.1. Valores para los niveles

Tabla 10: Valores de los niveles del modelo empírico.

Niveles				
Nº	Nombre	Nemónico	Uni. de Medida	Valores
1	Desempeño Laboral	Des. Lab.	trabajadores	7
2	Comunicación	Com	trabajadores	8

El valor inicial del nivel comunicación se debe a que un aproximado de 8 trabajadores se comunican adecuadamente y solo 7 de ellos tienen un buen Desempeño Laboral.

### 3.2.3.2. Valores para los flujos

Tabla 11: Valores de los flujos del modelo empírico.

Flujos				
Nº	Nombre	Nemónico	Uni. de Medida	Valores
1	Interacciones	Int.	trabajadores/año	9.1
2	Habilidades estratégicas aprendidas	Hab. Estr. Apre.	trabajadores/año	1.0
3	Conocimiento de procesos y procedimientos	Con. Pro. Proc.	trabajadores/año	0.2
4	Incremento salarial	Inc. Sal.	trabajadores/año	1.6
5	Horario laboral	Hor. Lab.	trabajadores/año	2.2
6	Cumplimiento de objetivos	Cum. Obj.	trabajadores/año	3.2

Los datos de la Tabla 10 son tal como muestra la simulación, por tal motivo se indica que, actualmente de los trece trabajadores nueve interactúan adecuadamente, generando una buena comunicación, sin embargo, solo uno comunica las habilidades que aprende.

Los trabajadores no suelen cumplir sus objetivos y una de las razones puede ser que no tienen conocimiento de cuáles son sus procesos y procedimientos, sumado a esto existe un aproximado de dos trabajadores que laboran más de ocho horas, lo cual afecta directamente a su desempeño laboral.



### 3.2.3.3. Valores para las variables auxiliares

Tabla 12: Valores de las variables auxiliares del modelo empírico.

Variables Auxiliares				
Nº	Nombre	Nemónico	Uni. de Medida	Valores
1	Estabilidad emocional	Est. Emo.	trabajadores/año	3.69
2	Control frente a la presión	Cont. Pre.	trabajadores/año	2.43
3	Control del estrés	Cont. Est.	trabajadores/año	2.32
4	Confianza	Conf.	trabajadores/año	3.69
5	Evaluación de competencias	Eva. Comp.	trabajadores/año	11.76
6	Reconocimiento por realización de trabajo	Rec. Rea. Trab.	trabajadores/año	4.47
7	Comportamiento del empleado	Com. Emple.	trabajadores/año	11.76
8	Atención	Aten.	trabajadores/año	2.47
9	Discusiones	Disc.	trabajadores/año	4.48
10	Respaldo	Resp.	trabajadores/año	5.76
11	Toma de decisiones	Tom. Dec.	trabajadores/año	5.28
12	Resolución de problemas	Res. Prob.	trabajadores/año	3.90
13	Sostenimiento de una conversación	Sost. Conv.	trabajadores/año	5.36
14	Relación entre compañeros	Rel. Comp.	trabajadores/año	8.00
15	Identificación de problemas	Iden. Prob.	trabajadores/año	6.40
16	Conocimiento de funciones	Con. Fun.	trabajadores/año	0.46
17	Intervención voluntaria	Int. Vol.	trabajadores/año	2.21
18	Iniciativa en sus funciones	Ini. Fun.	trabajadores/año	0.83
19	Proactividad en la ejecución de funciones	Proac. Eje. Fun.	trabajadores/año	1.46
20	Especificación de cargos	Esp. Carg.	trabajadores/año	3.99
21	Carga laboral	Car. Lab.	trabajadores/año	4.01

Los datos de la Tabla 11 son tal como muestra la simulación; por lo que se observa que un aproximado de doce trabajadores tienen un comportamiento adecuado lo que facilita para evaluar sus competencias; sin embargo, por cada trabajador identificamos seis problemas lo que genera que solo ocho de ellos se relacionen adecuadamente.

Por otra parte, un aproximado de cuatro trabajadores demuestran confianza en sí mismos y en los demás, controlando así su presión y estrés laboral, por lo que se los considera estables emocionalmente.

La falta de iniciativa y proactividad para ejecutar sus funciones se ve reflejada en que aproximadamente solo un trabajador conoce de estas.

### 3.2.3.4. Valores para las tasas

Tabla 13: Valores de las tasas del modelo empírico

Nº	Nombre	Nemónico	Uni. de Medida	Valores
1	Índice de trabajadores que controlan la presión laboral	Ind. Pre. Lab.	1/año	0.66
2	índice de trabajadores que controlan el estrés	Ind. Con. Est	1/año	0.63
3	índice de respaldo	Ind. Resp.	1/año	0.72
4	Tasa de interacciones	Tas. Int.	1/año	0.64
5	Índice de atención	Ind. Aten	1/año	0.67
6	índice de trabajadores que sostienen una conversación	Ind. Sos. Conv.	1/año	0.67
7	Índice de discusiones	Ind. Disc.	1/año	0.56
8	Tasa de problemas por trabajador	Tas. Prob.	1/año	0.65
9	Tasa de soluciones por trabajador	Tas. Sol.	1/año	0.61
10	Tasa de trabajadores que intervienen voluntariamente	Tas. Int. Vol.	1/año	0.6
11	Tasa de trabajadores que muestran proactividad en sus funciones	Tas. Proac.	1/año	0.66
12	índice de habilidades estratégicas aprendidas	Ind. Hab. Est. Apre.	1/año	0.69
13	Índice de decisiones tomadas	Tas. Dec. Tom.	1/año	0.57
14	índice de confianza	Ind. Conf.	1/año	0.64
15	Tasa de trabajadores que han sido reconocidos por su trabajo	Tas. Rec. Tra.	1/año	0.38
16	Tasa de trabajadores que conocen sus funciones	Tas. Con. Fun.	1/año	0.55
17	Tasa de trabajadores que tienen iniciativa en sus funciones	Tas. Inic.	1/año	0.57
18	Tasa de trabajadores que conocen los procesos	Tas. Tra. Pro	1/año	0.69
19	Tasa de trabajadores que conocen procedimientos	Tas. Proce.	1/año	0.69
20	Índice de trabajadores que han tenido un incremento salarial	Índ. Inc. Sal.	1/año	0.35
21	Índice de trabajadores que laboran más de ocho horas	Índ. Hor.	1/año	0.55
22	Tasa de objetivos cumplidos	Tas. Obj. Cumpl.	1/año	0.6
23	Tasa de trabajadores que tienen cargos específicos	Tas. Car. Espec.	1/año	0.57
24	índice de carga laboral	Tas. Car. Lab.	1/año	0.56

En la Tabla 12 se verifica que los valores están ordenados por cada factor, de esta manera de la tasa número uno a la tasa número doce corresponden al factor liderazgo personal, dentro del cual el índice con mayor valor es el de respaldo correspondiente al indicador respaldo y a la subvariable influencia, contando con 72% perteneciente a la escala alta (0.61 – 0.80) de Likert.

De la tasa número trece a la tasa veinticuatro corresponden al factor clima organizacional, dentro del cual el índice con mayor valor es el de trabajadores que conocen procesos y procedimientos correspondientes al indicador conocimiento de procesos y procedimientos y a la subvariable desempeño laboral, contando con un 69% perteneciente a la escala alta (0.61 – 0.80) de Likert.

### 3.2.4. Caracterización la influencia del liderazgo personal en el clima organizacional a través de un modelo conceptual.

En base a las relaciones de la Fig. 6 se realiza la segunda simulación, la cual hace referencia a un modelo ideal, por lo que para los Niveles y Tasas se tuvo en cuenta valores que se encuentran ubicados en el primer y quinto nivel de la escala Likert.

#### 3.2.4.1. Valores para los niveles

Tabla 14: Valores de los niveles del modelo conceptual

Niveles				
Nº	Nombre	Nemónico	Uni. de Medida	Valores
1	Desempeño Laboral	Des. Lab.	trabajadores	12
2	Comunicación	Com	trabajadores	12

En la Tabla 13 se observa que doce de los trabajadores se comunicarían de manera correcta y los mismos tendrían un desempeño laboral adecuado.

#### 3.2.4.2. Valores para los flujos

Tabla 15: Valores de los flujos del modelo conceptual

Flujos				
Nº	Nombre	Nemónico	Uni. de Medida	Valores
1	Interacciones	Int.	trabajadores/año	35.61
2	Habilidades estratégicas aprendidas	Hab. Estr. Apre.	trabajadores/año	7.49
3	Conocimiento de procesos y procedimientos	Con. Pro. Proc.	trabajadores/año	5.64
4	Incremento salarial	Inc. Sal.	trabajadores/año	24.91
5	Horario laboral	Hor. Lab.	trabajadores/año	0.25
6	Cumplimiento de objetivos	Cum. Obj.	trabajadores/año	10.06

Los datos de la Tabla 14 son tal como muestra la simulación, por tal motivo se indica que, aproximadamente hasta treinta y seis trabajadores al año podrían interactuar adecuadamente generando que la comunicación mejore y consiguiendo así que aproximadamente siete de ellos comuniquen las habilidades estratégicas que aprenden.

Además, aproximadamente seis trabajadores conocerían sus procesos y procedimientos lo que apoyaría a que cumplan sus objetivos y puedan tener un incremento salarial.

### 3.2.4.3. Valores para las variables auxiliares

Tabla 16: Valores de las variables auxiliares del modelo conceptual

Variables Auxiliares				
Nº	Nombre	Nemónico	Uni. de Medida	Valores
1	Estabilidad emocional	Est. Emo.	trabajadores/año	9.94
2	Control frente a la presión	Cont. Pre.	trabajadores/año	9.04
3	Control del estrés	Cont. Est.	trabajadores/año	9.04
4	Confianza	Conf.	trabajadores/año	9.94
5	Evaluación de competencias	Eva. Comp.	trabajadores/año	30.09
6	Reconocimiento por realización de trabajo	Rec. Rea. Trab.	trabajadores/año	27.38
7	Comportamiento del empleado	Com. Emple.	trabajadores/año	30.09
8	Atención	Aten.	trabajadores/año	9.04
9	Discusiones	Disc.	trabajadores/año	1.32
10	Respaldo	Resp.	trabajadores/año	10.92
11	Toma de decisiones	Tom. Dec.	trabajadores/año	11.05
12	Resolución de problemas	Res. Prob.	trabajadores/año	1.22
13	Sostenimiento de una conversación	Sost. Conv.	trabajadores/año	10.92
14	Relación entre compañeros	Rel. Comp.	trabajadores/año	12.00
15	Identificación de problemas	Iden. Prob.	trabajadores/año	1.35
16	Conocimiento de funciones	Con. Fun.	trabajadores/año	6.81
17	Intervención voluntaria	Int. Vol.	trabajadores/año	9.04
18	Iniciativa en sus funciones	Ini. Fun.	trabajadores/año	7.49
19	Proactividad en la ejecución de funciones	Proac. Eje. Fun.	trabajadores/año	8.23
20	Especificación de cargos	Esp. Carg.	trabajadores/año	10.92
21	Carga laboral	Car. Lab.	trabajadores/año	2.31

Los datos de la Tabla 15 son tal como muestra la simulación; por lo que se observa que aproximadamente hasta treinta trabajadores tendrían un comportamiento correcto, permitiendo que se pueda evaluar sus competencias y así reconocer el trabajo que realizan.

Por otra parte, aproximadamente doce trabajadores tendrían una buena relación, permitiendo que haya un respaldo el cual les permita tomar decisiones.

Como aproximadamente doce trabajadores se desempeñarían de manera correcta, a diez de ellos se les podría especificar su cargo, consiguiendo que su carga laboral disminuya y así no haya trabajadores que laboren más del horario correspondiente.

### 3.2.4.4. Valores para las tasas

Tabla 17: Valores de las tasas del modelo conceptual

Tasas				
Nº	Nombre	Nemónico	Uni. de Medida	Valores
1	Índice de trabajadores que controlan la presión laboral	Ind. Pre. Lab.	1/año	0.91
2	índice de trabajadores que controlan el estrés	Ind. Con. Est	1/año	0.91
3	índice de respaldo	Ind. Resp.	1/año	0.91
4	Tasa de interacciones	Tas. Int.	1/año	0.91
5	Índice de atención	Ind. Aten	1/año	0.91
6	índice de trabajadores que sostienen una conversación	Ind. Sos. Conv.	1/año	0.91
7	Índice de discusiones	Ind. Disc.	1/año	0.11
8	Tasa de problemas por trabajador	Tas. Prob.	1/año	0.11
9	Tasa de soluciones por trabajador	Tas. Sol.	1/año	0.91
10	Tasa de trabajadores que intervienen voluntariamente	Tas. Int. Vol.	1/año	0.91
11	Tasa de trabajadores que muestran proactividad en sus funciones	Tas. Proac.	1/año	0.91
12	índice de habilidades estratégicas aprendidas	Ind. Hab. Est. Apre.	1/año	0.91
13	Índice de decisiones tomadas	Tas. Dec. Tom.	1/año	0.91
14	índice de confianza	Ind. Conf.	1/año	0.91
15	Tasa de trabajadores que han sido reconocidos por su trabajo	Tas. Rec. Tra.	1/año	0.91
16	Tasa de trabajadores que conocen sus funciones	Tas. Con. Fun.	1/año	0.91
17	Tasa de trabajadores que tienen iniciativa en sus funciones	Tas. Inic.	1/año	0.91
18	Tasa de trabajadores que conocen los procesos	Tas. Tra. Pro	1/año	0.91
19	Tasa de trabajadores que conocen procedimientos	Tas. Proce.	1/año	0.91
20	Índice de trabajadores que han tenido un incremento salarial	Índ. Inc. Sal.	1/año	0.91
21	Índice de trabajadores que laboran más de ocho horas	Índ. Hor.	1/año	0.11
22	Tasa de objetivos cumplidos	Tas. Obj. Cumpl.	1/año	0.91
23	Tasa de trabajadores que tienen cargos específicos	Tas. Car. Espec.	1/año	0.91
24	índice de carga laboral	Tas. Car. Lab.	1/año	0.11

En la Tabla 16 se verifica que los valores están ordenados por cada factor, de esta manera de la tasa número uno a la tasa número doce corresponden al factor liderazgo personal, de la tasa trece a la tasa veinticuatro corresponden al factor clima organizacional. Veinte de los valores

de las tasas e índices pertenecen a la escala muy alta (0.81 – 1.00) de Likert; y, cuatro de las restantes pertenecen a la escala muy baja (0.00 – 0.20) de Likert.

### 3.2.5. Caracterización la influencia del liderazgo personal en el clima organizacional a través de un modelo óptimo.

En base a las relaciones de la Fig. 6 se realiza la tercera simulación, la cual hace referencia a un modelo óptimo, por lo que para los Niveles y Tasas se tuvo en cuenta valores que fueron conversados con los trabajadores.

#### 3.2.5.1. Valores para los niveles

Tabla 18: Valores de los niveles del modelo óptimo

Niveles				
Nº	Nombre	Nemónico	Uni. de Medida	Valores
1	Desempeño Laboral	Des. Lab.	trabajadores	9
2	Comunicación	Com	trabajadores	10

En la Tabla 17 se plantea que de diez trabajadores que se comuniquen de manera correcta, nueve de ellos tendrían un buen desempeño laboral.

#### 3.2.5.2. Valores para los flujos

Tabla 19: Valores de los flujos del modelo óptimo

Flujos				
Nº	Nombre	Nemónico	Uni. de Medida	Valores
1	Interacciones	Int.	trabajadores/año	10.6
2	Habilidades estratégicas aprendidas	Hab. Estr. Apre.	trabajadores/año	2.3
3	Conocimiento de procesos y procedimientos	Con. Pro. Proc.	trabajadores/año	1.6
4	Incremento salarial	Inc. Sal.	trabajadores/año	4.5
5	Horario laboral	Hor. Lab.	trabajadores/año	1.2
6	Cumplimiento de objetivos	Cum. Obj.	trabajadores/año	4.6

Los datos de la Tabla 18 son tal como muestra la simulación, por tal motivo se indica que, la interacción de aproximadamente once trabajadores, permitirá que haya una mejor comunicación y así compartir las habilidades que van aprendiendo; además a un aproximado de cinco trabajadores se les incrementará el sueldo debido a que cumplen sus objetivos. Por otro lado, solo un trabajador laborará más de ocho horas.

### 3.2.5.3. Valores para las variables auxiliares

Tabla 20: Valores de las variables auxiliares del modelo óptimo

Variables Auxiliares				
Nº	Nombre	Nemónico	Uni. de Medida	Valores
1	Estabilidad emocional	Est. Emo.	trabajadores/año	4.10
2	Control frente a la presión	Cont. Pre.	trabajadores/año	2.70
3	Control del estrés	Cont. Est.	trabajadores/año	2.70
4	Confianza	Conf.	trabajadores/año	4.10
5	Evaluación de competencias	Eva. Comp.	trabajadores/año	13.41
6	Reconocimiento por realización de trabajo	Rec. Rea. Trab.	trabajadores/año	7.11
7	Comportamiento del empleado	Com. Emple.	trabajadores/año	13.41
8	Atención	Aten.	trabajadores/año	3.24
9	Discusiones	Disc.	trabajadores/año	2.72
10	Respaldo	Resp.	trabajadores/año	6.40
11	Toma de decisiones	Tom. Dec.	trabajadores/año	6.43
12	Resolución de problemas	Res. Prob.	trabajadores/año	2.61
13	Sostenimiento de una conversación	Sost. Conv.	trabajadores/año	6.32
14	Relación entre compañeros	Rel. Comp.	trabajadores/año	8.00
15	Identificación de problemas	Iden. Prob.	trabajadores/año	3.44
16	Conocimiento de funciones	Con. Fun.	trabajadores/año	1.92
17	Intervención voluntaria	Int. Vol.	trabajadores/año	3.36
18	Iniciativa en sus funciones	Ini. Fun.	trabajadores/año	2.11
19	Proactividad en la ejecución de funciones	Proac. Eje. Fun.	trabajadores/año	2.85
20	Especificación de cargos	Esp. Carg.	trabajadores/año	5.76
21	Carga laboral	Car. Lab.	trabajadores/año	3.53

Los datos de la Tabla 19 son tal como muestra la simulación; por lo que se observa que si aproximadamente trece trabajadores tendrían un adecuado comportamiento sería sencillo evaluar sus competencias y así reconocerlos por el trabajo que realizan.

Por otra parte, aproximadamente ocho trabajadores tendrían una buena relación, permitiendo así que la confianza y el respaldo aumenten para que su estabilidad emocional les permita controlar su estrés y presión laboral.

Así mismo, aproximadamente seis trabajadores tendrían sus cargos específicos, logrando que sus cargas laborales excesivas disminuyan.

### 3.2.5.4. Valores para las tasas

Tabla 21: Valores de las tasas del modelo óptimo

Tasas				
Nº	Nombre	Nemónico	Uni. de Medida	Valores
1	Índice de trabajadores que controlan la presión laboral	Ind. Pre. Lab.	1/año	0.66
2	índice de trabajadores que controlan el estrés	Ind. Con. Est	1/año	0.66
3	índice de respaldo	Ind. Resp.	1/año	0.87
4	Tasa de interacciones	Tas. Int.	1/año	0.55
5	Índice de atencion	Ind. Aten	1/año	0.79
6	índice de trabajadores que sostienen una conversación	Ind. Sos. Conv.	1/año	0.79
7	Índice de discusiones	Ind. Disc.	1/año	0.34
8	Tasa de problemas por trabajador	Tas. Prob.	1/año	0.38
9	Tasa de soluciones por trabajador	Tas. Sol.	1/año	0.76
10	Tasa de trabajadores que intervienen voluntariamente	Tas. Int. Vol.	1/año	0.82
11	Tasa de trabajadores que muestran proactividad en sus funciones	Tas. Proac.	1/año	0.85
12	índice de habilidades estratégicas aprendidas	Ind. Hab. Est. Apre.	1/año	0.80
13	Índice de decisiones tomadas	Tas. Dec. Tom.	1/año	0.72
14	índice de confianza	Ind. Conf.	1/año	0.78
15	Tasa de trabajadores que han sido reconocidos por su trabajo	Tas. Rec. Tra.	1/año	0.53
16	Tasa de trabajadores que conocen sus funciones	Tas. Con. Fun.	1/año	0.91
17	Tasa de trabajadores que tienen iniciativa en sus funciones	Tas. Inic.	1/año	0.74
18	Tasa de trabajadores que conocen los procesos	Tas. Tra. Pro	1/año	0.91
19	Tasa de trabajadores que conocen procedimientos	Tas. Proce.	1/año	0.91
20	Índice de trabajadores que han tenido un incremento salarial	Índ. Inc. Sal.	1/año	0.63
21	Índice de trabajadores que laboran más de ocho horas	Índ. Hor.	1/año	0.33
22	Tasa de objetivos cumplidos	Tas. Obj. Cumpl.	1/año	0.76
23	Tasa de trabajadores que tienen cargos específicos	Tas. Car. Espec.	1/año	0.72
24	índice de carga laboral	Tas. Car. Lab.	1/año	0.34

En la Tabla 20 se verifica que los valores están ordenados por cada factor, de esta manera de la tasa número uno a la tasa número doce corresponden al factor liderazgo personal, dentro del cual el índice con mayor valor es el de respaldo correspondiente al indicador respaldo y a la



subvariable influencia, contando con 87% perteneciente a la escala muy alta (0.81 – 1.00) de Likert; y el índice con menor valor es el de discusiones con un 34% perteneciente a la escala baja (0.21 – 0.40) de Likert. De la tasa número trece a la tasa veinticuatro corresponden al factor clima organizacional, dentro del cual el índice con mayor valor es el de trabajadores que conocen procesos y procedimientos correspondientes al indicador conocimiento de procesos y procedimientos y a la subvariable desempeño laboral, contando con un 91% perteneciente a la escala muy alta (0.81 – 1.00) de Likert; y el índice con menor valor es el de trabajadores que laboran más de ocho horas correspondiente al indicador horario de trabajo y a la subvariable estabilidad laboral con un 33% perteneciente a la escala baja (0.21 – 0.40) de Likert.

**3.2.6. Simulación**

**3.2.6.1. Liderazgo Personal**

En la Fig. 10 se presenta la gráfica de la simulación de los tres modelos en función al Nivel Comunicación.

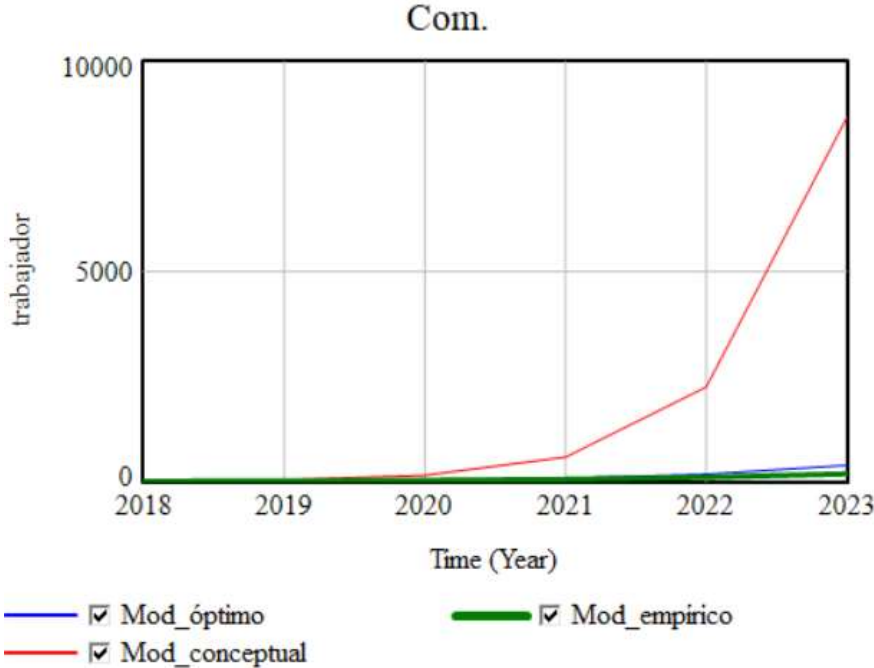


Fig. 10 Simulación Nivel Comunicación.

En la Fig. 11 se presenta la gráfica de la simulación de los tres modelos en función al flujo habilidades estratégicas aprendidas.

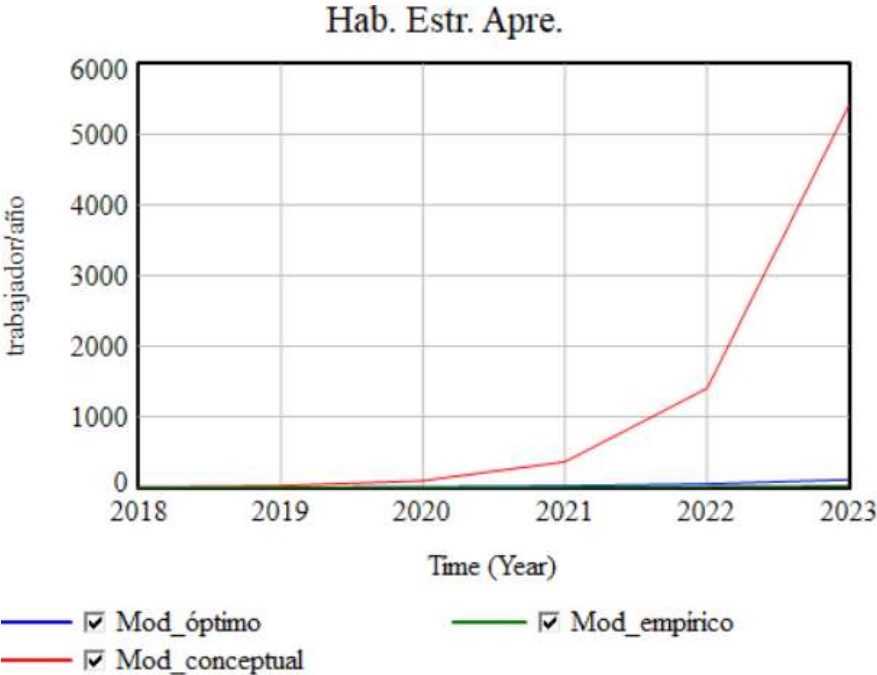


Fig. 11 Simulación flujo habilidades estratégicas aprendidas.

En la Fig. 12 se presenta la gráfica de la simulación de los tres modelos en función al flujo Interacciones.

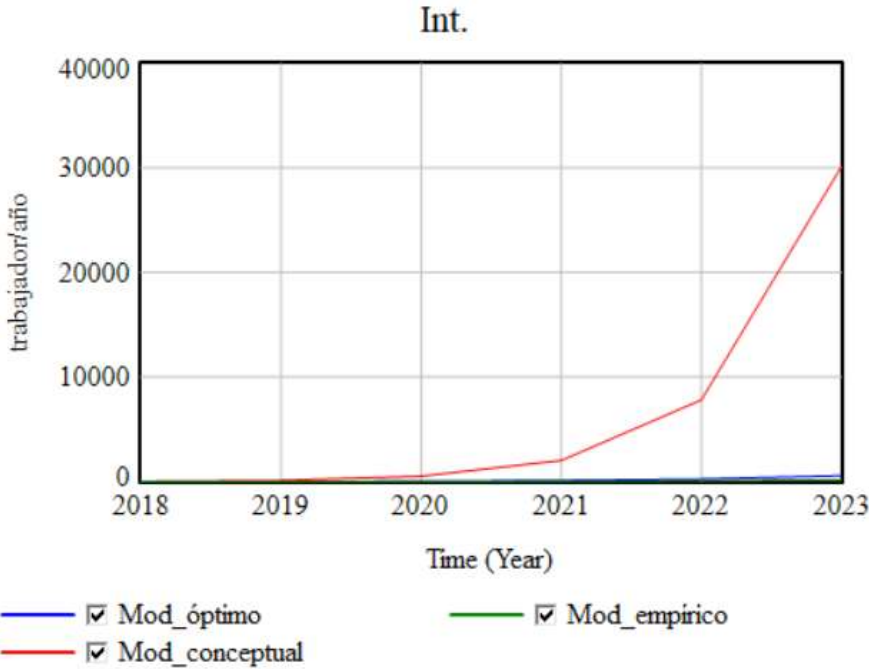


Fig. 12 Simulación flujo interacciones.

### 3.2.6.2. Clima Organizacional

En la Fig. 13 se presenta la gráfica de la simulación de los tres modelos en función al Nivel Desempeño laboral.

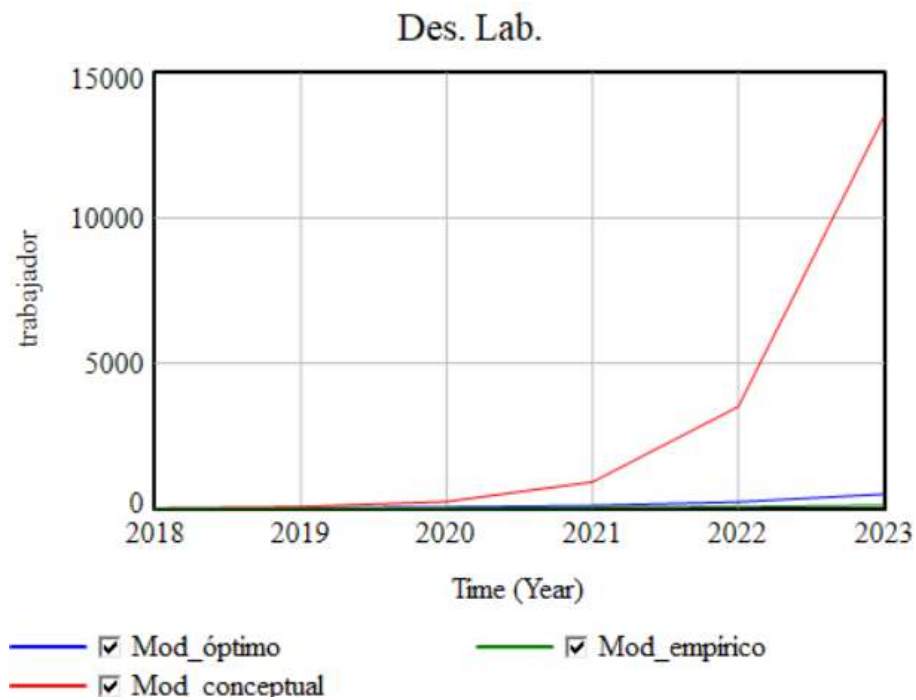


Fig. 13 Simulación nivel Desempeño laboral.

En la Fig. 14 se presenta la gráfica de la simulación de los tres modelos en función al flujo Conocimiento de procesos y procedimientos

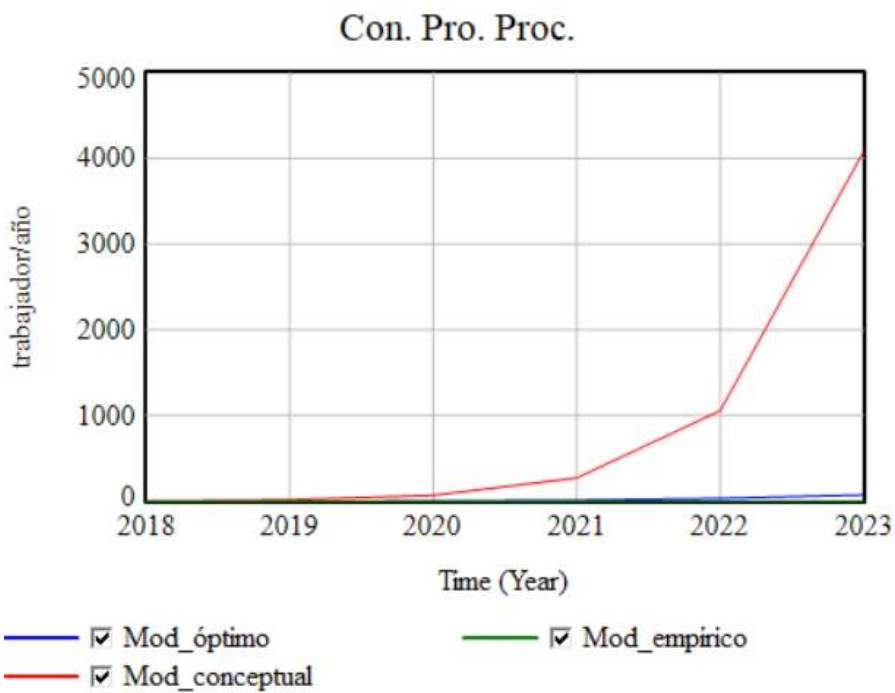


Fig. 14 Simulación flujo conocimiento de procesos y procedimientos

En la Fig. 15 se presenta la gráfica de la simulación de los tres modelos en función al flujo Incremento salarial.

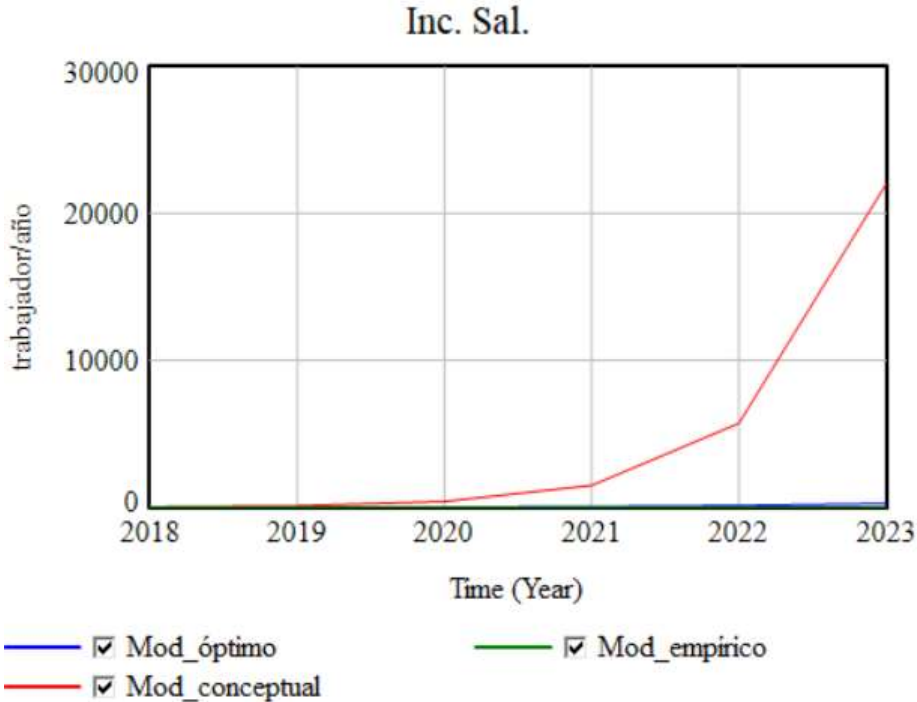


Fig. 15 Simulación flujo incremento salarial

En la Fig. 16 se presenta la gráfica de la simulación de los tres modelos en función al flujo horario laboral.

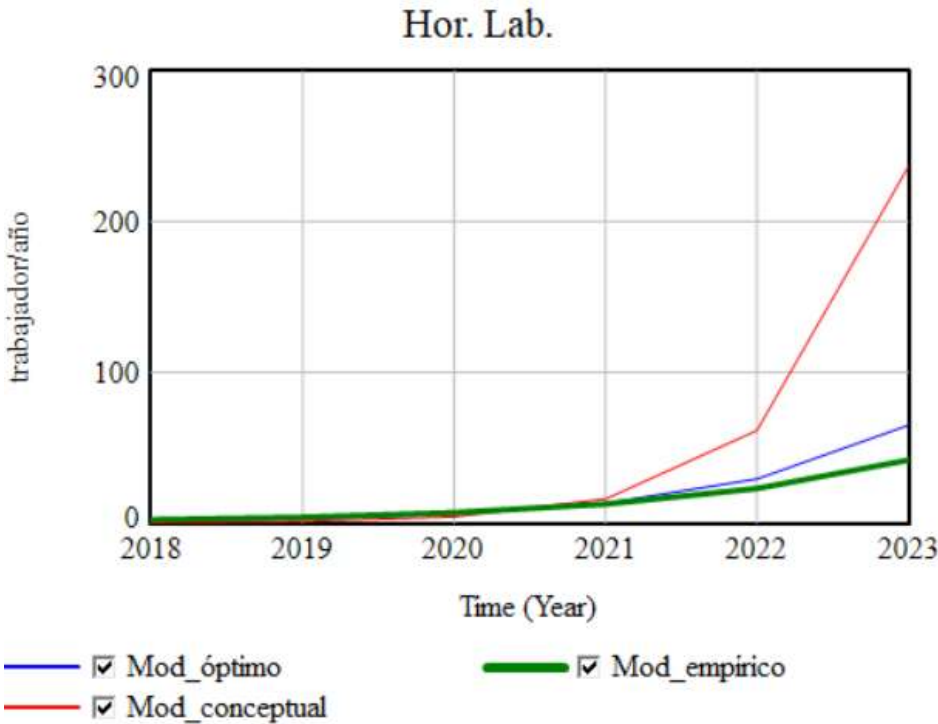
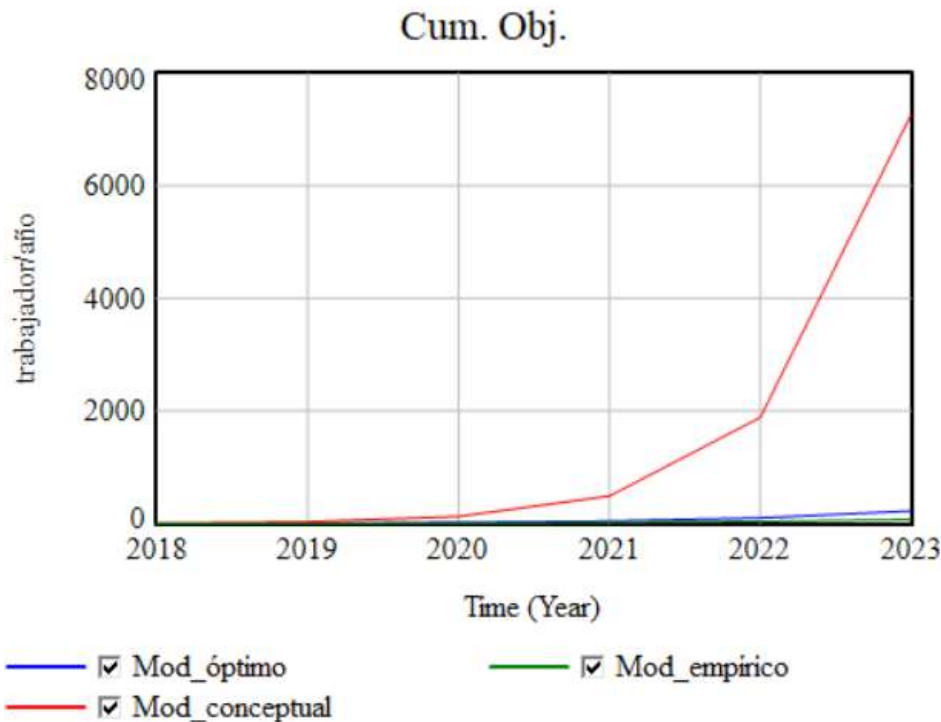


Fig. 16 Simulación flujo horario laboral

En la Fig. 17 se presenta la gráfica de la simulación de los tres modelos en función al flujo cumplimiento de objetivos.



*Fig. 17 Simulación flujo cumplimiento de objetivos.*

### 3.2.7. Comparación del modelo empírico y modelo óptimo de la influencia del liderazgo personal en el clima organizacional.

En base a la caracterización del Modelo empírico y del Modelo óptimo se puede constatar lo siguiente:

1. En el modelo empírico hay ocho trabajadores que se comunican adecuadamente y siete de ellos tienen un buen desempeño laboral; mientras que en el modelo óptimo se constata que ocho trabajadores que se comunican adecuadamente también tienen un buen desempeño laboral.
2. En el modelo empírico un aproximado de dos trabajadores han tenido un incremento salarial, mientras que en el modelo óptimo constatando que el cumplimiento de objetivos mejore en un 12%, aproximadamente a cinco trabajadores se les incrementaría el sueldo.
3. En el modelo empírico un aproximado de diez trabajadores interactúan entre sí, mientras que en el modelo óptimo con un incremento del 6%, once trabajadores interactuarían, mejorando en un 10% la comunicación de habilidades estratégicas aprendidas.

4. En el modelo empírico hay un aproximado de dos trabajadores que laboran más de ocho horas, por lo que en el modelo óptimo disminuyendo en un 8% se constata que habría solo un trabajador que labora más horas del horario permitido.
5. En el modelo empírico y en el modelo óptimo se observa que los trece trabajadores tienen un adecuado comportamiento, lo que permite evaluar sus competencias y que en el modelo óptimo a los trabajadores se les reconozca por la realización de su trabajo incrementando en un 22%.
6. En el modelo empírico hay un aproximado de cinco trabajadores que discuten, mientras que en el modelo óptimo con un decremento del 13% solo tres trabajadores discutirían, consiguiendo con esto que la identificación de problemas disminuya en un 23% y por ende la resolución de problemas aumente en un 10%.
7. En el modelo empírico se observa que ningún trabajador tiene conocimiento de sus funciones debido a que no muestran iniciativa ni proactividad en la ejecución de las mismas, por lo que en el modelo óptimo se incrementó en un 11% para conseguir que aproximadamente tres trabajadores muestren proactividad en la ejecución de sus funciones, permitiendo así que tengan iniciativa y conozcan más sobre éstas.
8. En el modelo empírico se observa que cuatro trabajadores no tienen cargos específicos por lo que su carga laboral es excesiva, por tal motivo en el modelo óptimo se ha incrementado en un 13% la especificación de cargos.
9. En el modelo empírico se observa que aproximadamente dos trabajadores prestan atención, por lo que teniendo un aumento del 6% en el modelo óptimo se constata que tres trabajadores prestarían atención, generando que la comunicación mejore y así la relación entre compañeros se mantenga.
10. En el modelo empírico hay un aproximado de cinco trabajadores que sostienen adecuadamente una conversación, por lo que en el modelo óptimo generando un incremento del 8%, se constata que la toma de decisiones mejoraría en el mismo porcentaje.
11. En el modelo óptimo se puede constatar que debido a un incremento del 4% en la confianza brindada entre trabajadores, aproximadamente cuatro trabajadores son estables emocionalmente, además que aproximadamente tres de ellos controlan la presión y el estrés.

### 3.2.8. Comprobación de hipótesis

En base a los valores del modelo empírico mostrados en la tabla 12 y los valores del modelo óptimo mostrados en la tabla 20; se realizó la siguiente tabla resumen:

Tabla 22: Resumen de valores del factor liderazgo personal y clima organizacional del modelo empírico

Modelo Empírico (ME)			
Liderazgo personal Xa		Clima organizacional Ya	
Indicadores	Valores	Indicadores	Valores
Presión laboral	0.66	Conocimiento de procesos	0.69
Estrés	0.63	Conocimiento de procedimientos	0.69
Habilidades estratégicas aprendidas	0.69	Cumplimiento de objetivos	0.6
Sostenimiento de una conversación	0.67	Reconocimiento por la realización de su trabajo.	0.38
Discusiones	0.56	Incremento salarial	0.35
Intervención voluntaria	0.6	Horario laboral	0.55
Pro-actividad en la ejecución de funciones	0.66	Confianza	0.64
Respaldo	0.72	Toma de decisiones	0.57
Interacciones	0.64	Conocimiento de funciones	0.55
Atención	0.67	Iniciativa en sus funciones	0.57
Identificación de problemas	0.65	Especificación de cargos	0.57
Resolución de problemas	0.61	Carga laboral	0.56

Tabla 23: Resumen de valores del factor liderazgo personal y clima organizacional del modelo óptimo

Modelo Óptimo (MO)			
Liderazgo personal Xd		Clima organizacional Yd	
Indicadores	Valores	Indicadores	Valores
Presión laboral	0.66	Conocimiento de procesos	0.91
Estrés	0.66	Conocimiento de procedimientos	0.91
Habilidades estratégicas aprendidas	0.80	Cumplimiento de objetivos	0.76
Sostenimiento de una conversación	0.79	Reconocimiento por la realización de su trabajo.	0.53
Discusiones	0.34	Incremento salarial	0.63
Intervención voluntaria	0.82	Horario laboral	0.33
Pro-actividad en la ejecución de funciones	0.85	Confianza	0.78
Respaldo	0.87	Toma de decisiones	0.72
Interacciones	0.55	Conocimiento de funciones	0.91
Atención	0.79	Iniciativa en sus funciones	0.74
Identificación de problemas	0.38	Especificación de cargos	0.72
Resolución de problemas	0.76	Carga laboral	0.34

Observando la Tabla 21 y Tabla 22 se contrastó que hubo un cambio en los valores de cada indicador, verificando que el modelo óptimo es mejor en cuanto al modelo empírico; sin embargo, para contrastar la hipótesis necesitamos tomar los valores de cada indicador del factor clima organizacional, debido a que está influenciado por el liderazgo personal y así corroborar la hipótesis planteada y mediante una herramienta estadística lo que la simulación del modelo en el programa VENSIM mostró; por tal motivo los valores tomados son los mostrados en la siguiente tabla.

Tabla 24: Valores empíricos y óptimos para el factor clima organizacional

Clima organizacional		
Indicadores	Valores Ya	Valores Yd
Conocimiento de procesos	0.69	0.91
Conocimiento de procedimientos	0.69	0.91
Cumplimiento de objetivos	0.6	0.76
Reconocimiento por la realización de su trabajo.	0.38	0.53
Incremento salarial	0.35	0.63
Horario laboral	0.55	0.33
Confianza	0.64	0.78
Toma de decisiones	0.57	0.72
Conocimiento de funciones	0.55	0.91
Iniciativa en sus funciones	0.57	0.74
Especificación de cargos	0.57	0.72
Carga laboral	0.56	0.34

En la contrastación de la hipótesis se utilizó la t de Student, teniendo en cuenta que los valores obtenidos han sido evaluados dos veces por tal motivo la “Hipótesis Nula” se denota simbólicamente por “ $H_0$ ” y la “Hipótesis alternativa” se denota simbólicamente por “ $H_1$ ”. Se escogió el error de tipo I, que es denominado nivel de significancia alfa “ $\alpha$ ”, el cual permitirá determinar que el resultado es estadísticamente significativo, definiendo su valor a 0.05, y para el grado de libertad se usó la siguiente fórmula  $t_{\alpha}(n - 1)$ , donde n tomó el valor de 12 por el número de indicadores.

Se enuncian las hipótesis:

$H_0$ : El clima organizacional no ha sido influenciado significativamente por el liderazgo personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rondesa de Cajamarca.



$H_1$ : El clima organizacional ha sido influenciado significativamente por el liderazgo personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rondesa de Cajamarca.

Teniendo planteadas las hipótesis, la contrastación se ejecutó de la siguiente manera:

Tabla 25: Valores para hallar la media y la desviación estándar

$Y_a$	$Y_d$	$D_{a-d} = Y_a - Y_d$
0.69	0.91	-0.22
0.69	0.91	-0.22
0.60	0.76	-0.16
0.38	0.53	-0.15
0.35	0.63	-0.28
0.55	0.33	0.22
0.64	0.78	-0.14
0.57	0.72	-0.15
0.55	0.91	-0.36
0.57	0.74	-0.17
0.57	0.72	-0.15
0.56	0.34	0.22

En presencia de valores pareados, entonces haciendo uso de la herramienta MATLAB detallamos lo siguiente:

- ❖ **Nivel de significancia:**  $\alpha = 0.05$
- ❖ **Estadígrafo de prueba:** Dado que  $\bar{D} = -0,13$  y  $\sigma = 0.1759$ , el valor del estadígrafo de prueba resulta:

$$T_c = \frac{\bar{D} - 0}{\sigma/\sqrt{n}} = \frac{-0,13}{0.1759/\sqrt{12}} = -2,56$$

- ❖ **Región crítica:** Para  $\alpha = 0.05$ , en la Tabla de Distribución de Student verificamos el grado de libertad con la siguiente fórmula  $t_{\alpha}(n - 1) = t_{0,05}(11) = 1,7959$ . Luego la región crítica es:

$$C = \{T_c | T_c < -1,7959 \text{ ó } 1,7959 >\}$$

**Conclusión:** Puesto que  $T_c = -2,56 \notin C$  se rechaza  $H_0$ ; es decir, los valores del factor clima organizacional en el modelo óptimo son mejores que los del modelo empírico; por tal motivo contrastamos que el factor liderazgo personal influye significativamente en el clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rondesa de Cajamarca.

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se denominó factor liderazgo personal, porque el estudio se basa en la importancia de las personas en la organización, tal como lo señala Rodríguez [1] afirmando que “el empleado es la base esencial de toda organización, demostrando que el talento humano es por excelencia el elemento primordial”. Así mismo, Hunter [10] menciona que el liderazgo se puede definir como: “el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo, en la consecución de objetivos en pro del bien común”.

Por tal motivo, es indudable la importancia del liderazgo personal en una organización, dicho esto, el estudio buscó dar a conocer el liderazgo de cada trabajador, encontrándose con un inconveniente resaltante: la comunicación; y, en base a lo que sustentó De León [2] en su trabajo de investigación, que mediante la comunicación se logra el trabajo en equipo, y tomar en cuenta a todos los trabajadores para la toma de decisiones, ser responsables, serviciales en su puesto y tener buena relación con sus compañeros de trabajo.

Es en este punto donde interviene el factor clima organizacional, ya que el hecho de que los trabajadores se relacionen genera una mayor dinámica entre ellos, por lo que su medio de trabajo debe ser el adecuado para que se desenvuelvan correctamente; esto lo afirma Gonçalves [13] al citar que el clima organizacional “es la percepción que tienen los individuos de su organización formada por ellos en relación al sistema organizacional”. Así mismo Dessler [14] afirma que al ser estudiado como variable dependiente la evidencia empírica prueba que factores como el estilo de liderazgo o la estructura organizacional influyen significativamente. Es en tal sentido que los resultados evidencian una influencia directa con el desempeño laboral, así como lo menciona Ruiz [9] en su trabajo de investigación “conocer la influencia del desempeño laboral permite conocer el clima organizacional”.

El estudio del liderazgo personal como tal, en el país recién está conociéndose, por tal motivo se ha enfocado a un grupo de trabajadores los cuales no sienten un adecuado clima organizacional; bajo dichas limitaciones, se ha utilizado dinámica de sistemas para modelar dos diagramas: causal y forrester, los cuales representan una estructura para entender el comportamiento antes mencionado. Hay que tener en cuenta que no existe estudios precedentes del liderazgo personal utilizando dinámica de sistemas.

Se estudió la “Teoría General de Sistemas” que más que una teoría trata de una concepción estructurada y metodológica que estudia al sistema como un todo, de forma íntegra, teniendo como base sus componentes y el análisis de las relaciones e interrelaciones existentes entre éstas; permitiendo elaborar modelos y pronosticar cómo se comportarán antes de su puesta en marcha mediante la aplicación de procesos de simulación, permitiendo seleccionar la mejor alternativa a la problemática analizada, ya que es estudiada como un todo.

Por tal motivo al analizar las profundidades de la estructura del modelo se entra en la estructura de cada factor; es decir, ingresar a la estructura del factor “Liderazgo Personal”, con sus cinco elementos: Estabilidad Emocional, Comunicación, Motivación, Influencia y Planteamiento de Soluciones, denominados en el proceso de investigación como “variables”. De la misma manera ingresar a la estructura del factor “Clima Organizacional”, con sus cinco elementos: Desempeño Laboral, Compensación Laboral, Estabilidad Laboral, Participación y Estructura Organizacional, denominados en el proceso de investigación como “variables”.

Pese a la cantidad enorme de información obtenida, se depuró hasta reducirla y conseguir los elementos esenciales de modo que pueda ser transcrita al lenguaje sistémico para interrelacionarlos hasta conseguir el diagrama Causal y posteriormente transformarlo en el diagrama Forrester; estos modelos fueron organizados de tal manera que permitieron obtener resultados de la realidad, conceptuales y óptimos permitiendo entender las interrelaciones e influencia de sus elementos. La simulación del modelo permitió conocer el dinamismo de las variables como lo menciona Dorado [27] “el modelo está sujeto a diversas manipulaciones; lo que permite mejorar y entender el sistema”.

El modelo empírico muestra que los trabajadores no suelen cumplir sus objetivos y una de las razones puede ser que no tienen conocimiento de cuáles son sus procesos y procedimientos, sumado a esto existe un aproximado de dos trabajadores que laboran más de ocho horas, lo cual afecta directamente a su desempeño laboral; así mismo en el modelo conceptual aproximadamente seis trabajadores conocerían sus procesos y procedimientos lo que apoyaría a que cumplan sus objetivos y puedan tener un incremento salarial; finalmente es con el modelo óptimo que se obtiene un resultado alcanzable debido a que la interacción de aproximadamente once trabajadores, permitirá que haya una mejor comunicación y así compartir las habilidades que van aprendiendo; además a un aproximado de cinco trabajadores se les incrementará el sueldo debido a que cumplen sus objetivos. Por otro lado, sólo un trabajador laborará más de ocho horas.

Se han detectado variables que han generado un cambio significativo entre el modelo empírico, conceptual y óptimo, sin embargo, debido a que nuestro objetivo es comparar el modelo empírico y óptimo, se ha preferido tomar valores de estos modelos para analizar el factor liderazgo personal y clima organizacional.

En el factor liderazgo personal del modelo empírico al modelo óptimo la estabilidad emocional ha mejorado en un 4%, lo que permite que el control frente a la presión aumente en un 2% y apoyado del control del estrés, el comportamiento del empleado mejore en un 5%. La relación entre compañeros se mantuvo, permitiendo que las discusiones disminuyeran en un 7% y así conseguir que cada vez existan menos problemas.

En el factor Clima Organizacional del modelo empírico al modelo óptimo la proactividad en la ejecución de funciones mejoró en 11%, generando que la intervención voluntaria se incremente en un 9% y la iniciativa en sus funciones en un 10%, por ende, el conocimiento de sus funciones mejoraría en un 11%. Considerar también que la especificación de cargos incrementó en un 13% por lo que permitió que la carga laboral se reduzca en un 4% y esto permita que el horario laboral se reduzca en un 8%.

En cuanto al comportamiento del liderazgo personal, éste en el modelo óptimo ha variado en comparación al comportamiento en el modelo empírico (Tablas 21 y 22). La presión laboral, dentro de la estabilidad emocional, en los trabajadores se mantiene tanto en el modelo empírico como en el modelo óptimo, en un 66%; mientras que las discusiones entre los trabajadores, dentro de la comunicación, ha disminuido en el modelo óptimo en comparación con el modelo empírico, de 56% a 34 % con una diferencia de 22%. De igual forma las interacciones entre los trabajadores, dentro de la influencia del liderazgo personal, ha disminuido en el modelo óptimo en comparación con el modelo empírico de 64% a 55% con una diferencia de 9%. En el modelo óptimo ha disminuido la identificación de problemas por parte de los trabajadores, dentro del planteamiento de soluciones, con respecto al modelo empírico, de 65% a 38% con una diferencia del 27%.

La disminución tanto de las discusiones e interacciones entre trabajadores como de la identificación de problemas en el liderazgo personal, significa que este liderazgo desde el entorno y naturaleza personal dentro del área laboral que corresponde a cada trabajador es más eficiente, tal como se muestra en el modelo óptimo.

En cuanto al comportamiento del clima organizacional, éste en el modelo óptimo ha variado significativamente en comparación al comportamiento en el modelo empírico (Tablas 21 y 22). Por un lado, el horario laboral, dentro de la estabilidad laboral de los trabajadores ha disminuido en el modelo óptimo en comparación con el modelo empírico, de 55% a 33% con una diferencia de 22%. Y, por otro lado, la carga laboral de los trabajadores, dentro de la estructura organizacional, ha disminuido en el modelo óptimo en comparación con el modelo empírico, de 56% a 34% con una diferencia de 22%.

Análogamente, la disminución tanto del horario como de la carga laboral de los trabajadores por parte de la organización (Cooperativa de Ahorro y Crédito Rondesa) contribuye a un clima organizacional más favorable, que permite un adecuado liderazgo personal con menores discusiones e interacciones innecesarias entre los trabajadores, consiguiendo enfocarse más en las soluciones que en la identificación de problemas.

Considerando las variaciones positivas, en la dinámica de las variables del factor liderazgo personal, el valor mínimo en el modelo empírico es del 61% que corresponde a resolución de problemas en el planteamiento de soluciones; y, el valor máximo es del 72% que corresponde al respaldo de sus compañeros, como influencia del liderazgo personal; variación de la dinámica que oscila dentro del rango de 11%, entre los valores mínimo y máximo antes indicado. El valor mínimo en el modelo óptimo es del 66% que corresponde al estrés en la estabilidad emocional de los trabajadores; y, el valor máximo es del 87% que corresponde también al respaldo de sus compañeros como influencia del liderazgo personal; variación de la dinámica que oscila dentro del rango de 21%. Este resultado evidencia un aumento positivo del liderazgo personal del 5% en referencia al valor mínimo hasta el 15% en referencia al valor máximo, estableciéndose un rango de variación dinámica entre los valores mínimos y máximos del 10%.

Considerando las variaciones positivas, en la dinámica de las variables del factor clima organizacional, el valor mínimo en el modelo empírico es del 35% que corresponde al incremento salarial en la estabilidad laboral; y, el valor máximo es del 69% que corresponde al conocimiento tanto de procesos como de procedimientos por parte de los trabajadores en el desempeño laboral; variación de la dinámica que oscila dentro del rango de 34%, entre los valores mínimo y máximo antes indicado. El valor mínimo en el modelo óptimo es del 53% que corresponde al reconocimiento por la realización de su trabajo dentro de la compensación laboral; y, el valor máximo es del 91% que corresponde también al conocimiento tanto de los procesos como de los procedimientos y sus funciones dentro del desempeño laboral y estructura

organizacional, respectivamente; variación de la dinámica del clima organizacional que oscila dentro del rango de 38%. Este resultado evidencia un aumento positivo del clima organizacional del 18% en referencia al valor mínimo hasta el 22% en referencia al valor máximo, estableciéndose un rango de variación dinámica entre los valores mínimos y máximos del 4%.

Debido a la variación dinámica del factor liderazgo personal, éste ha generado una influencia significativa en el factor clima organizacional (Tabla 23), evidenciado tanto en el modelo empírico como en el óptimo, con mayor preponderancia en este último. Al disminuir el horario y la carga laboral como parte de la estabilidad laboral y la estructura organizacional, aumenta el conocimiento tanto de los procesos y procedimientos como de las funciones, como parte del desempeño laboral y de la estructura organizacional. La tabla 24 evidencia que mientras el horario y la carga laboral de los trabajadores disminuye en 22% el conocimiento de procesos, procedimientos y funciones aumenta en promedio 27% aproximadamente  $[(22\%+22\%+36\%)/3]$ , lo que demuestra que la influencia del liderazgo personal de los trabajadores en el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rondesa es mejor en el modelo óptimo que en el modelo empírico en un 49% (22% + 27%). Evidencia que es confirmada con el resultado de la contrastación de la hipótesis con el “t de Student”.

Debido a que los antecedentes teóricos se refieren a estudios realizados sobre la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral, los resultados del presente trabajo de investigación no coinciden en su totalidad con los autores de estos antecedentes, en razón a que el presente trabajo estudia la influencia del liderazgo personal en el clima organizacional; es decir, que todos los trabajadores sin excepción sin importar el cargo que desempeña ejercen un liderazgo personal dentro de su naturaleza laboral, generando ellos mismos su propio clima organizacional.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

1. El liderazgo personal tiene un comportamiento dinámico manteniendo la presión laboral en la estabilidad emocional de los trabajadores, generando una disminución en las discusiones, interacciones e identificación de problemas por parte de los trabajadores en un promedio de 20% aproximadamente; y, aumentando en el control de estrés, habilidades estratégicas aprendidas, en la proactividad de la ejecución de sus funciones y en el respaldo de sus compañeros en un promedio de 12% aproximadamente; significando que el liderazgo personal dentro del entorno y naturaleza de la Cooperativa es eficiente.
2. El clima organizacional tiene un comportamiento dinámico disminuyendo en el horario y carga laboral perteneciente a la estabilidad laboral y a la estructura organizacional en un promedio de 22%; y, aumentando en el conocimiento tanto de procesos y procedimientos como de funciones en el desempeño laboral de los trabajadores y la estructura organizacional en un promedio de 27% aproximadamente; significando que el clima organizacional en el entorno y naturaleza de la Cooperativa también es eficiente.
3. En el modelo empírico, las habilidades estratégicas aprendidas de la estabilidad emocional, el sostenimiento de una conversación en las comunicaciones y el respaldo de los compañeros son las variables de mayor influencia del liderazgo personal en el clima organizacional con mayor preponderancia en las variables: conocimiento de procesos y procedimientos del desempeño laboral y confianza de participación de los trabajadores de la Cooperativa.
4. En el modelo conceptual, las discusiones en la comunicación y la identificación de problemas en los trabajadores son las variables de menor influencia del liderazgo personal en el clima organizacional con menor preponderancia en las variables: horario y carga laboral de la estabilidad laboral y estructura organizacional respectivamente; así mismo, las demás variables son las de mayor influencia entre el liderazgo personal y clima organizacional.
5. En el modelo óptimo, la intervención voluntaria en la comunicación, la proactividad en la ejecución de funciones como motivación y el respaldo de los compañeros son las variables de mayor influencia del liderazgo personal en el clima organizacional con mayor incidencia en las variables: conocimiento de procesos y procedimientos del desempeño laboral y conocimiento de funciones en la estructura organizacional de la Cooperativa.

6. La comparación entre el modelo empírico y el modelo óptimo, en cuanto al liderazgo personal evidencia que éste ha variado dinámicamente del 15% en el modelo empírico al 21% en el modelo óptimo con mayores incidencias en las habilidades estratégicas aprendidas de la estabilidad laboral, en sostenimiento de una conversación en la comunicación y en el respaldo de compañeros; en cuanto al clima organizacional se evidencia que éste ha variado dinámicamente del 34% en el modelo empírico al 38% en el modelo óptimo con mayores incidencias en el conocimiento de procesos y procedimientos del desempeño laboral y el conocimiento de funciones en la estructura organizacional. En consecuencia, la mayor influencia se establece en el modelo óptimo que en el modelo empírico en un 49%.



## 5.2. Recomendaciones

1. Realizar actualizaciones periódicas de datos tanto en los indicadores del factor liderazgo personal como en los indicadores del factor clima organizacional debido a los ingresos de nuevos trabajadores y a los cambios organizacionales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rondesa.
2. La información crítica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rondesa tiene que ser administrada por el área de Recursos Humanos, el cual facilitará una revisión continua de los indicadores, permitiendo tener información actual y confiable.
3. En caso el número de variables incremente, se debe generar las relaciones causa – efecto con aquellos indicadores que generen mayor impacto en el desarrollo del modelo.
4. En base a la presente investigación realizar estudios en organizaciones de otro rubro y de esta manera aporten conocimiento de la influencia del liderazgo personal en el clima organizacional de sus trabajadores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] A. R. Rodríguez Agudelo, «El liderazgo en el ámbito empresarial dentro del contexto del desarrollo humano,» Tesis de pregrado, Colombia, 2014.
- [2] M. C. d. C. De León Lacayo, «Liderazgo y conflictos laborales,» Tesis de Pregrado, Quetzaltenango, 2016.
- [3] R. R. Meléndez Narváez, «Relación entre clima laboral y desempeño de los servidores de la subsecretaría administrativa financiera del Ministerio de Finanzas, en el periodo 2013-2014,» Tesis de posgrado, Quito, 2015.
- [4] A. L. Paz Delgado y S. M. Marín Betancur , «Clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma,» Tesis de Posgrado, Manizales, 2014.
- [5] R. Díaz García, «Liderazgo empresarial desde la perspectiva de los colaboradores en la agencia de viajes CTM Tours, distrito de Miraflores, 201,» Tesis de pregrado, Lima, 2017.
- [6] E. Quispe Vargas, «Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015.,» Tesis de pregrado, Andahuaylas, 2015.
- [7] E. De la Cruz Ortiz y Á. A. Huaman Ruiz , «Clima Organizacional y desempeño laboral en el personal del programa CUNAMAS,» Tesis de pregrado, 2016.
- [8] T. Tauma Bobadilla, «El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de la agencia del BBVA Continental en la ciudad de Cajamarca y su ámbito de alcance, año 2016,» Tesis de Pregrado, Cajamarca, 2017.
- [9] K. M. Ruiz Alcalde, «El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del recurso humano del área de infraestructura en el Gobierno Regional de Cajamarca,» Tesis de pregrado, Cajamarca, 2015.

- [10] J. C. Hunter, «La esencia del liderazgo. Síntesis del libro La paradoja,» 19 Setiembre 2018. [En línea]. Available: <https://www.monografias.com/trabajos27/paradoja/paradoja.shtml>. [Último acceso: 24 Setiembre 2018].
- [11] C. d. J. Bonifaz Villar, «es.slideshare.net,» 9 abril 2017. [En línea]. Available: <https://es.slideshare.net/rojasmaury/liderazgo-empresarialiafjsr-74771488>. [Último acceso: 04 julio 2019].
- [12] S. P. Robbins y T. A. Judge, «psiqueunah.files.wordpress.com,» 2009. [En línea]. Available: [https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf). [Último acceso: 29 junio 2019].
- [13] A. P. Gonçalves, «Dimensiones del,» [En línea]. Available: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>. [Último acceso: 2018 setiembre 25].
- [14] G. Dessler, Organización y Administración Enfoque, Prentice/Hall internacional., 1976.
- [15] Departamento Administrativo de la Función Pública, Clima Organzaicional, Colombia, 2001.
- [16] L. Brunet, «El Clima de Trabajo en las Organizaciones.,» Trillas, pág. 28., 2011.
- [17] A. Tamayo Alzate. [En línea]. Available: <http://bdigital.unal.edu.co/57900/1/teoriageneraldesistemas.pdf>. [Último acceso: 07 agosto 2018].
- [18] Licenciatura de las Ciencias de la Computación, 2011. [En línea]. Available: <https://www.fceia.unr.edu.ar/asist/intro-tgs-t.pdf>. [Último acceso: 07 agosto 2018].
- [19] Centro de enseñanza Virtual, 07 setiembre 2004. [En línea]. Available: <http://www.iasvirtual.net/queessis.htm>. [Último acceso: 07 agosto 2018].

- [20] M. F. Barrera Morales . [En línea]. Available: <http://www.telurium.net/PDF/holistica.pdf>. [Último acceso: 07 agosto 2018].
- [21] I. M. Santa Catalina, setiembre 2010. [En línea]. Available: <http://www.ehu.eus/i.morlan/tesis/memoria/TesisIM02.pdf>. [Último acceso: 07 agosto 2018].
- [22] [En línea]. Available: [http://luisvaldiviesome.tripod.com/Teoria\\_Sist/cap\\_2\\_elementos\\_dinamica.pdf](http://luisvaldiviesome.tripod.com/Teoria_Sist/cap_2_elementos_dinamica.pdf). [Último acceso: 07 agosto 2018].
- [23] J. M. García, «[www.dinamica-de-sistemas.com](http://www.dinamica-de-sistemas.com),» 2019. [En línea]. Available: [http://www.dinamica-de-sistemas.com/libros/diagrama\\_causal.htm](http://www.dinamica-de-sistemas.com/libros/diagrama_causal.htm). [Último acceso: 2019 junio 29].
- [24] J. Arancil, «Diagrama forrester,» de *Introducción a la dinámica de Sistemas*, pp. 50 - 71.
- [25] Modelos de simulación de Dinámica de Sistemas con Vensim, «[www.dinamica-de-sistemas.com](http://www.dinamica-de-sistemas.com),» 2019. [En línea]. Available: [http://www.dinamica-de-sistemas.com/libros/diagrama\\_forrester.htm](http://www.dinamica-de-sistemas.com/libros/diagrama_forrester.htm). [Último acceso: 2019 junio 29].
- [26] S. Dormido Canto y F. Morilla García , «[www.dia.uned.e](http://www.dia.uned.e),» marzo 2015. [En línea]. Available: [http://www.dia.uned.es/~fmorilla/Web\\_FMorilla\\_Julio\\_2013/MaterialDidactico/Vensim.pdf](http://www.dia.uned.es/~fmorilla/Web_FMorilla_Julio_2013/MaterialDidactico/Vensim.pdf). [Último acceso: 11 febrero 2019].
- [27] C. Dorado, «[www.monografias.com](http://www.monografias.com),» [En línea]. Available: <https://www.monografias.com/trabajos20/simulacion-sistemas/simulacion-sistemas.shtml>. [Último acceso: 11 febrero 2019].
- [28] VENSIM, «[vensim.com](http://vensim.com),» 2015. [En línea]. Available: <https://vensim.com/vensim-software/>. [Último acceso: 04 julio 2019].
- [29] T. Eufracio, «<https://www.taniaeufracio.com>,» 2018. [En línea]. Available: <https://www.taniaeufracio.com/que-es-el-liderazgo-personal/>. [Último acceso: 05 febrero 2019].

- [30] K. O. Valencia, «dspace.udla.edu.ec,» 2016. [En línea]. Available: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/5519/5/UDLA-EC-TPO-2016-05.pdf>. [Último acceso: 13 febrero 2019].
- [31] Concepto, «concepto.de,» 23, 10 enero 2019. [En línea]. Available: <https://concepto.de/que-es-la-comunicacion/>. [Último acceso: 29 junio 2019].
- [32] Psicopedagogiaaprendizajeduc, «psicopedagogiaaprendizajeduc.wordpress.com,» 29 junio 2012. [En línea]. Available: <https://psicopedagogiaaprendizajeduc.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoria-de-la-motivacion-humana/>. [Último acceso: 29 junio 2019].
- [33] The free dictionary, «es.thefreedictionary.com,» [En línea]. Available: <https://es.thefreedictionary.com/influencia>. [Último acceso: 13 febrero 2019].
- [34] Significados, «www.significados.com,» 28 diciembre 2018. [En línea]. Available: <https://www.significados.com/solucion/>. [Último acceso: 13 febrero 2019].
- [35] Oxford Living Dictionaries, «es.oxforddictionaries.com,» 2019. [En línea]. Available: <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/estres>. [Último acceso: 13 febrero 2019].
- [36] Psicología Online, «www.psicologia-online.com,» 03 noviembre 2017. [En línea]. Available: <https://www.psicologia-online.com/exteriorizar-sentimientos-108.html>. [Último acceso: 29 junio 2019].
- [37] Definición, «definicion.mx,» [En línea]. Available: <https://definicion.mx/escuchar/>. [Último acceso: 13 febrero 2019].
- [38] The free dictionary, «es.thefreedictionary,» [En línea]. Available: <https://es.thefreedictionary.com/voluntaria>. [Último acceso: 13 febrero 2019].
- [39] Centro Virtual Cervantes , «cvc.cervantes.es,» [En línea]. Available: [https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca\\_ele/diccio\\_ele/diccionario/conversacion.htm](https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/conversacion.htm). [Último acceso: 19 febrero 2019].

- [40] Actitud, «[www.actitudfem.com](http://www.actitudfem.com),» 2019. [En línea]. Available: <https://www.actitudfem.com/entorno/trabajo/profesionistas/como-contestar-preguntas-incomodas>. [Último acceso: 29 junio 2019].
- [41] Definicion.de, «[definicion.de](http://definicion.de),» 2014. [En línea]. Available: <https://definicion.de/companero/>. [Último acceso: 19 febrero 2019].
- [42] Soluciones para tu futuro, «[solucionesparatufuturo.blogspot.com](http://solucionesparatufuturo.blogspot.com),» 2012. [En línea]. Available: <http://solucionesparatufuturo.blogspot.com/2012/12/los-objetivos-personales-son-la.html>. [Último acceso: 20 febrero 2019].
- [43] Spanish Oxford Living Dictionaries, «[es.oxforddictionaries.com](http://es.oxforddictionaries.com),» [En línea]. Available: <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/persuadir>. [Último acceso: 20 febrero 2019].
- [44] EMAGISTER, «[www.emagister.com](http://www.emagister.com),» [En línea]. Available: [https://www.emagister.com/uploads\\_user\\_home/Comunidad\\_Emagister\\_5895\\_interaccion.pdf](https://www.emagister.com/uploads_user_home/Comunidad_Emagister_5895_interaccion.pdf). [Último acceso: 29 junio 2019].
- [45] Definición, «[definicion.de](http://definicion.de),» 2008. [En línea]. Available: <https://definicion.de/atencion/>. [Último acceso: 29 junio 2019].
- [46] The free dictionary , «[es.thefreedictionary.com](http://es.thefreedictionary.com),» [En línea]. Available: <https://es.thefreedictionary.com/respaldo>. [Último acceso: 20 febrero 2019].
- [47] innovando.net, «[innovando.net](http://innovando.net),» [En línea]. Available: <http://innovando.net/definicion-del-planteamiento-del-problema/>. [Último acceso: 13 febrero 2019].
- [48] Definicion.de, «[definicion.de](http://definicion.de),» 2012. [En línea]. Available: <https://definicion.de/problema/>. [Último acceso: 20 febrero 2019].
- [49] The free dictionary, «[es.thefreedictionary.com](http://es.thefreedictionary.com),» [En línea]. Available: <https://es.thefreedictionary.com/resoluci%C3%B3n>. [Último acceso: 20 febrero 2019].
- [50] eumed.net, «[www.eumed.net/libros-gratis/](http://www.eumed.net/libros-gratis/),» [En línea]. Available: <http://www.eumed.net/libros->

gratis/2012a/1158/definicion\_clima\_organizacional.html. [Último acceso: 20 febrero 2019].

- [51] EcuRed, «[www.ecured.cu](http://www.ecured.cu),» [En línea]. Available: [https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o\\_laboral](https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral). [Último acceso: 21 febrero 2019].
- [52] La Prensa, «[www.laprensa.com.ni](http://www.laprensa.com.ni),» 12 mayo 2014. [En línea]. Available: <https://www.laprensa.com.ni/2014/05/12/economia/194053-compensacion-laboral>. [Último acceso: 21 febrero 2019].
- [53] J. Paredes Infanzón, «[www.pj.gob.pe](http://www.pj.gob.pe),» 15 mayo 2012. [En línea]. Available: [https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/dc3466804b4149d688bb89501dddbb53/CSJAP\\_D\\_ARTICULO\\_DOCTOR\\_JELIO\\_PAREDES\\_15052012.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=dc3466804b4149d688bb89501dddbb53](https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/dc3466804b4149d688bb89501dddbb53/CSJAP_D_ARTICULO_DOCTOR_JELIO_PAREDES_15052012.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=dc3466804b4149d688bb89501dddbb53). [Último acceso: 21 febrero 2019].
- [54] Concepto Definición, «[conceptodefinicion.de](http://conceptodefinicion.de),» [En línea]. Available: <https://conceptodefinicion.de/participacion/>. [Último acceso: 21 febrero 2019].
- [55] L. Friend, «[pyme.lavoztx.com](http://pyme.lavoztx.com),» [En línea]. Available: <https://pyme.lavoztx.com/cul-es-el-significado-de-estructura-organizacional-4749.html>. [Último acceso: 21 febrero 2019].
- [56] Monografías, «[www.monografias.com](http://www.monografias.com),» [En línea]. Available: <https://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml>. [Último acceso: 21 febrero 2019].
- [57] G. Taccone, «[notas.taccone.com.ar/procesos-y-procedimientos-definiciones-y-diferencias](http://notas.taccone.com.ar/procesos-y-procedimientos-definiciones-y-diferencias),» [En línea]. Available: <http://notas.taccone.com.ar/procesos-y-procedimientos-definiciones-y-diferencias/>. [Último acceso: 21 febrero 2019].
- [58] Ministerio de Educación Nacional, «[www.mineduacion.gov.co](http://www.mineduacion.gov.co),» [En línea]. Available: <https://www.mineduacion.gov.co/proyectos/1737/article-210839.html>. [Último acceso: 29 junio 2019].

- [59] Wikipedia, «es.wikipedia.org,» 21 febrero 2019. [En línea]. Available: [https://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo\\_personal](https://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_personal). [Último acceso: 21 febrero 2019].
- [60] Definición ABC, «www.definicionabc.com,» 2007. [En línea]. Available: <https://www.definicionabc.com/general/aumento.php>. [Último acceso: 29 junio 2019].
- [61] Definición ABC, «www.definicionabc.com,» [En línea]. Available: <https://www.definicionabc.com/comunicacion/realizacion.php>. [Último acceso: 21 febrero 2019].
- [62] Definición, «definicion.de,» 2017. [En línea]. Available: <https://definicion.de/aguinaldo/>. [Último acceso: 29 junio 2019].
- [63] Escuela de Organización Industrial, «www.eoi.es,» 02 junio 2013. [En línea]. Available: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/06/02/desarrollo-profesional/>. [Último acceso: 21 febrero 2019].
- [64] N. Joglar Lasa, «biblio.upmx.mx,» 2014. [En línea]. Available: <http://biblio.upmx.mx/tesis/148492.pdf>. [Último acceso: 21 febrero 2019].
- [65] Wikipedia, «es.wikipedia.org,» 07 enero 2019. [En línea]. Available: [https://es.wikipedia.org/wiki/Programa\\_de\\_capacitaci%C3%B3n](https://es.wikipedia.org/wiki/Programa_de_capacitaci%C3%B3n). [Último acceso: 21 febrero 2019].
- [66] Monster, «www.monster.es,» [En línea]. Available: [https://www.monster.es/orientacion-laboral/articulo/jornada-laboral-y-horarios?intcid=swoop\\_TopNav\\_Recursos\\_profesionales\\_Jornada\\_laboral\\_y\\_horarios](https://www.monster.es/orientacion-laboral/articulo/jornada-laboral-y-horarios?intcid=swoop_TopNav_Recursos_profesionales_Jornada_laboral_y_horarios). [Último acceso: 21 febrero 2019].
- [67] ULADECH, «files.uladech.edu.pe,» [En línea]. Available: [http://files.uladech.edu.pe/docente/21441406/DERECHO\\_LABORAL\\_INDIVIDUAL/14\\_SESION/Contenido\\_14.pdf](http://files.uladech.edu.pe/docente/21441406/DERECHO_LABORAL_INDIVIDUAL/14_SESION/Contenido_14.pdf). [Último acceso: 21 febrero 2019].
- [68] Wikipedia, «concepto.de,» 09 marzo 2019. [En línea]. Available: <https://concepto.de/actitud/>. [Último acceso: 21 junio 2019].



- [69] Defición, «definicion.de/,» 2010. [En línea]. Available: <https://definicion.de/toma-de-decisiones/>. [Último acceso: 29 junio 2019].
- [70] Cncepto Definición, «conceptodefinicion.de,» [En línea]. Available: <https://conceptodefinicion.de/confianza/>. [Último acceso: 29 junio 2019].
- [71] Barcelona.cat, «ajuntament.barcelona.cat,» [En línea]. Available: <https://ajuntament.barcelona.cat/participaciociudadana/es/canales-y-mecanismos-de-participacion>. [Último acceso: 21 febrero 2019].
- [72] Definicion.pe, «definicion.d,» 2013. [En línea]. Available: <https://definicion.de/iniciativa/>. [Último acceso: 21 febrero 2019].
- [73] Aula Fácil, «www.aulafacil.com,» [En línea]. Available: <https://www.aulafacil.com/cursos/recursos-humanos/gestion-de-recursos-humanos/descripcion-y-especificacion-de-puestos-de-trabajo-l22417>. [Último acceso: 21 febrero 2019].
- [74] Wikipedia, «es.wikipedia.org,» 11 febero 2019. [En línea]. Available: <https://es.wikipedia.org/wiki/Comportamiento#Conducta>. [Último acceso: 21 febrero 2019].
- [  
7  
5  
]
- The free dictionary, «es.thefreedictionary.com,» [En línea]. Available: <https://es.thefreedictionary.com/problema>. [Último acceso: 20 febrero 2019].

## ANEXOS

### 1. GUÍA DE ENTREVISTA

Una guía de entrevista semi estructurada realizada a los trece trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rondesa.



### GUÍA DE ENTREVISTA



Fecha: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuénteme su experiencia en la Cooperativa?
2. ¿Conoce los procesos y procedimientos de la Cooperativa?
3. ¿Considera que su esfuerzo es reconocido?
4. ¿Está conforme con el salario y beneficio que recibe?
5. ¿Cuántas horas al día trabaja?
6. ¿Ha sido evaluado por competencias o desarrollo profesional?
7. ¿Cuánta participación tiene en la Cooperativa?
8. ¿Su actitud es la mejor al solucionar problemas?
9. ¿Suele tener problemas con sus compañeros?
10. ¿Conoce las funciones específicas de su cargo?
11. ¿Considera que en el tiempo laborando ha adquirido nuevos conocimientos?
12. ¿Cuándo tiene dificultades, se controla?
13. ¿Suele prestar atención a sus compañeros?
14. ¿Usa adecuadamente el lenguaje para salir de situaciones incómodas?
15. ¿Usted ha cumplido objetivos personales mientras labora en la Cooperativa?
16. ¿Usted considera que existe una buena relación entre compañeros?

## 2. ENCUESTA

La presente tiene la finalidad de recolectar datos sobre el liderazgo personal y el clima organizacional de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rondesa, por lo que se necesita de su objetividad y sinceridad al marcar con un aspa cada una de las respuestas del cuestionario: muy bajo [MB], bajo [BA], medio [ME], alto [AL] y muy alto [MA].

Gracias por su colaboración.

### I. Datos Generales

**Género** :  F  M **Fecha de ingreso** : \_\_\_\_\_

**Área de trabajo** : \_\_\_\_\_

**Profesión** : \_\_\_\_\_

Grado profesional	
Bachiller	Titulado

Edad				
< 21	21-30	31-40	41-50	51<

### II. Cuestionario

#### Parte A: Liderazgo personal

<b>1.0. Estabilidad emocional</b>		Sí en un grado:				
		MB	BA	ME	AL	MA
1.1.	Controlas el estrés al momento de desarrollar tus actividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2.	Controlas la presión emocional al momento de realizar tus funciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3.	Exteriorizas tus sentimientos al momento de realizar tus funciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4.	Utilizas tus habilidades aprendidas para desarrollar de manera adecuada tu función.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>2.0. Comunicación</b>		Sí en un grado:				
		MB	BA	ME	AL	MA
2.1.	Escuchas con atención cuando un compañero te habla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2.	Intervienes voluntariamente en las actividades laborales donde podrías aportar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3.	Sostienes adecuadamente una conversación con tus compañeros de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4.	Manejas adecuadamente preguntas incómodas realizadas por tus compañeros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>3.0. Motivación</b>	<b>Sí en un grado:</b>				
	MB	BA	ME	AL	MA
3.1. Ejecutas tu proactividad en la realización de tus funciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2. Sientes preocupación por el éxito de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3. Estableces estrecha relación con tus compañeros de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4. Cumples tus objetivos personales en función al puesto que desempeñas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>4.0. Influencia</b>	<b>Sí en un grado:</b>				
	MB	BA	ME	AL	MA
4.1. Convinces a tus compañeros de trabajo cuando lideras actividades a las cuales te comprometes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2. Interaccionas con tus compañeros de trabajo al momento de desarrollar actividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3. Presta atención a sus compañeros de trabajo cuando ejecutan actividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4. Respaldas a tus compañeros de trabajo en las decisiones grupales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>5.0. Planteamiento de soluciones</b>	<b>Sí en un grado:</b>				
	MB	BA	ME	AL	MA
5.1. Negocias frecuentemente en tus actividades diarias para evitar problemas laborales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2. Identificas con facilidad situaciones problemáticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3. Abordas adecuadamente problemas suscitados en la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4. Resuelves eficientemente situaciones problemáticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte B: Clima organizacional

1.0. Desempeño laboral	Sí en un grado:				
	MB	BA	ME	AL	MA
1.1. Cumples los objetivos planteados por la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2. Conoces que procesos y procedimientos tiene y utiliza la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3. Evalúan tus competencias en la organización en función al cargo que desempeñas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4. Ejecutan programas de formación y desarrollo en la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.0. Compensación laboral	Sí en un grado:				
	MB	BA	ME	AL	MA
2.1. Incrementan tu salario en la organización de acuerdo a tu desempeño.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2. Reconocen según niveles tu trabajo realizado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3. Ejecutan programas de reconocimientos en la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4. Ejecutan programas que evalúan tu desarrollo profesional en la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

III.

3.0. Estabilidad laboral	Sí en un grado:				
	MB	BA	ME	AL	MA
3.1. Ejecutan planes de capacitación en la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2. Sientes satisfacción con el horario de trabajo de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3. Sientes satisfacción al percibir los aguinaldos correspondientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4. Sientes satisfacción al gozar de descanso remunerado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.0. Participación	Sí en un grado:				
	MB	BA	ME	AL	MA
4.1. Sientes actitud positiva de los miembros de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2. Tomas decisiones que con frecuencia son aceptadas por miembros de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3. Sientes que los miembros de la organización te brindan confianza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4. Consideras que los canales que te permiten participar son adecuados para una adecuada comunicación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.0. Estructura organizacional	Sí en un grado:				
	MB	BA	ME	AL	MA
5.1. Consideras que las funciones que desempeñas son explícitamente comunicadas por la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 5.2. Sientes que en la organización hay iniciativa para desarrollar tus funciones.
- 5.3. Consideras que los cargos son especificados por la organización.
- 5.4. Consideras que el comportamiento de los empleados en la organización es el adecuado.
-