

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

LIDERAZGO DIRECTIVO Y LA GESTIÓN INTEGRADA DE CLIENTES INTERNOS DE LA FINANCIERA CONFIANZA, CAJAMARCA 2021

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

Presentada por:

Bachiller: OLGA SALCEDO CAMPOS

Asesor:

Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUÍZ

Cajamarca, Perú

2022

COPYRIGHT © 2022 by
OLGA SALCEDO CAMPOS
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS APROBADA:

LIDERAZGO DIRECTIVO Y LA GESTIÓN INTEGRADA DE CLIENTES INTERNOS DE LA FINANCIERA CONFIANZA, CAJAMARCA 2021

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

Presentada por:

Bachiller: OLGA SALCEDO CAMPOS

JURADO EVALUADOR

Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
Asesor

Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez
Jurado Evaluador

Dr. Oscar David Carmona Álvarez
Jurado Evaluador

Dr. Edwin Horacio Fernández Rodríguez
Jurado Evaluador

Cajamarca, Perú

2022



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 090-2018-SUNEDU/CD
Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERU




PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS


ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 10:05... horas, del día 28 de diciembre de dos mil veintidos, reunidos en el Aula 1Q-207 de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. HECTOR DIOMEDES VILLEGAS CHAVEZ, Dr. OSCAR DAVID CARMONA ÁLVAREZ, Dr. EDWIN HORACIO FERNANDEZ RODRIGUEZ**, y en calidad de Asesor el **Dr. ALEJANDRO VASQUEZ RUIZ** Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **"LIDERAZGO DIRECTIVO Y LA GESTIÓN INTEGRADA DE CLIENTES INTERNOS DE LA FINANCIERA CONFIANZA CAJAMARCA 2021"**; presentado por la **Bachiller en Administración y Negocios Internacionales, OLGA SALCEDO CAMPOS**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó **APROBAR**... con la calificación de **QUINCE (15)**... la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bachiller en Administración y Negocios Internacionales, OLGA SALCEDO CAMPOS**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Siendo las 11:09... horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
Asesor


.....
Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez
Jurado Evaluador


.....
Dr. Oscar David Carmona Álvarez
Jurado Evaluador


.....
Dr. Edwin Horacio Fernández Rodríguez
Jurado Evaluador

DEDICATORIA

A DIOS

Por haberme dado salud y permitirme lograr mis objetivos, por cuidarme y protegerme, por guiar e iluminar mi camino.

A MIS PADRES

Por su apoyo incondicional y desinteresado, por todo su amor y cariño. Gracias por confiar en mí, por hacer de mí una mejor persona a través de sus consejos, enseñanzas y amor, ustedes siempre serán mi fortaleza en todo momento.

AGRADECIMIENTO

Doy infinitas gracias a Dios, por haberme dado el valor para terminar mi trabajo de investigación de tesis.

Agradezco siempre la confianza y el apoyo de mis padres, porque haberme apoyado positivamente para llevar a cabo esta difícil jornada.

Al M.Cs. Ronal Salcedo Campos, su ayuda durante todo el proceso en la realización de mi trabajo de investigación, por brindarme información valiosa y poder culminar el proceso, que con valiosas aportaciones me ayudó a crecer como persona y profesional.

EPÍGRAFE

*«El conocimiento no es una vasija que se
llena, sino un fuego que se enciende».*

Plutarco

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
EPÍGRAFE	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.1.1. Contextualización	1
1.1.2. Descripción del problema	3
1.1.3. Formulación del problema	5
1.2. Justificación e importancia	5
1.2.1. Justificación científica	5
1.2.2. Justificación técnico – práctica.....	6
1.2.3. Justificación Institucional y personal	7
1.3. Delimitación de la investigación	7
1.4. Limitaciones.....	7
1.5. Objetivos.....	8

1.5.1. Objetivo general	8
1.5.2. Objetivos específicos.....	8
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1. Antecedentes de la investigación.....	9
2.1.1. Internacionales	9
2.1.2. Nacionales.....	10
2.1.3. Locales.....	12
2.2. Bases Teóricas.....	13
2.2.1. Liderazgo.....	13
2.3.1. Liderazgo directivo.....	23
2.3.1.1. Definición	23
2.3.2. Gestión integrada	24
2.3.2.1. Definición	24
2.3.2.2. Dimensiones de la gestión integrada.....	25
2.4. Definición de términos básicos	28
CAPÍTULO III.....	31
PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES	31
3.1. Hipótesis.....	31
3.1.1. Hipótesis general	31
3.1.2. Hipótesis específicas	31
3.2. Variables.....	31
3.3. Operacionalización de los componentes de la hipótesis	31

CAPÍTULO IV	34
MARCO METODOLÓGICO	34
4.1. Ubicación geográfica	34
4.2. Diseño de la investigación	35
4.3. Método de investigación	35
4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación	37
4.4.1. Población y muestra	37
4.4.2. Unidad de análisis	38
4.4.3. Unidad de observación	38
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información	38
a) Técnicas	38
b) Instrumentos.....	38
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	39
4.7. Matriz de consistencia metodológica	39
CAPÍTULO V	43
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	43
5.1. Presentación de resultados.....	43
5.1.1. Liderazgo directivo.....	43
5.1.1. Gestión integrada	53
5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados	64
5.2.1. Liderazgo directivo.....	64
5.2.2. Gestión integrada	66
5.3. Contrastación de hipótesis.....	70

CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	73
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
APÉNDICES	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de operacionalización de los componentes de las hipótesis	32
Tabla 2. Matriz de consistencia metodológica.....	40
Tabla 3. Liderazgo transformacional	43
Tabla 4. Liderazgo transaccional	47
Tabla 5. Liderazgo pasivo evitador	50
Tabla 6. Clima laboral.....	53
Tabla 7. Capacitación	56
Tabla 8. Soporte tecnológico	59
Tabla 9. Rapidez en atención	61
Tabla 10. Coeficiente de correlación entre variables.....	70
Tabla 11. Prueba de hipótesis	71
Tabla 12. Estadísticos de fiabilidad para liderazgo.....	87
Tabla 13. Estadísticos de fiabilidad para gestión integrada.....	87
Tabla 14. Leyenda de la encuesta	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación geográfica de la Financiera Confianza en la ciudad de Cajamarca	34
Figura 2. Flujograma del Método Inductivo - Deductivo	36
Figura 3. Liderazgo transformacional	46
Figura 4. Liderazgo transaccional	49
Figura 5. Liderazgo pasivo evitador	52
Figura 6. Clima laboral.....	55
Figura 7. Capacitación	58
Figura 8. Soporte tecnológico	60
Figura 9. Rapidez en atención	63

RESUMEN

El propósito de este trabajo es informar sobre los aspectos más críticos del vínculo entre el liderazgo empresarial y la gestión integrada de clientes internos de la firma financiera confianza - Cajamarca 2021. El propósito general del estudio fue investigar la conexión entre el liderazgo gerencial y la gestión integral de los clientes internos y clientes de Financiera Confianza - Cajamarca 2021. La estrategia que se utilizó fue cuantitativa y el tipo de estudio que se realizó fue de carácter aplicado, con un diseño no experimental, descriptivo /correlacional y transversal. Los resultados de este estudio demostrarán ser bastante beneficiosos debido al hecho de que proporcionarán datos que pueden utilizarse para facilitar la formulación de una perspectiva holística que tenga en cuenta los pasos involucrados en el proceso de toma de decisiones relacionadas con el medio ambiente y la administración de este. En la ciudad de Cajamarca la población estuvo conformada por 4 administradores y 21 trabajadores de la reconocida institución financiera.

Los expertos evaluaron los instrumentos que se utilizaron en este estudio con el fin de lograr un valor riguroso para cada ítem del cuestionario que fue respondido por los gerentes y administradores. Los hallazgos del procesamiento de los datos recibidos de los cuestionarios administrados se incluyeron en el capítulo correspondiente de resultados y discusión. El procesamiento de datos se realizó mediante el programa estadístico SPSS. Esta investigación servirá como guía para contribuir a los modelos de liderazgo de los gerentes de empresas bancarias, y al mismo tiempo, permitirá impulsar programas de formación, que permitan la superación de quienes dirigen estas empresas, y proporcionarles mejores herramientas para adaptarse al entorno laboral cambiante. Según los hallazgos del estudio, los gerentes de Financiera Confianza exhiben los niveles más altos de liderazgo transaccional, mientras que sus niveles de liderazgo transformacional y liderazgo evitativo pasivo están ambos por debajo del promedio.

Palabras clave: Liderazgo de gestión, gestión holística, empatía, optimismo y tolerancia son algunas de las frases clave aquí.

ABSTRACT

This paper reports on the most significant aspects of the relationship between managerial leadership and the integrated management of internal customers of the financial company confianza - Cajamarca 2021. The general objective of the research work was to determine the relationship between managerial leadership and the integrated management of internal customers of Financiera Confianza - Cajamarca 2021. The methodology used was a quantitative approach, the type of research is applied, non-experimental design, descriptive/correlational and cross-sectional. The results obtained from this research will be very useful, since it will provide information that will allow the development of an integrated vision that contemplates the decision-making process regarding the environment and its management. The population consisted of 4 administrators and 21 employees of the trusted financial company in the city of Cajamarca.

The instruments applied in this research were validated by experts in order to obtain a rigorous value for each question of the questionnaire answered by the managers and administrators. The data processing obtained from the questionnaires applied were processed using SPSS statistical software, and have been included in the corresponding chapter of results and discussion. This research will serve as a guide to contribute to the leadership models of the managers of banking companies and at the same time it will allow the promotion of training programs, which will allow the improvement of those who manage these companies and provide them with better tools to adapt to the changing work environment. The results of the research showed that transactional leadership is the most marked in the managers of Financiera Confianza, transformational leadership was below average, as was passive avoidant leadership.

Key words: managerial leadership, integral management, empathy, optimism, tolerance.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Contextualización

El liderazgo hoy en día es una tendencia, sobre todo en las empresas financieras, convirtiéndose en una herramienta importante para tener un panorama general de cómo operan dichas entidades, de acuerdo con todo esto se tiene una idea de cuál de las entidades financieras son mejores con sus clientes internos mediante una buena gestión integrada de los mismos. De tal manera vemos que el liderazgo se ha convertido en un concepto fundamental que se aplica a todas las entidades financieras, y muchas veces las personas que trabajan dentro de una organización financiera tienen una capacidad intelectual elevada y amplia experiencia, pero tienen una pésima gestión en liderazgo y muchas veces son despedidos por no cumplir con el perfil.

En el concepto de liderazgo nos menciona la relación que tiene con respecto al concepto de estrategia, ya que no podemos hablar de liderazgo sino hablamos de estrategia. Asimismo, la obligación fundamental de un líder es obtener resultados que tienen que ser positivos para el bien común. Hablar sobre liderazgo, es hablar de una transformación a un largo plazo, de cambios muy significativos y estratégicos dentro de las organizaciones.

Kouzes y Posner (1987), "Liderazgo es una relación recíproca entre aquellos que escogen ser líderes y aquellos que escogen ser seguidores". Muchos creen que el liderazgo transformacional es el verdadero liderazgo. Ya que supone la capacidad del líder para llevar la

organización de la situación actual a una situación futura esperada que es la visión de la organización; un líder es el que sabe y maneja los entornos: político, social, económico, ecológico, tecnológico. Un líder que conoce a su empresa a la perfección y a sus competidores. Un líder muy activo dentro de la organización, el que realiza cambios, promueve, gestiona, ayuda, es ambicioso y muy realista; promueve el desarrollo de los colaboradores, y provee inspiración motivadora, genera estímulo intelectual, estimula una influencia idealizada y tiene una consideración individualizada; aquel que puede obtener influencia en las personas por su comportamiento. Un líder es el que guía a su gente positivamente. Mientras que un liderazgo transaccional es a un corto plazo, el que intercambia cosas para lograr un resultado, y tendrá algo que ofrecer para lograr dicho cambio; el comportamiento de un líder transaccional siempre se enfoca al monitoreo, al control, a utilizar medios racionales o medios económicos.

El papel que juega la gestión integral es clave para el liderazgo, ya que un buen líder es capaz de acoger todas las áreas con las que el ser colaborador interactúa, sean internas, individuales o colectivas, que permite generar conciencia y motivación a los colaboradores, interconectado e interrelacionando los procesos de cambio que se dan dentro de la organización. Pin Lu, (2008).

La buena gestión integrada del líder va a repercutir mucho en la organización donde éste se desenvuelva, ya que dirigir un grupo muchas veces es una tarea compleja. Un líder debe tener cualidades esenciales, éstas son las que van a ayudar a llevar a la organización por la senda correcta, y haga que esta organización se diferencie de las demás, sin descuidar a los clientes internos de la organización. Por eso se dice que la gestión integrada está íntimamente relacionada al Liderazgo.

Entonces se puede decir que la gestión integrada se ha convertido en un factor importante en la efectividad de un buen líder.

1.1.2. Descripción del problema

Hoy en día el liderazgo es una tendencia, especialmente en las empresas financieras, convirtiéndose en una herramienta importante para tener una visión general de cómo operan estas entidades, y en base a todo esto, tener una idea de cuáles de las entidades financieras son mejores con sus clientes internos a través de una buena gestión integrada de los mismos. Esto se puede hacer observando el liderazgo de estas entidades. Debido a esto, podemos ver que el liderazgo se ha convertido en un concepto fundamental que es aplicable a todas las instituciones financieras. Muchas veces, las personas que trabajan dentro de una entidad financiera tienen una alta capacidad intelectual y amplia experiencia, pero tienen una pésima gestión de liderazgo, y muchas veces son despedidos porque no cumplen con el perfil.

Como no podemos tener una conversación sobre liderazgo si no hablamos también de estrategia, discute la conexión que tiene la idea de liderazgo con la noción de estrategia en el artículo sobre liderazgo. De manera similar, es un deber básico de un líder lograr resultados que deben ser beneficiosos para el bienestar de la comunidad en su conjunto. Cuando hablamos de liderazgo, estamos hablando de una transición que se lleva a cabo durante un período prolongado de tiempo, junto con cambios muy sustanciales y estratégicos dentro de las empresas.

“El liderazgo es una conexión recíproca entre quienes eligen ser líderes y quienes eligen ser seguidores”, escribieron Kouzes y Posner (1987).

Mucha gente piensa que el liderazgo transformador es el único tipo de liderazgo real. Un líder es alguien que conoce y es capaz de gestionar los

siguientes entornos: político, social, económico, ecológico y tecnológico. Esto se debe a que se supone que el líder podrá llevar a la organización de la situación actual a la esperada situación futura, que es la visión de la organización. Un líder que está completamente familiarizado tanto con su propia empresa como con los demás negocios de su industria. Un líder es alguien que es muy activo dentro de una organización y es la persona que hace cambios, promueve, gestiona, ayuda, es ambicioso, pero también muy realista; promueve el desarrollo de los colaboradores y proporciona inspiración motivacional, genera estimulación intelectual, estimula una idealizada influencia, y tiene una consideración individualizada; es la persona que puede influir en las personas por la forma en que se comporta. Un líder es alguien que conduce a las personas bajo su cargo en una dirección constructiva. El comportamiento de un líder transaccional siempre está enfocado a monitorear, controlar, utilizar medios racionales o medios económicos para lograr sus objetivos. A pesar de que el liderazgo transaccional es de corto plazo, el líder que intercambia cosas para lograr un resultado es el que tendrá algo que ofrecer para lograr el cambio deseado.

Un buen líder es capaz de abarcar todos los ámbitos con los que interactúa el colaborador, ya sean internos, individuales o colectivos, lo que permite generar conciencia y motivación a los colaboradores, interconectando e interrelacionando los procesos de cambio que se dan dentro de la organización. El papel que se juega por la gestión integral es la clave del liderazgo. Pin Lu, (2008).

Debido a que la gestión de un grupo suele ser una tarea desafiante, la gestión integrada eficaz del líder tendrá una influencia significativa en la organización de la que es responsable. Se requiere que un líder posea atributos vitales; estas son las características que ayudarán a guiar el

negocio por el camino correcto y lo diferenciarán de otras organizaciones, al tiempo que garantizan que no se descuide a los consumidores internos de la empresa. Por esta razón, se afirma que el liderazgo y la gestión integrada están fuertemente ligados entre sí.

Por lo tanto, es plausible afirmar que la gestión integrada se ha convertido en un componente crucial que contribuye al éxito de un líder exitoso.

1.1.3. Formulación del problema

Pregunta general

¿Cómo el liderazgo directivo se relaciona con la gestión integrada de los clientes internos de la Financiera Confianza, Cajamarca 2021?

Preguntas auxiliares

- ¿Cuál es la relación del liderazgo transaccional con la gestión integrada de los clientes internos de la Financiera Confianza, Cajamarca 2021?
- ¿Cuál es la relación del liderazgo transformacional con la gestión integrada de los clientes internos de la Financiera Confianza Cajamarca 2021?
- ¿Cuál es la relación entre liderazgo pasivo evitador con la gestión integrada de los clientes internos de la Financiera Confianza Cajamarca 2021?

1.2. Justificación e importancia

1.2.1. Justificación científica

Hay una variedad de estilos de liderazgo, cada uno de los cuales tiene el potencial de impactar la efectividad general de los gerentes en términos de las responsabilidades gerenciales vitales que cumplen dentro de una empresa. Es una forma complicada que describe el tipo de conducta que

cada individuo tiene en sus muchas partes de la vida. El estilo de liderazgo se fundamenta en la personalidad de cada colaborador, en la forma de percibir las conexiones en el trabajo, los valores y las normas éticas. (Villa, 2013).

Los hallazgos de esta investigación permitirán conocer las implicaciones que se asocian a los aspectos de liderazgo que posee la gerencia de la agencia Financiera Confianza ubicada en la ciudad de Cajamarca. El presente estudio tiene como finalidad determinar qué aspectos del liderazgo son más acentuados en los gerentes de Financiera Confianza de la ciudad de Cajamarca, así como los estilos de liderazgo que practican estos gerentes; en tercer lugar, el estudio examinará si o estos aspectos no inciden en la gestión integral de clientes que practican los gerentes de Financiera Confianza en la ciudad de Cajamarca. Esta investigación se apoyará en las teorías actuales sobre liderazgo gerencial, así como en definiciones que tratan sobre la gestión integrada; esto brindará mayor pertinencia y seguridad al estudio que se va a realizar. Los hallazgos de esta investigación permitirán conocer de manera más integral las características que posee la gerencia de Financiera Confianza.

1.2.2. Justificación técnico – práctica

Logramos comprender el impacto que tiene el liderazgo gerencial en la gestión integral de los clientes internos de Financiera Confianza en la ciudad de Cajamarca. Como resultado, establecimos mecanismos de entendimiento para lograr mejores resultados en la formación de líderes, quienes están dirigidos a sus gerentes para que puedan realizar su trabajo con eficacia y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la institución financiera. Los gerentes de la institución financiera pudieron

mejorar la gestión en sus diversas regiones mediante el uso de un sistema de gestión integrado aceptable, que actuó como un servicio para los gerentes.

1.2.3. Justificación Institucional y personal

El trabajo que se desarrolló en esta investigación fue una iniciativa para dar a conocer a la agencia de Financiera Confianza en Cajamarca, Perú, el rumbo a seguir en la formación de liderazgo de sus administradores y/o gerentes considerando los aspectos de su gestión integral y la aspiración de poder conocer y profundizar en el tema del liderazgo empresarial y la gestión integrada, que son temas que son relevantes y de gran importancia en el presente y seguirán siendo relevantes y de gran importancia en el futuro.

1.3. Delimitación de la investigación

- **Delimitación geográfica:**

La investigación se realizó en la ciudad de Cajamarca, se aplicó en la Financiera Confianza.

- **Delimitación temporal:**

Se llevó a cabo a partir de marzo del 2021 hasta diciembre del 2021.

- **Delimitación socio demográfica:**

La investigación tuvo como unidad de análisis, a los Administradores y/o jefes de Oficina de Financiera Confianza de la ciudad de Cajamarca y al personal de línea media que trabaja en financiera confianza.

1.4. Limitaciones

La principal limitación estuvo relacionada con la dificultad para encontrar en oficina a los administradores de la financiera debido al contexto del COVID-19 las visitas se tuvieron que llevar cumpliendo con los protocolos adecuados y en

tiempos periódicos ya que los administradores están realizando trabajos remotos rotativos.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar la relación del liderazgo directivo y la gestión integrada de los clientes internos de la Financiera Confianza, Cajamarca 2021.

1.5.2. Objetivos específicos

- ✓ Establecer la relación del liderazgo transaccional con la gestión integrada de los clientes internos y de la Financiera Confianza, Cajamarca 2021.
- ✓ Establecer la relación del liderazgo transformacional y la gestión integrada de los clientes internos y de la Financiera Confianza, Cajamarca 2021.
- ✓ Establecer la relación del liderazgo pasivo evitador y la gestión integrada de los clientes internos de la Financiera Confianza Cajamarca 2021.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Internacionales

Galarza Torres (2019), Su presentación se titula “Liderazgo y desempeño en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas”, y es su tesis. Una estrategia que toma en cuenta aportes teóricos tanto tradicionales como modernos, con el objetivo final de obtener una Maestría en Ciencias en Finanzas de la Universidad Nacional de la Plata en Argentina. Del trabajo se puede deducir lo siguiente: En el sector cooperativo de ahorro y crédito ecuatoriano, el propósito de este estudio es analizar las relaciones existentes entre las variables de Liderazgo y Desempeño Financiero. Además, busca investigar los diversos estilos de liderazgo y determinar cómo los estilos y Las dimensiones del liderazgo de los jefes o gerentes inmediatos están relacionadas con el desempeño financiero. Determinar el grado en que el estilo de liderazgo de su jefe inmediato se desvía del prototipo ideal y determinar cómo esta diferencia afecta el éxito financiero de la empresa. En la misma línea, como consecuencia de los hallazgos se identificaron los estilos y dimensiones de liderazgo predominantes de los jefes inmediatos y se estableció la existencia de correlaciones entre los estilos y dimensiones de liderazgo y los resultados empresariales e indicadores financieros a través del curso de la investigación. Esta investigación, por lo tanto, hizo un aporte a la literatura latinoamericana sobre comportamiento organizacional, la cual brindó este estudio en seis cooperativas, tres de las cuales pertenecían al segmento uno con activos mayores a 80 millones de dólares, y tres del segmento dos con activos mayores a 80 millones de dólares. Activos entre 20 y 80 millones de dólares. En conjunto, los activos de las

cooperativas sumaron un total de ciento veinte y ochenta millones de dólares, respectivamente.

Villanueva y Carrera (2018), Haz una presentación sobre el trabajo que realizaste para tu tesis, el cual se titula "El liderazgo y su relación con la satisfacción del cliente: un enfoque teórico". Sin embargo, se encontró que la satisfacción de este siempre debe ser controlada, ya que es el veredicto del servicio recibido ante la expectativa mantenida versus el desempeño real del servicio y producto de una organización. El siguiente estudio tiene como objetivo determinar el nivel de calidad de un servicio o producto tiende a ser subjetivo porque es excluyente de los parámetros de evaluación o percepción que pueda tener cada persona. Esto se debe a que no tiene en cuenta el hecho de que una persona puede tener diferentes parámetros de evaluación o percepción. Esto demostró que el liderazgo efectivo está directamente relacionado con el logro del éxito en las áreas de innovación y fuerte servicio al cliente, mientras que estas áreas están indirectamente asociadas con los beneficios que progresivamente se logran en la organización. El hecho de que el ente organizacional promueva buenas prácticas que son de vital ayuda en la comunicación, el compromiso, la motivación y el aprendizaje continuo, posibilita una mejora de los procesos y su gestión, lo que demuestra que el liderazgo de cualquier estilo sí promueve una cultura de calidad relacionados con la atención al cliente, que a su vez da soporte a la estructura general de la empresa.

2.1.2. Nacionales

Díaz y Criollo (2018), para obtener el grado de maestría en ciencias administrativas de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán Huánuco, Perú, se requiere defender una tesis con el siguiente título: "Liderazgo y su relación con la gestión integrada de clientes y servicios Promart -Huánuco 2018".

El objetivo de la investigación es: Conocer la forma en que se relaciona el liderazgo con la gestión integrada de clientes y servicios en promart y determinar qué tipo de liderazgo aplican los directivos en la gestión integrada de clientes y qué tipo de liderazgo tiene mayor relación con el nivel de satisfacción de los clientes, a lo que se llega a determinar qué tipo de liderazgo que se aplica por parte de los directivos en la gestión integrada en Promart, luego a las conclusiones a las que se arriba son que se refleja en que los integrantes de la empresa son parte activa del proceso de gestión integrada y la gestión integrada de clientes en Promart, se da mediante la aplicación de criterios técnicos que conducen al uso de aplicaciones para minimizar y maximizar beneficios, en todos los sistemas de atención al cliente e implementar el liderazgo participativo, con respecto a los trabajadores de los diferentes niveles.

Sánchez y Condezo (2019), Para obtener el título de Maestría en Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, es necesario defender una tesis titulada " Percepción de comportamientos de supervisores basada en estilos de liderazgo transformacional y transaccional: un estudio de caso en el área de Televentas de Uno de los Principales Bancos del Perú". Este estudio se realizó en el departamento de televentas de uno de los bancos más importantes del Perú. Del trabajo se puede deducir lo siguiente: El propósito de este estudio fue identificar las principales características de los estilos de liderazgo dominantes en el personal de supervisión, a partir de sus observaciones desde las dimensiones transaccional y transformacional, y analizarlas en relación con las expectativas y necesidades del personal ejecutivos de ventas. Esto se hizo para identificar posibles brechas relacionadas con el desempeño, obtener información sobre cómo los supervisores perciben el estilo de liderazgo que emplean en el área de televentas y comprender las auto percepciones de los propios supervisores sobre el estilo de liderazgo que

utilizan. De acuerdo a los hallazgos que se obtuvieron en relación a los diversos estilos de liderazgo y la pregunta de investigación general, es posible observar que en la actualidad en la unidad de análisis que es el área de televentas de Interbank, se presentan comportamientos que están alineados predominan las dimensiones del estilo de liderazgo transformacional, y que estas dimensiones son muy valoradas por los ejecutivos de ventas. Estos hallazgos se derivaron de los hallazgos que se obtuvieron en relación con los diversos estilos de liderazgo y la pregunta de investigación general. Sin embargo, las conclusiones a las que se llegó de acuerdo a la autopercepción de los supervisores son que la mayoría de los supervisores manifiestan comportamientos propios de un estilo transformacional alineado con la cultura organizacional del banco; solo un supervisor manifiesta un estilo que es más alineado con lo transaccional, y este supervisor es el supervisor más antiguo y senior del área.

2.1.3. Locales

Cabrera (2019), demuestra el trabajo realizado para la tesis, que se titula “Estilo de liderazgo y su vínculo con el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa contratista minera en Cajamarca 2019”. El propósito de esta investigación fue investigar la asociación entre diferentes estilos de liderazgo y el nivel de desempeño laboral alcanzado por los trabajadores que laboran para una empresa contratista minera en Cajamarca en el año 2019. En el estudio actual, se han utilizado un enfoque tanto cualitativo como correlacional. Para comparar y contrastar las hipótesis de investigación se utilizó un diseño no experimental utilizando la prueba estadística de Speman. Ambos enfoques fueron debidamente verificados y posteriormente empleados en el negocio objeto del estudio. Los hallazgos de la investigación permiten concluir que el estilo de gestión de una empresa contratista minera ubicada en la ciudad de Cajamarca está relacionado, de alguna manera, con el nivel de productividad

alcanzado por las personas que laboran en la empresa. Por tanto, es posible precisar que el enfoque de gestión de los gerentes tiene una relación significativa con el nivel de desempeño laboral del personal en una empresa contratista minera en Cajamarca; para decirlo de otra manera, un enfoque de gestión eficaz de los gerentes da como resultado altos valores en el nivel de desempeño del personal.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Liderazgo

Robbins (1999), "El liderazgo es la capacidad de ejercer influencia sobre un grupo de tal manera que se cumplan los objetivos del grupo. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona el hecho de ocupar un cargo general superior dentro de una organización. Alternativamente, la fuente de esta influencia puede ser informal".

Chiavenato (1999), El liderazgo puede definirse como la influencia interpersonal que se ejerce en un entorno y se dirige a través del proceso de comunicación humana al logro de uno o más objetivos particulares. Se considera que el liderazgo es un fenómeno que solo puede tener lugar como resultado de la interacción de las personas entre sí; por tanto, sólo puede examinarse en términos de las relaciones que existen entre los individuos dentro de una determinada estructura social.

Yukl (1989), Hace una revisión de los enfoques o teorías de liderazgo que existen:

a) Teoría de los rasgos

Esta hipótesis, a veces denominada "Teoría del gran hombre", sostiene que, dado que el liderazgo está predispuesto genéticamente, es evidente desde el nacimiento.

Hay varias cualidades que deben estar presentes para ser un líder. Puede ser psicológico, social o físico. Con el fin de descubrir esas características y facilitar que las personas los contraten como líderes de un trabajo, esta idea busca identificar esos atributos.

De acuerdo con la noción, las siguientes características de un líder son particularmente notables:

- Nivel educativo e inteligencia.
- Reconocer los deseos y necesidades de sus seguidores.
- La capacidad de organizar, decidir y establecer prioridades.
- Vigor físico y resistencia.
- El deseo de éxito.
- Iniciativa, valentía y seguridad en sí mismo.

b) Teoría conductual

Méndez y Benavides (2009), La teoría conductual del liderazgo enfatiza los patrones de comportamiento, pero ignora las características o habilidades personales que hacen que un líder sea único. El liderazgo tiene éxito cuando las acciones son observables, comprensibles y sencillas de realizar para otros; lo mismo ocurre cuando el líder tiene la capacidad para hacerlo. La teoría conductual del liderazgo pone más énfasis en las acciones del líder que en las características de su personalidad.

La teoría conductual del liderazgo pone más énfasis en la conducta de un líder que en sus atributos de personalidad. Debido a que se pensaba que la conducta del líder del equipo afectaba directamente a la del equipo, los investigadores identificaron patrones de comportamiento que denominaron estilos de liderazgo, que tenían un efecto favorable en otras personas. Los líderes más efectivos, según esta creencia, son aquellos que los estudios sobre estructura y

consideración se realizaron en la Universidad de Michigan y la "Universidad Estatal de Ohio", y demostraron que los líderes respetados generalmente alcanzan niveles más altos de satisfacción laboral y productividad. Otros estudios también mostraron que cuando se respeta a un líder y apreciado, hay menos quejas, menos rotación de personal y niveles más bajos de estrés grupal que cuando no lo hacen.

c) Teoría situacional

Basan su argumento en el Modelo de contingencia para el liderazgo de Fred Fiedler de 1951, la teoría pionera del liderazgo situacional. En el que se demostró que la efectividad de los grupos de trabajo radica en un adecuado equilibrio entre la forma en que el líder interactúa con sus subordinados y las circunstancias bajo las cuales se puede ejercer la influencia y el control en cada escenario. Hersey y Blanchard van más allá que Fiedler al incluir su evaluación (en una escala de Alto o Bajo) y el cuadro de comportamiento del líder. También se concentran en los compañeros de trabajo y cómo les impactan sus dimensiones, talentos y preparación para las tareas.

La aplicación del modelo de Hersey y Blanchard consta de seis etapas principales:

Enumere las tareas y deberes que deben llevarse a cabo para llevar a cabo el trabajo de la manera más efectiva y eficiente posible.

Identificar las habilidades y conocimientos necesarios para realizar cada tarea.

Evaluar el grado de competencia (habilidades/conocimientos) de cada miembro del equipo.

Determinar la motivación y el grado de seguridad de cada miembro del equipo.

Evaluar el grado de crecimiento o madurez de cada miembro del equipo en relación con su puesto (adecuación de sus conocimientos, habilidades y motivación a las exigencias de ese rol).

Utilice el mejor enfoque de liderazgo para cada miembro del equipo.

d) Teoría de poder influencia

La forma en que se usa y distribuye el poder dentro de las organizaciones, así como la naturaleza de la organización y los rasgos individuales de sus miembros, son todos dinámicos (House, 1991). El líder como figura crítica en los procesos de liderazgo, así como el rol de los seguidores y la circunstancia, han sido abordados en aproximaciones al estudio del liderazgo (Yukl, 2006). Los estudios muestran la investigación de factores como el tipo de unidad organizacional, el tamaño de la unidad y las posiciones de poder y autoridad del líder. Se mencionan las fuentes de poder del líder, y esto implica el uso de la autoridad para influir en los demás. Según García y Santabárbara (2009), los estudios muestran cómo el estilo de liderazgo del líder y las fuentes de poder que despliegan se relacionan con la taxonomía de French y Raven.

Con respecto a la afirmación antes mencionada de que la percepción determina el poder, Mitchell et al. (1997) sugieren que el poder es una cualidad crucial que debe poseer un grupo de interés para ejercer influencia. Un líder debe evaluar la fuerza de tal característica en un grupo de interés en función de su experiencia para asignar el mismo peso. La evaluación de un líder de las características de una parte interesada que necesita atención puede alterarse como resultado de la influencia que se puede ejercer y que provocan las fuentes de poder como la personalidad y el poder condicionado.

Los stakeholders en las organizaciones utilizan la relevancia individual o colectiva de sus atributos como fuente de poder y, al hacerlo, condicionan el

poder recibido y percibido por los gerentes de alto nivel, sus colegas y grupos de trabajo. Esto tiene un impacto en cómo se demuestra el liderazgo. En la organización y, en consecuencia, cómo se otorgan espacios de participación en cualquiera de sus manifestaciones (autocracia, consulta, toma conjunta de decisiones, delegación). De manera similar, para que los líderes utilicen su influencia de manera efectiva, deben reconocer y respetar las características relevantes de las partes interesadas de su organización, así como forjar conexiones colaborativas con ellos (Schneider, 2002).

e) Liderazgo transformacional

Bajo el liderazgo transformacional, el líder puede proporcionar muchos modelos de gestión según la situación y lo que se requiera. Tal liderazgo se enfoca en inspirar a otros a hacer su mejor esfuerzo para lograr sus metas. El liderazgo transformacional implica un enfoque en el objetivo de promover la transformación organizacional al tiempo que fomenta la capacidad de asumir los elementos que constituyen la cultura corporativa.

A través de la acción del líder que inspira y motiva a los miembros de su equipo, el liderazgo transformacional implica un proceso de gestión en el que la transformación del entorno representa un componente fundamental. Este proceso de gestión debe estar centrado en la transformación y estar relacionado con el logro de objetivos

Según Bass y Avolio (2006), los líderes transformacionales fomentan cambios de visión que alientan a cada individuo a dejar de lado sus intereses personales en favor del interés del grupo, incluso si sus necesidades vitales existenciales, como la seguridad y la salud, así como sus necesidades relacionales, que incluyen el amor y la afiliación, no se satisfacen.

f) Modelo de Fred David

Se basa en el logro de objetivos y el cumplimiento de las expectativas, recompensando el éxito y castigando o reprendiendo el fracaso. Recibe su nombre de la "transacción" que el equipo recibe de la corporación a cambio de su trabajo y adhesión. Un proceso de transacción o intercambio entre líderes y seguidores es la piedra angular del liderazgo transaccional. El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores antes de elaborar cómo se cumplirían a cambio de lograr objetivos específicos y completar ciertas tareas.

Los líderes transaccionales son expertos en hacer que la empresa funcione sin problemas y de manera efectiva porque mantienen su atención en el aquí y ahora. Prosperan en las tareas de gestión convencionales como la planificación y la elaboración de presupuestos y, a menudo, ponen énfasis en los aspectos impersonales del desempeño laboral. Los líderes construyen la confianza de los seguidores siendo sinceros sobre lo que esperan de ellos. Además, abordar las necesidades de los subordinados puede elevar la moral y la productividad. Los líderes transaccionales, por otro lado, mantienen la estabilidad dentro de la empresa en lugar de alentar el cambio, ya que están comprometidos con "seguir las reglas", como dice el refrán.

Durante muchos años, esta estrategia funcionó bastante bien. Este paradigma es ahora la principal barrera para la innovación y el desarrollo en nuevas empresas; los gerentes lo utilizan principalmente para ejercer control sobre los equipos en la búsqueda del éxito y el reconocimiento profesional.

Según Bass y Abolio (1985), una serie de comportamientos que pueden caracterizarse en la relación supervisor subordinado proporcionan la función distintiva del líder transaccional en este problema y su influencia en la motivación:

Comprender y definir las demandas de roles y tareas. El líder transaccional define claramente los deberes que los subordinados deben estar dispuestos a ejecutar, los gastos asociados y las repercusiones a largo plazo. Esta conducta del líder estaría ligada a los grados de confianza de los seguidores, es decir, el subordinado tendría la confianza suficiente una vez aclarado el rol para desplegar el esfuerzo requerido.

Una comprensión de los requisitos, aspiraciones y metas del subordinado para su trabajo. Simplemente reconocer estos deseos y aspiraciones es insuficiente en este caso; el líder transaccional también debe dejar claro cómo se cumplirán en el futuro. Esto le da al subordinado un sentimiento de dirección, según Bass (1985).

los beneficios se intercambian o prometen a cambio del trabajo potencial del seguidor. Responsabilidad por los intereses de los seguidores, si pueden ser satisfechos a través de su trabajo.

g) Liderazgo transaccional

Se basa en el logro de objetivos y el cumplimiento de las expectativas, recompensando el éxito y penalizando el fracaso. La razón por la que se llama así es porque la "transacción" es lo que la empresa pagaría a los miembros del equipo por su trabajo y cumplimiento. Un proceso de transacción o intercambio entre líderes y seguidores es la piedra angular del liderazgo transaccional. El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores antes de elaborar cómo se cumplirían a cambio de lograr objetivos específicos y completar ciertas tareas.

Los líderes transaccionales son expertos en hacer que la empresa funcione sin problemas y de manera efectiva porque mantienen su atención en el aquí y ahora. Prosperan en las tareas de gestión convencionales como la planificación

y la elaboración de presupuestos y, a menudo, ponen énfasis en los aspectos impersonales del desempeño laboral. Los líderes construyen la confianza de los seguidores siendo sinceros sobre lo que esperan de ellos. Además, abordar las necesidades de los subordinados puede elevar la moral y la productividad. Los líderes transaccionales, por otro lado, mantienen la estabilidad dentro de la empresa en lugar de alentar el cambio, ya que están comprometidos con "seguir las reglas", como dice el refrán.

Durante muchos años, esta estrategia funcionó bastante bien. Este paradigma es ahora la principal barrera para la innovación y el desarrollo en nuevas empresas; los gerentes lo utilizan principalmente para ejercer control sobre los equipos en la búsqueda del éxito y el reconocimiento profesional.

Según Bass (1985), una serie de acciones que pueden caracterizarse en la relación supervisor- subordinado proporcionan la función distintiva del líder transaccional en este problema y su influencia en la motivación:

Comprender y definir las demandas de roles y tareas. El líder transaccional define claramente los deberes que los subordinados deben estar dispuestos a ejecutar, los gastos asociados y las repercusiones a largo plazo. Esta conducta del líder estaría ligada a los grados de confianza de los seguidores, es decir, el subordinado tendría la confianza suficiente una vez aclarado el rol para desplegar el esfuerzo requerido.

Una comprensión de los requisitos, aspiraciones y metas del subordinado para su trabajo. Simplemente reconocer estos deseos y aspiraciones es insuficiente en este caso; el líder transaccional también debe dejar claro cómo se cumplirán en el futuro. Esto le da al subordinado un sentimiento de dirección, según Bass (1985).

Los beneficios se intercambian o prometen a cambio del trabajo potencial del seguidor, responsabilidad por los intereses de los seguidores, si pueden ser satisfechos a través de su trabajo.

h) Liderazgo pasivo evitador

En este escenario, el líder está atento a las fallas de desempeño para que se puedan tomar medidas correctivas. El líder también puede intervenir si los problemas se salen de control o abstenerse de actuar por completo para evitar tomar una decisión. Las situaciones o problemas no reaccionan ante las personas. Los líderes pasivos evitan delinear acuerdos, delinear expectativas y establecer estándares y objetivos para que sus seguidores los cumplan.

2.2.2. Gestión integrada

Lasse & Eriksson, (2000) conocida como gestión integrada o también como gestión integral en algunas latitudes, esto es la manera de administrar la empresa como un todo, teniendo en cuenta que dentro de ella existen elementos, entonces esos elementos son los que dan el equilibrio al todo, que es la empresa. El modelo de manera principal que se ha propuesto es de todo completa y también funcional, se dice que una empresa de esta magnitud su principal característica es la eficiencia, además de ellos las personas están cohesionadas y juntas logrando un objetivo en común.

Los objetivos que persigue la gestión integrada, es convertir a en un mismo equipo a todos los integrantes de la organización, entonces para ello se requiere la colaboración de manera activa y consciente, que se tenga una visión estratégica de manera compartida, además de ello es obvio que esto no fluye de la noche a la mañana, teniendo en cuenta que las personas tenemos diversas opciones y pensamientos heterogéneos, entonces es ahí donde entra el liderazgo consciente, lo cual el trabajo de este es manejar la inteligencia y también la energía de todos los integrantes de la empresa, para ello la

empresa solo se superará a sí misma y a sus competidores cuando todas las fuerzas trabajen de manera conjunta, para ello el líder generará esfuerzos creativos, de libertad. Además los autores mencionan que una empresa genera buenos resultados cuando se combina la buena estructura que se plantea y que contenga libertad y creatividad en el trabajo de la empresa.

El supuesto en el que se basa la gestión integrada, es que la empresa es un sistema vivo, que está compuesta por una estructura, y esta estructura es la que mantiene unida de alguna forma a la empresa, teniendo como base el entendimiento de manera mutua, entonces para ello se logra tiene que existir una integración tanto vertical como horizontal dentro de toda la organización; para ello la integración de manera vertical es la que se forma dentro entre los niveles directivos y todos los integrantes de la empresa, para ello los que dirigen a la organización deben tener la claridad, la integridad y la profundidad e sus convicciones, mientras que la integración horizontal es la que se origina entre los compañeros de trabajo, entendiendo cada persona el papel que desarrolla dentro de la organización, entonces al actuar de esta manera los grupos son los que alcanzan el nivel de creatividad y productividad diferenciada de otra empresa. También es importante tener en cuenta que el liderazgo es el principal facilitador de que de todo ello se desarrolle de buena manera, ya que es importante que cada persona se encuentre de manera interna y proyecte lo mejor de ella para que la organización logre los objetivos.

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Liderazgo directivo

2.3.1.1. Definición

Robbins (1999), “El liderazgo es la capacidad de persuadir a un grupo para que trabaje hacia un objetivo común. Este poder puede provenir de una fuente formal, como tener un rango general superior dentro de una organización”.

a) Factores de liderazgo transformacional

Los líderes que obtienen una buena puntuación en esta característica son reverenciados, respetados y capaces de ganarse la confianza de sus subordinados. Son identificados por sus seguidores, quienes los emulan.

La definición de impacto idealizado (comportamiento) es la misma que la del componente anterior, pero las preguntas utilizadas para medirlo se enfocan más estrechamente en acciones particulares.

La motivación inspiradora es la capacidad de un líder para inspirar a los miembros de su equipo y darle significado a su trabajo. De manera similar, el líder crea una visión de futuro convincente para el equipo y el negocio.

Estimulación intelectual: estos líderes alientan a los miembros de su equipo a pensar de manera creativa e innovadora, así como a buscar dentro de sí mismos soluciones a cualquier desafío potencial.

Consideración individualizada: los líderes que obtienen una buena puntuación en este criterio tienen en cuenta los requisitos únicos de éxito y desarrollo de cada miembro del equipo, sirviendo como mentores y entrenadores.

b) Factores de liderazgo transaccional

Recompensa contingente: el líder define las expectativas de los seguidores y ofrece reconocimiento cuando se alcanzan los objetivos mediante el uso de los comportamientos descritos en este elemento.

Gestión excepcional (activa): Este tipo de líder se concentra en abordar los errores de los trabajadores o las desviaciones de los objetivos de la organización.

c) Liderazgo pasivo evitador

Gestión por excepción (pasiva): los líderes a menudo no hacen nada y, en todo caso, solo se involucran cuando las cosas se ponen muy mal.

Laissez-faire se refiere a los líderes que se abstienen de tomar decisiones y mantenerse al margen de los asuntos cruciales que afectan a la empresa.

2.3.2. Gestión integrada

2.3.2.1. Definición

Gallego (2005), Antes de hace unos años, una empresa podía contentarse con ofrecer un producto que satisficiera todos los requisitos y demandas de sus consumidores. Los clientes internos de las empresas están interesados tanto en el resultado como en el proceso a través del cual se llegó. Dado que es necesaria una gestión integrada de las operaciones de la empresa, se vuelve crucial que, para lograr una meta dentro de la organización, las expectativas de seguridad, gestión, calidad y responsabilidad corporativa deben ser bien reconocidas.

Entonces, es posible describir la gestión integrada como un nuevo método de conducir las operaciones de una organización para

administrar de manera integral a sus clientes, ya sea interna o externamente, con el objetivo de lograr una política de gestión integrada. Es un método de adaptación a las últimas especificaciones tecnológicas en empresas tanto nacionales como extranjeras.

Gestión integral de personal: Son preocupaciones de comportamiento que se relacionan con la forma en que una empresa interactúa con sus propios empleados y que tienen un impacto significativo en la cantidad de compromiso que asume cada miembro de la organización. Esta área abarca preocupaciones sobre el aprendizaje en equipo, el liderazgo, la atmósfera de trabajo, el soporte tecnológico y la velocidad del servicio.

2.3.2.2. Dimensiones de la gestión integrada

a) Clima laboral

En general, el clima laboral es un factor que interactúa con el entorno organizacional en el sentido más amplio y con el comportamiento de las personas dentro de la comunidad laboral, buscando explicar cómo se sienten las personas a medida que crecen sus acciones dentro del lugar de trabajo, Patterson, (2005).

b) Capacitación

Chiavenato (2008), sostiene que la base de un esfuerzo permanente por aumentar las capacidades de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la empresa es la capacitación. Es una de las tareas más cruciales que deben hacer los gerentes de una empresa.

c) Soporte tecnológico

La aplicación de las nuevas tecnologías de la información al sector bancario peruano es uno de los aspectos más importantes para este sector, como queda demostrado en diferentes trabajos realizados en

diversas investigaciones sobre soportes tecnológicos en banca. Ontiveros, (2011).

El soporte tecnológico ha mantenido una relación privilegiada con el sector financiera a servido para mejorar procesos internos como las gestiones transaccionales e interconexiones con sistemas de pagos. La innovación tecnológica ha marcado la trayectoria histórica de esta relación, y será todavía más importante en los próximos años.

d) Rapidez en atención

Sirve como una herramienta táctica que permite a la empresa diferenciar su producto total del de sus rivales y ofrecer a los clientes algo más, Pérez, (2007).

e) Sistema de Gestión Integrada

Se utiliza como herramienta, que vislumbra el camino para que la empresa siga cada día, ya sea de bienes o servicios, ello implica también una reducción en los costos, al momento que la gestión integrada se implante lo que permite es optimizar los recursos que tiene disponible la empresa, con ello se mejora la organización, al existir la reducción de costos y por ende mejorar el rendimiento de la empresa. Al tener dentro de una empresa la gestión integrada se podría decir que pasa al siguiente nivel de empresas las que cumplen con los estándares que se estipulan para brindar un servicio de calidad.

Gestión de calidad: la gestión de la calidad es la norma ISO 9001 que cumple con los requisitos para tener en cuenta la calidad del producto.

Gestión del medioambiente: la gestión del medio ambiente vendría a ser los que cumplen con las directrices de la norma ISO 14001, para aquellas empresas que generan el mínimo impacto en la naturaleza.

Seguridad y salud ocupacional: este sistema son los que cumplen con los aspectos que se recogen en la norma OHSAS 18001.

Responsabilidad corporativa: para la responsabilidad corporativa son los que están estipulados en los estándares de la norma SGE 21.

las empresas que están sometidas a la gestión integrada son aquellas que usualmente someten a control todos sus procesos para bienes o para servicios, con la finalidad de que estén funcionando de manera correcta, o en todo caso la gestión integrada está funcionando como se ha estipulado en los objetivos de la organización, todo ello con el fin de brindar un mejor servicio y tener una buena cara frente a los clientes y también frente a los proveedores, lo que se busca es proyectar una imagen sumamente positiva y que sea valorada frente a los competidores que tiene la empresa.

2.4. Definición de términos básicos

Acción administrativa: Es el énfasis en aspectos que son prácticos y que son utilizables para conseguir resultados que son concretos. Stanton, Etzel, & Walker, (2007).

Administración: Es una actividad en la cual consiste en orientar, dirigir y controlar actividades en una empresa, esas actividades están relacionadas con las personas para conseguir un objetivo determinado. Marín, (2011).

Amplitud administrativa: Es el número de personas que tiene o puede tener un gerente de una empresa, también aplicado a gerente de área o a un supervisor. Cardona & Duque, (2014).

Capacidad de Dirección: son las personas que son directivos en una empresa que se preocupan y que también se ocupan de las personas que dirigen en una empresa, y que logran equipos que trabajan cohesionados para dar una mayor claridad a la empresa, para que los resultados sean mejores. D'Alessio, (2008).

Centralización: Es la concentración de la toma de decisiones en la cúpula en una empresa. Drucker, (1943).

Comprensión: Es una acción en donde se comprende, es una facultad del ser humano o también puede ser una facilidad para distinguir ciertos aspectos y de esa manera y tener una idea más clara. RAE, (2012).

Confianza: Es la esperanza de manera firme que tiene una persona para que algo suceda, o que esa cosa funcione de una manera adecuada o en todo caso esperar que otra persona actúe como lo espera otra persona. RAE, (2012).

Competidores: Son las empresas que participan y se disputan un mercado en un mismo sector industrial, que ofrecen los mismos bienes o servicios. D'Alessio, (2008).

Control: Viene a ser la función de la administración que sigue a la planeación, la organización y la dirección, que sirve de garantía para que los resultados sean

los esperados o los que lleven a cabo de acuerdo con la planeación realizada en una empresa. Serna, (2008).

Corporación: Es una organización que tiene un gran tamaño, en el Perú vendría a ser como Intercorp o Gloria, donde el control puede estar centralizado y la toma de decisiones pueden estar descentralizadas. Otto & Luisa, (2011).

Decisión: Es la capacidad que tiene una persona o un conjunto de personas para decidir algo con base a la información que tengan y que les permita que esa decisión sea la más adecuada para la empresa.

Delegación: Es la manera de transferir autoridad que puede ser para la toma de decisiones para que los procesos sean más rápidos en una empresa, que se hace de un nivel superior a niveles inferiores. Pérez, (2013).

Descentralización: Viene a ser la dispersión del proceso en una empresa para la toma de decisiones hacia la base de la empresa. Scott, (2007).

Dirección: Es una la llamada función administrativa que es la siguiente a la planeación y la organización, que de cierto modo dinamiza y pone en marcha a toda la empresa mediante las estrategias, también se necesita de la motivación del talento en la empresa y de ejercer un buen liderazgo para que se logre todo lo planeado. Schramm-Klein, & Zentes, (2010).

Directrices: Son aquellos principios que rigen o dan la orientación para alcanzar los objetivos trazados en una empresa de cualquier sector. Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, (2018).

Iniciativa: Viene a ser la capacidad para iniciar algo o proponer ese inicio o a nivel de empresa para emprender algo.

Necesidades: Para a nivel empresarial las necesidades se pueden considerar que son infinitas y también insaciables que una persona puede tener para que pueda tener una vivencia óptima. O tener una necesidad que necesita ser satisfecha. Fred, (2003).

Necesidad de Logro: Es un deseo que tiene una persona de alcanzar algo para tener una mejor calidad de vida de acuerdo con el nivel las necesidades que tenga. Mc Clelland (1961).

Priorización: Es el acto de dar prioridad a una cosa de la otra, en el nivel empresarial puede ser priorizar procesos uno sobre otro porque ese proceso aporta más valor que el otro.

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

El liderazgo directivo se relaciona de manera significativa con la gestión integrada de los clientes internos de la Financiera Confianza, Cajamarca 2021.

3.1.2. Hipótesis específicas

- ✓ El liderazgo transaccional se relaciona significativamente con la gestión integrada de los clientes internos de la Financiera Confianza, Cajamarca 2021.
- ✓ El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la gestión integrada de los clientes internos de la Financiera Confianza Cajamarca 2021.
- ✓ El liderazgo pasivo evitador se relaciona significativamente con la gestión integrada de los clientes internos de la Financiera Confianza Cajamarca 2021.

3.2. Variables

V1 = Liderazgo directivo.

V2 = Gestión integrada.

3.3. Operacionalización de los componentes de la hipótesis

Tabla 1

Matriz de operacionalización de los componentes de las hipótesis

TÍTULO: LIDERAZGO DIRECTIVO Y LA GESTIÓN INTEGRADA DE CLIENTES INTERNOS DE LA FINANCIERA CONFIANZA, CAJAMARCA 2021.

HIPÓTESIS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES			
		VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
El liderazgo directivo se relaciona de manera significativa con la gestión integrada de los clientes internos de la Financiera Confianza, Cajamarca 2021.	Robbins (1999), "el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podrá ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango más general en una organización".	Liderazgo directivo	Transformacional Transaccional Pasivo evitador	Influencia Idealizada - Atribuida Motivación Inspiracional Estimulación Intelectual Consideración Individualizada Recompensa Contingente Gerencia por excepción activa. Gerencia por Excepción Pasiva	Cuestionario MLQ 5X-Short, para medir los estilos de liderazgo.

Gallego (2005), Hasta hace unos años atrás una organización podía sentirse satisfecha con ofrecer un producto que cumpla con todos los estándares y expectativas de los clientes y cumpla con sus necesidades.	Gestión integrada	Clima laboral	- Flexibilidad.	Cuestionario para la variable, estructurado de acuerdo con las dimensiones.
		Capacitación	- Relaciones interpersonales.	
		Soporte tecnológico	- Optimismo.	
		Rapidez en atención	- Tolerancia al estrés.	
			- Asertividad.	
			- Manejo emocional.	
			- Software amigable.	
			- Facilidad de procesamiento.	
			- Solución de problemas.	
			- Absolución de consultas.	
			- Desembolsos en menor tiempo.	

CAPÍTULO IV

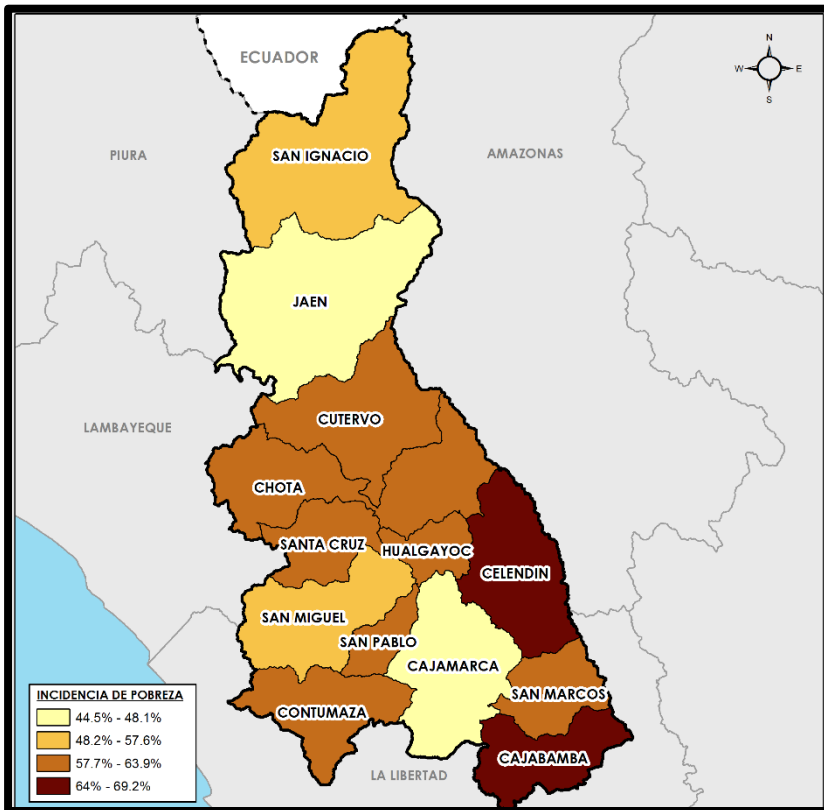
MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ubicación geográfica

Geográficamente el área de estudio se encuentra situada en la ciudad de Cajamarca. La Financiera Confianza se encuentra ubicada en av. Vía de Evitamiento Sur N° 513.

Figura 1

Ubicación geográfica de la Financiera Confianza en la ciudad de Cajamarca



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

4.2. Diseño de la investigación

La investigación según su alcance es correlacional: se estableció relaciones de covariación entre las variables liderazgo directivo y gestión integrada.

El diseño de investigación fue no experimental, puesto que no se manipularon ninguna de las variables, sino se obtuvo la información tal como se muestra en la realidad para su posterior análisis.

Según su temporalidad, fue de corte transversal porque los datos se recogieron en un solo periodo de tiempo.

Fue una investigación cuantitativa porque se usó el método científico de manera estructurada.

4.3. Método de investigación

Se elaboró la hipótesis, la cual sirvió de base para planificar el diseño de la investigación (recopilación y tratamiento de datos), para posteriormente generar nuevos conocimientos, que serían la confirmación de la hipótesis. Así es como se utiliza el método científico: comienza con la directa observación de los hechos, luego se propone una posible explicación a estos hechos (González, 2003).

Se utilizó la técnica deductiva-inductiva; se investigaron los factores que inciden en la modernización de la gestión partiendo del nivel más general posible dadas las dos variables, y luego se hizo una comparación desde el nivel específico. Como enfoque particular, se utilizó el método estadístico para tabular y graficar los datos adquiridos a partir de la aplicación de las encuestas. El método analítico-sintético consiste en descomponer el todo en sus partes constituyentes para poder examinarlo, y luego los resultados son sintetizados.

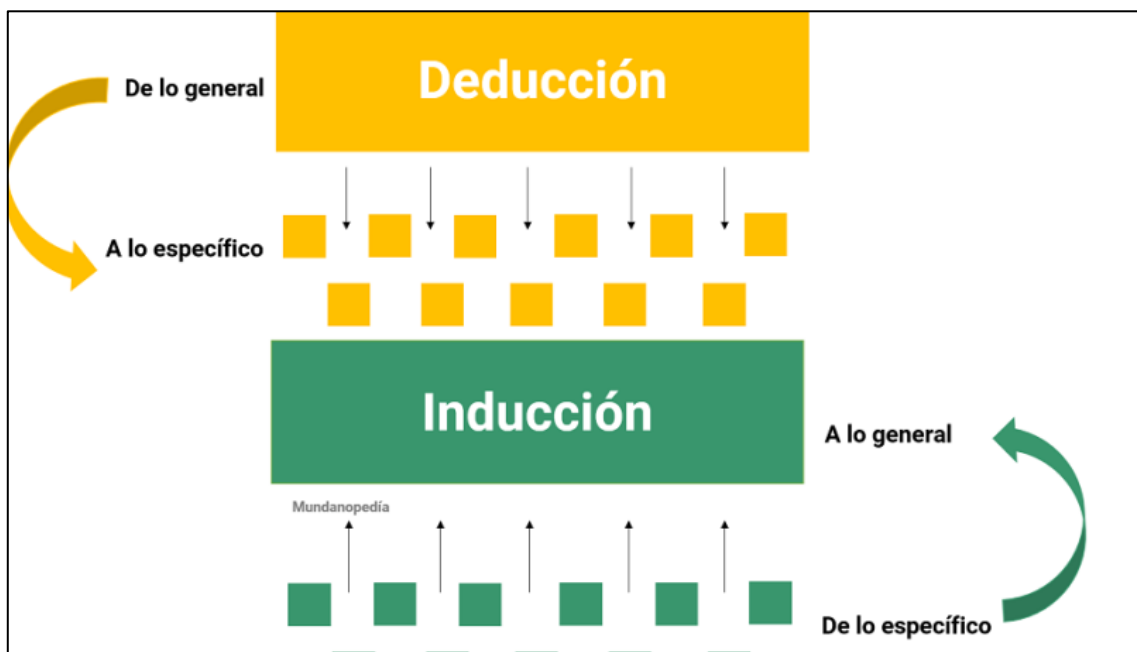
El enfoque inductivo-deductivo, según Ander (1997), consta de dos procesos inversos: inducción y deducción. A medida que se avanza desde el conocimiento de situaciones específicas a información más general, reflejando lo que es común a otras ocurrencias, este proceso de razonamiento se conoce como

inducción. Su fundamento es la repetición de hechos y acontecimientos de la realidad buscando características compartidas dentro de un grupo designado para sacar conclusiones sobre los rasgos que lo constituyen.

Según Hernández-Sampieri (2006), la técnica inductiva se utiliza para aplicar principios generales a circunstancias específicas a partir de una cadena de decisiones. Se emplea en este estudio en el procesamiento y evaluación de la información obtenida de los cuestionarios utilizados, así como en el análisis e interpretación de los resultados.

Figura 2

Flujograma del Método Inductivo - Deductivo



Además, se utilizó el método:

Analítico – sintético

Según Abad, (2009) El análisis y la síntesis son dos procesos cognitivos inversos que trabajan juntos en esta estrategia. El análisis es un proceso lógico que permite descomponer mentalmente un todo en sus partes y atributos constituyentes, así como sus múltiples relaciones, características y elementos, e

investiga cómo se comporta cada parte. La acción opuesta, llamada síntesis, crea en la mente la unión o combinación de las piezas previamente examinadas y permite la identificación de conexiones y rasgos generales entre los constituyentes de la realidad. Opera bajo la suposición de que algunas características identificadas a través de la investigación pueden generalizarse. Solo debe proporcionar información que sea absolutamente esencial para comprender el objeto sintetizado.

Aquí, se expuso la metodología para investigar la conexión entre el liderazgo gerencial y la gestión integrada. Se estudiará el aspecto más general del liderazgo gerencial y la gestión integrada, seguido de una comparación del aspecto específico, un desglose del todo en sus partes constituyentes para el análisis, la síntesis de los hallazgos y, finalmente, la tabulación estadística y la representación gráfica de los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas.

4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación

4.4.1. Población y muestra

a) Población

La población estuvo constituida por 21 colaboradores de la financiera confianza en la ciudad de Cajamarca, registrados ante la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, en el año 2021.

b) Muestra

Al ser una población finita la muestra se trabajó con los 21 colaboradores que conforman la Financiera Confianza en la ciudad de Cajamarca y que se seleccionó según los siguientes criterios: ambos sexos, grupo etario entre 18 a 60 años, con una antigüedad laboral mayor a 1 año y que cuentan con cierta estabilidad.

4.4.2. Unidad de análisis

La unidad de análisis fue constituida por cada uno de los colaboradores de las diferentes oficinas de la Financiera Confianza en la ciudad de Cajamarca.

4.4.3. Unidad de observación

Fueron los colaboradores de cada una de las áreas y oficinas y de financiera confianza, que conformen los siguientes criterios de inclusión: de ambos géneros, de todas las edades, con diferentes años de experiencia laboral, de diversas profesiones y con diferente número de personas a su cargo. Así mismo en función de los indicadores de las dimensiones de las variables de estudio.

4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

a) Técnicas

Encuestas para el liderazgo validada y adecuada al contexto organizacional peruano.

Encuesta para la gestión integrada de acuerdo con las dimensiones estructuradas en la matriz de operacionalización de variables.

La misma que fue elaborada en base a los indicadores e ítems trabajados en la operacionalización de variables, para lo cual se utilizó la encuesta de opinión, posteriormente validadas por expertos.

b) Instrumentos

Cuestionario: Constituyó una serie de indagaciones sobre los factores ponderados de la investigación, liderazgo gerencial y gestión integrada, las cuales fueron desarrolladas teniendo en cuenta los objetivos del estudio y previa validación de expertos.

El Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ), creado por Avolio y Bass en 2004, fue la herramienta utilizada para evaluar los estilos de liderazgo

transaccional y transformativo. Para el presente estudio se empleó la versión del formulario de líder MLQ 5x-Short que se desarrolló de acuerdo con el modelo de contexto organizacional peruano. Ochenta y dos preguntas conforman esta encuesta, con opciones de respuesta que pueden calificarse en una escala de Likert de cinco puntos (siendo 0 la menos probable y 4 la más frecuente o casi habitual). Se genera una puntuación única para el liderazgo transformacional a partir de los cinco componentes de la prueba, que son (a) atributos de influencia idealizados, (b) comportamiento de influencia idealizado, (c) motivación inspiradora y (d) estimulación intelectual.

La prueba arroja puntajes factoriales para el estilo de liderazgo transaccional (a) consideración individual y (b) recompensa contingente; el estilo de liderazgo pasivo-evitativo (a) administración excepcional-activa, (b) administración pasiva-excepcional, y (c) laissez-faire; y el estilo de liderazgo pasivo-evitativo (a) administración pasiva-excepcional, (b) y (c) respectivamente. (A) Satisfacción.

Además, se elaboró un cuestionario validado para la gestión integrada, conformado por los aspectos que se organizaron en la matriz de operacionalización de variables.

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Al examinar las observaciones recopiladas mediante los cuestionarios, se llevó a cabo el análisis de datos. Los datos se sometieron primero a un análisis exploratorio con el fin de determinar los valores proporcionados para cada ítem del cuestionario que respondieron los gerentes y administradores.

En el análisis estadístico correlacional se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, que es adecuado para variables medidas por intervalos o razones.

4.7. Matriz de consistencia metodológica

Tabla 2

Matriz de consistencia metodológica

LIDERAZGO DIRECTIVO Y LA GESTIÓN INTEGRADA DE CLIENTES INTERNOS DE LA FINANCIERA CONFIANZA, CAJAMARCA 2021.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO METODOLÓGICO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	POBLACIÓN Y MUESTRA
PREGUNTA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL				
¿De qué manera el liderazgo directivo se relaciona con la gestión integrada de los clientes internos y externos de la Financiera Confianza, Cajamarca 2021?	Determinar la relación del liderazgo directivo con la gestión integrada de los clientes internos y externos de la Financiera Confianza, Cajamarca 2021	El liderazgo directivo se relaciona de manera significativa en la gestión integrada de los clientes internos y externos de la Financiera Confianza, Cajamarca 2021.	Transformación I	-Influencia idealizada atributos. -Influencia idealizada comportamiento -Motivación Inspiracional -Estimulación Intelectual. -Consideración Individualizada.	Encuesta: Deductivo - Los instrumentos MLQ 5X-Short, para medir los estilos de liderazgo. Analítico de sintético Estadístico	-Al ser una población finita la muestra se trabajó con los 21 colaboradores que conforman la Financiera Confianza en la ciudad de Cajamarca y que han sido seleccionados según los siguientes criterios: ambos sexos, grupo etario entre 18 a 60 años, con una antigüedad laboral mayor a 1 años y que

PREGUNTAS ESPECÍFICAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPOTESIS ESPECÍFICAS			
✓ ¿Cuál es la relación de liderazgo transaccional con la gestión integrada de los clientes internos y externos de Financiera Confianza, Cajamarca 2021?	✓ Establecer la relación de liderazgo transaccional con la gestión integrada de los clientes internos y externos de Financiera Confianza, Cajamarca 2021	✓ El liderazgo transaccional es positivo con respecto a la gestión integrada de los clientes internos y externos de Financiera Confianza, Cajamarca 2021	- Transaccional - Pasivo evitador	- Recompensa Contingente. - Gerencia por excepción activa.	cuentan con cierta estabilidad.
✓ ¿Cuál es la relación de liderazgo transformacional con la gestión integrada de los clientes internos y externos de Financiera Confianza	✓ Establecer la relación de liderazgo transformacional con la gestión integrada de los clientes internos y externos de Financiera Confianza	✓ El liderazgo transformacional es positivo con respecto a la gestión integrada de los clientes internos y externos de Financiera Confianza	- Clima laboral - Capacitación - Soporte tecnológico	- Flexibilidad. - Relaciones interpersonales. - Optimismo. - Tolerancia al estrés. - Asertividad. - Manejo emocional. - Software amigable. - Facilidad de procesamiento	

Cajamarca 2021?	Cajamarca 2021	Cajamarca 2021	- Solución de problemas.
✓ ¿Cuál es la relación entre liderazgo pasivo evitador con la gestión integrada de los clientes internos y externos de Financiera Confianza Cajamarca 2021?	✓ Establecer la relación entre liderazgo pasivo evitador con la gestión integrada de los clientes internos y externos de Financiera Confianza Cajamarca 2021	✓ El liderazgo pasivo evitador es positivo con respecto a la gestión integrada de los clientes internos y externos de Financiera Confianza Cajamarca 2021	- Absolución de consultas.
			- Desembolsos en menor tiempo
			- Rapidez en atención
✓ ¿Cuál es la propuesta de mejora de la gestión integral de los clientes internos y externos a partir de la relación de liderazgo directivo de la Financiera Confianza Cajamarca 2021?	✓ Formular la propuesta de mejora de la gestión integral de los clientes internos y externos a partir de la relación de liderazgo directivo de la Financiera Confianza Cajamarca 2021.	✓ La propuesta de mejora de la gestión integral es positiva para la gestión de los clientes internos y externos a partir de la relación de liderazgo directivo de Financiera Confianza Cajamarca 2021.	

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Presentación de resultados

5.1.1. Liderazgo directivo

Tabla 3

Liderazgo transformacional

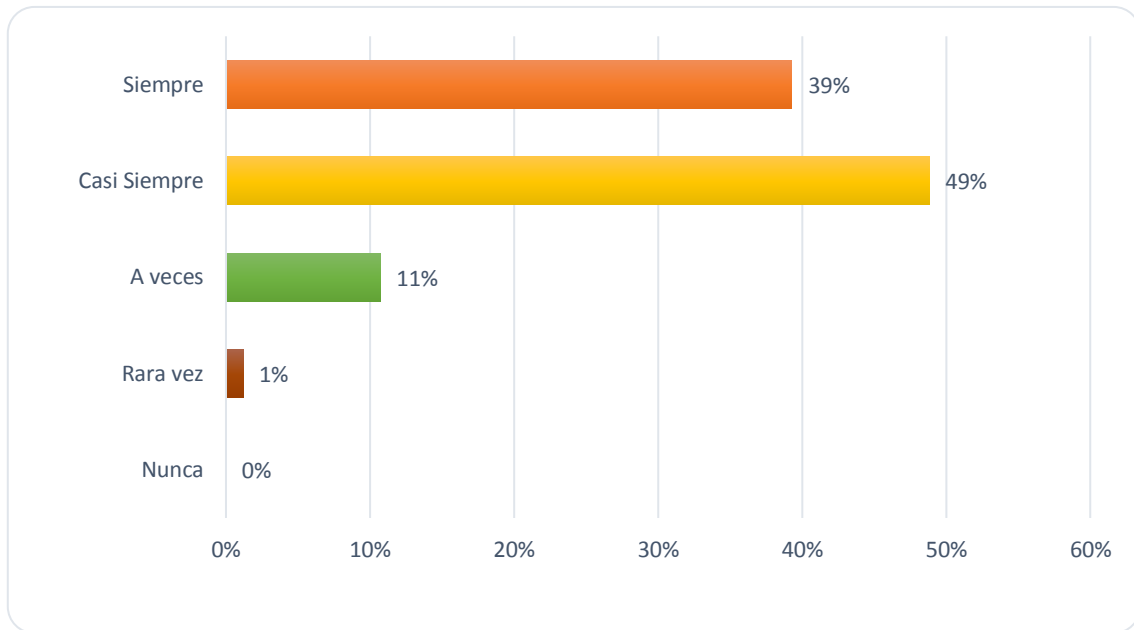
N		Siempre	Casi	A veces	Rara vez	Nunca
		Siempre				
1	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar	0	3	1	0	0
2	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	0	4	0	0	0
3	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	0	4	0	0	0
4	Me muestro confiable y seguro.	0	4	0	0	0
5	Intento ser un modelo que seguir para los demás.	0	4	0	0	0
6	Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.	4	0	0	0	0
7	Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	3	1	0	0	0

8	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	4	0	0	0	0
9	Construyo una visión motivante del futuro.	4	0	0	0	0
10	Expreso confianza en que se alcanzarán las metas	4	0	0	0	0
11	Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.	4	0	0	0	0
12	Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	1	3	0	0	0
13	Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	4	0	0	0	0
14	Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo.	1	3	0	0	0
15	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	0	2	2	0	0
16	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas	0	1	2	1	0

17	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	3	0	0
18	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	0	4	0	0	0
19	Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.	4	0	0	0	0
20	Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.	0	4	0	0	0
21	Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0	4	0	0	0
		39%	50%	10%	1%	0%

Figura 3

Liderazgo transformacional



Fuente: Encuestas aplicadas.

Respecto a la dimensión de liderazgo transformacional, de los 4 administradores y 21 colaboradores que fueron encuestados en la agencia de Financiera Confianza en la ciudad de Cajamarca, se tiene que el 49% respondieron que casi siempre aplican un liderazgo transformacional en su agencia y en sus respectivas áreas, mientras que un 39% mencionan que la aplican siempre, un 11% lo hacen a veces en su área, un 1% lo hacen rara vez.

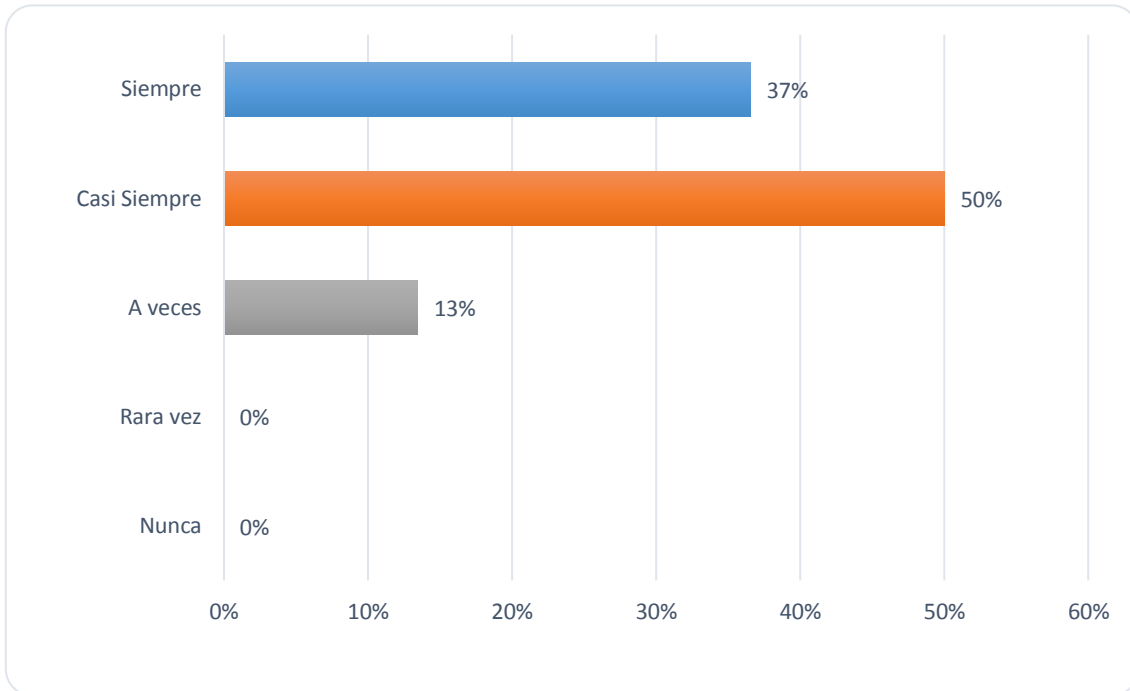
Tabla 4*Liderazgo transaccional*

N		Siempre	Casi	A veces	Rara vez	Nunca
		Siempre				
22	Le dedico tiempo a enseñar y orientar.	0	2	2	0	0
23	Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	0	4	0	0	0
24	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	0	4	0	0	0
25	Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	0	2	2	0	0
26	Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	0	1	3	0	0
27	Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.	0	4	0	0	0
28	Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.	1	2	1	0	0
29	Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.	4	0	0	0	0
30	Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno,	4	0	0	0	0

	para lograr los objetivos de desempeño.					
31	Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logaran las metas.	1	3	0	0	0
32	Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	4	0	0	0	0
33	Aclaro a cada uno lo que recibiré a cambio de su trabajo.	1	3	0	0	0
34	Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien.	4	0	0	0	0
		37%	48%	15%	0%	0%

Figura 4

Liderazgo transaccional



Fuente: Encuestas aplicadas.

Respecto a la dimensión de liderazgo transaccional, de los 4 directivos y 21 colaboradores que fueron encuestados en la ciudad de Cajamarca, un 50% mencionan que casi siempre aplican un liderazgo transaccional en cada de una de sus áreas, mientras que un 37% mencionan que lo hacen siempre, un 13% mencionan que a veces lo hacen despectivamente de acuerdo con cada función o actividad que se programe.

Entonces esto aporta a la teoría en esta dimensión, sin embargo, también es necesario mencionar que el liderazgo transaccional es aquel que está por debajo del transformacional, conocido como el verdadero liderazgo, sin embargo, con esto se demuestra que, en la Financiera Confianza de la ciudad de Cajamarca, prima este tipo de liderazgo y que aún resta por trabajar en mejorarlo.

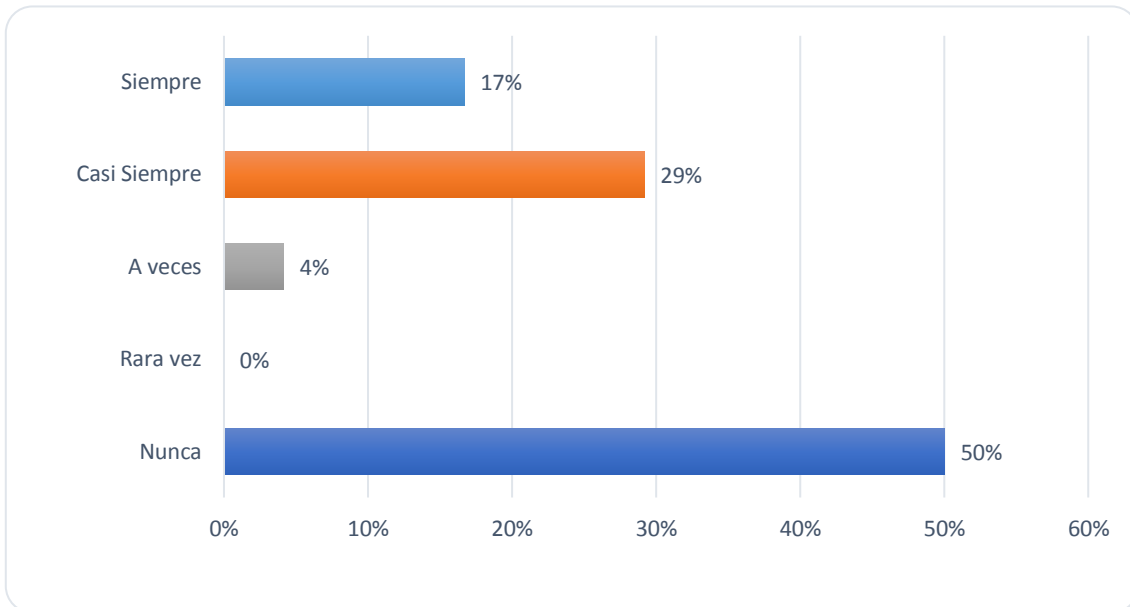
Tabla 5*Liderazgo pasivo evitador*

N		Siempre	Casi Siempre	A veces	Rara vez	Nunca
35	Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	1	3	0	0	0
36	Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	1	3	0	0	0
37	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	4	0	0	0	0
38	Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	1	3	0	0	0
39	Me concentro en detectar y corregir errores.	1	1	2	0	0
40	Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	0	4	0	0	0
41	Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	0	0	0	0	4

42	Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	0	0	0	0	4
43	Sostengo la firme creencia en que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0	0	0	0	4
44	Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	0	0	0	0	4
45	Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar.	0	0	0	0	4
46	En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	0	0	0	0	4
		17%	29%	4%	0%	50%

Figura 5

Liderazgo pasivo evitador



Fuente: Encuestas aplicadas.

Respecto a la dimensión de liderazgo pasivo evitador, de los 4 directivos y los 21 colaboradores que fueron encuestados en la agencia de la Financiera Confianza en la ciudad de Cajamarca, un 50% mencionan que nunca aplican un liderazgo pasivo evitador en cada de una de sus áreas, mientras que un 29% mencionan que lo hacen casi siempre, un 17% mencionan que siempre lo hacen y el 4% a veces lo hacen.

5.1.1. Gestión integrada

Tabla 6

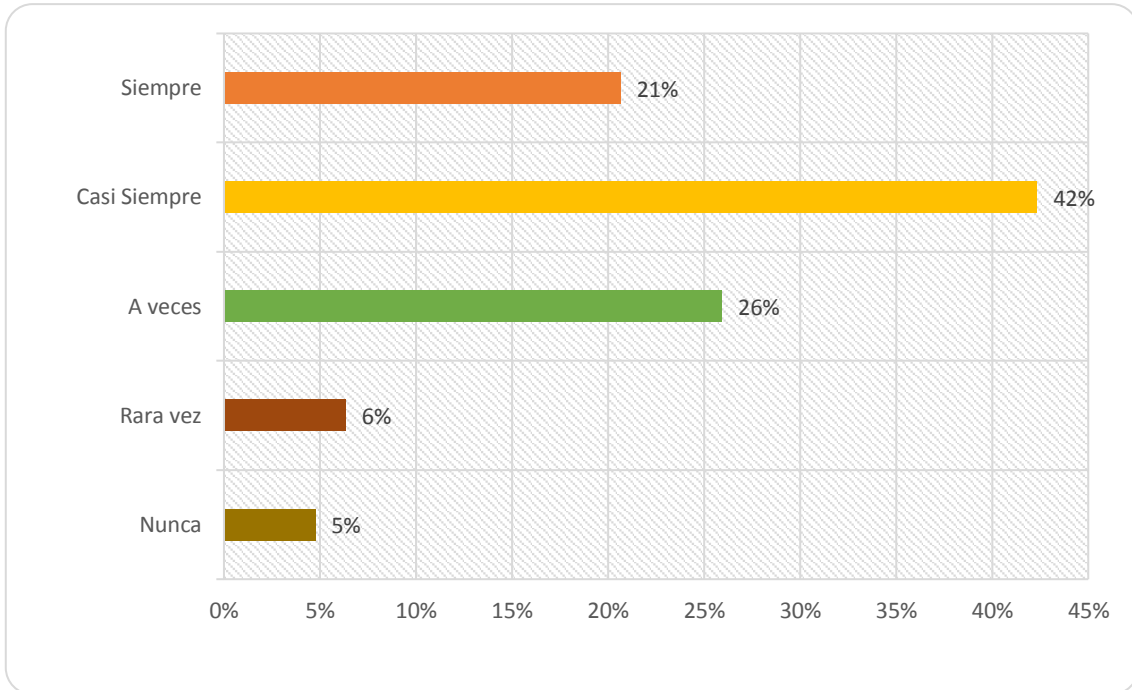
Clima laboral

N		Siempre	Casi	A veces	Rara vez	Nunca
		Siempre				
1	Se siente satisfecho con el clima laboral de la financiera.	8	10	2	1	0
2	Gerente y/o Administradores son flexibles ante las peticiones que solicitan como colaboradores.	3	12	6	0	0
3	Existe flexibilidad salarial en base su productividad y horas extras.	0	0	5	8	8
4	Cuando interactúa con sus compañeros y jefes se siente apreciado por ellos.	4	9	7	1	0
5	Durante su estadía en el trabajo intercambia información con sus superiores, de actividades relacionadas con el ejercicio de sus funciones.	3	10	7	1	0

6	El comportamiento de su gerente/ administradores es transparente.	6	10	5	0	0
7	Sale del trabajo sintiéndose satisfecho de lo que ha hecho.	5	11	4	1	0
8	Se siente orgulloso de trabajar para esta financiera.	6	11	4	0	0
9	Los administradores y/o gerentes motivan a cumplir con el trabajo de la manera que considere mejor el colaborador.	4	7	9	0	1
		21%	42%	26%	6%	5%

Figura 6

Clima laboral



Fuente: Encuestas aplicadas.

Respecto a la dimensión de clima laboral, de los 21 colaboradores que fueron encuestados en la agencia de la Financiera Confianza en la ciudad de Cajamarca, un 42% mencionan que casi siempre se sienten satisfechos con el clima laboral que se maneja en la agencia, el 26% manifiesta que a veces se siente satisfecho, un 21% manifiesta que casi siempre, el 6% rara vez y una minoría de un 5% nunca.

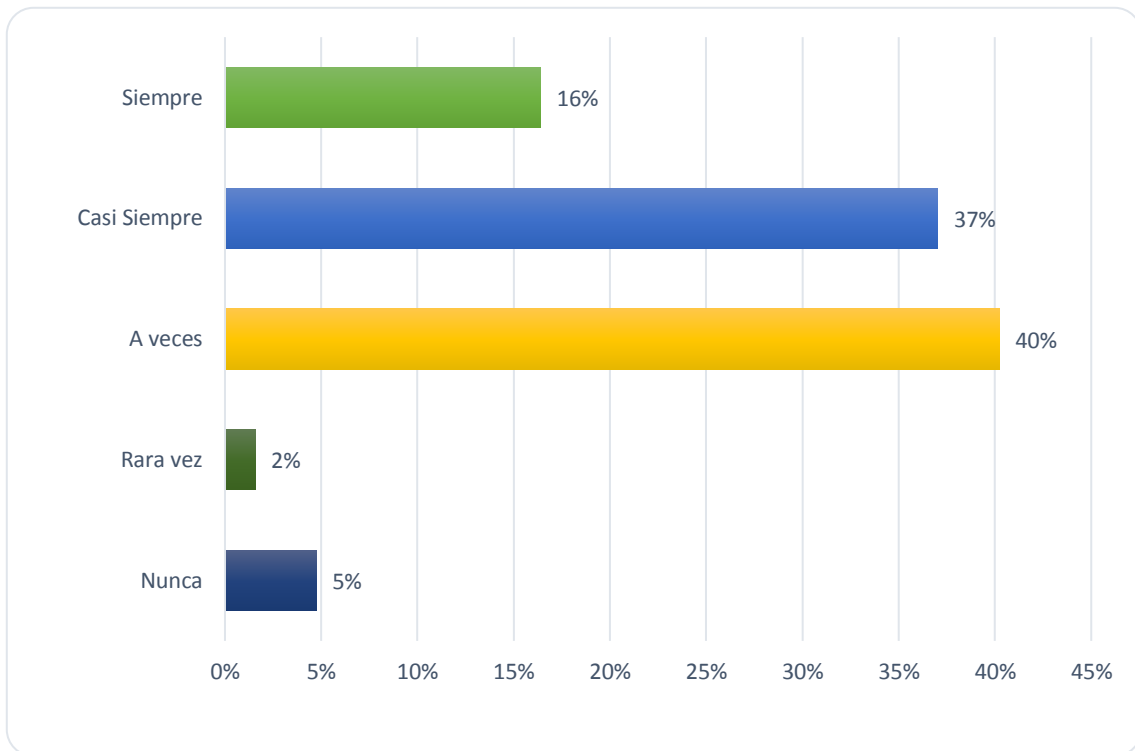
Tabla 7*Capacitación*

N		Siempre	Casi	A veces	Rara vez	Nunca
10	Los administradores y/o gerentes escuchan lo que dicen como colaboradores.	5	6	9	0	1
11	Los administradores y/o gerentes buscan los aportes del equipo para que se puedan comprender y dar solución a las actitudes complejas que se presentan.	4	9	6	1	1
12	Los administradores y/o gerentes están disponibles cuando lo requieran en cualquier área.	3	8	10	0	0
13	Cuando algo le resulta injusto, expresa su opinión al respecto como colaborador.	4	9	7	1	0
14	Cuando algo sale mal, los administradores y/o gerentes corrigen el motivo del error de manera que el problema no vuelva a suceder.	4	9	7	0	1

15	Los administradores y/o gerentes reaccionan de manera positiva ante nuevas ideas.	0	15	5	0	1
16	Los administradores y/o gerentes animan a desarrollar sus propias ideas a los colaboradores.	4	5	11	0	1
17	Los administradores y/o gerentes les agrada que los colaboradores internos intenten hacer su trabajo de distintas formas.	4	4	11	1	1
18	Los administradores y/o gerentes exhortan a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo.	3	5	10	0	3
		16%	37%	40%	2%	5%

Figura 7

Capacitación



Fuente: Encuestas aplicadas.

Respecto a la dimensión de capacitación, de los 21 colaboradores que fueron encuestados en la agencia de la Financiera Confianza en la ciudad de Cajamarca, un 40% mencionan a veces lo realizan en la agencia, el 37% manifiesta que casi siempre se realiza, un 16% manifiesta que siempre y un 5% mencionan que nunca se realiza en la agencia.

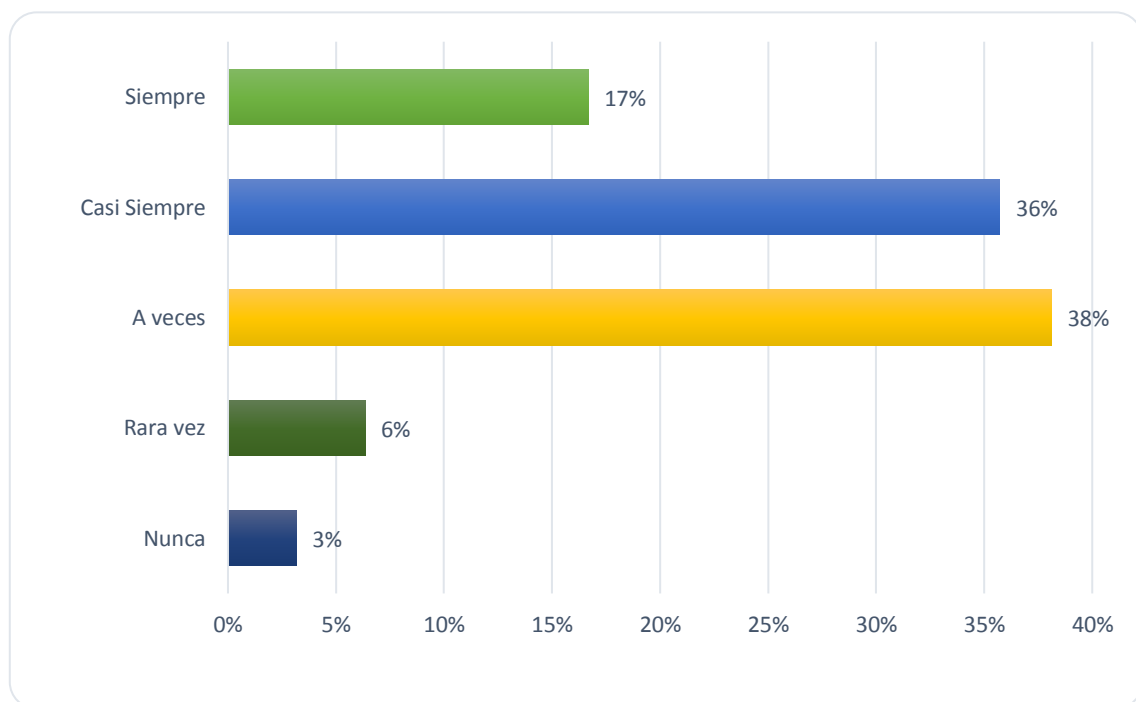
Tabla 8*Soporte tecnológico*

N		Siempre	Casi	A veces	Rara vez	Nunca
19	En su centro de trabajo se cuenta con los medios tecnológicos y de comunicación accesible para que cualquiera desempeñe sus actividades de manera óptima.	4	8	9	0	0
20	Considera que el sistema es rápido durante el horario de atención al público.	2	9	9	0	1
21	La administración está monitoreando las computadoras todo el tiempo para saber qué tipo de información se maneja de los clientes.	2	5	5	7	2
22	Los administradores y/o gerentes son rápidos para reconocer una buena ejecución.	3	7	9	1	1
23	La financiera es un lugar adecuado para trabajar.	4	9	8	0	0

24	El sistema que se maneja a diario es de fácil acceso para poder realizar con más facilidad las transacciones diarias.	6	7	8	0	0
		17%	36%	38%	6%	3%

Figura 8

Soporte tecnológico



Fuente: Encuestas aplicadas.

Con respecto a la dimensión de soporte tecnológico, de los 21 colaboradores encuestados en la agencia en la ciudad de Cajamarca, un 38% mencionan que a veces el soporte tecnológico es adecuado, el 36% mencionan que casi siempre el soporte tecnológico es adecuado, un 17% manifiestan que siempre el soporte tecnológico es adecuado en la financiera.

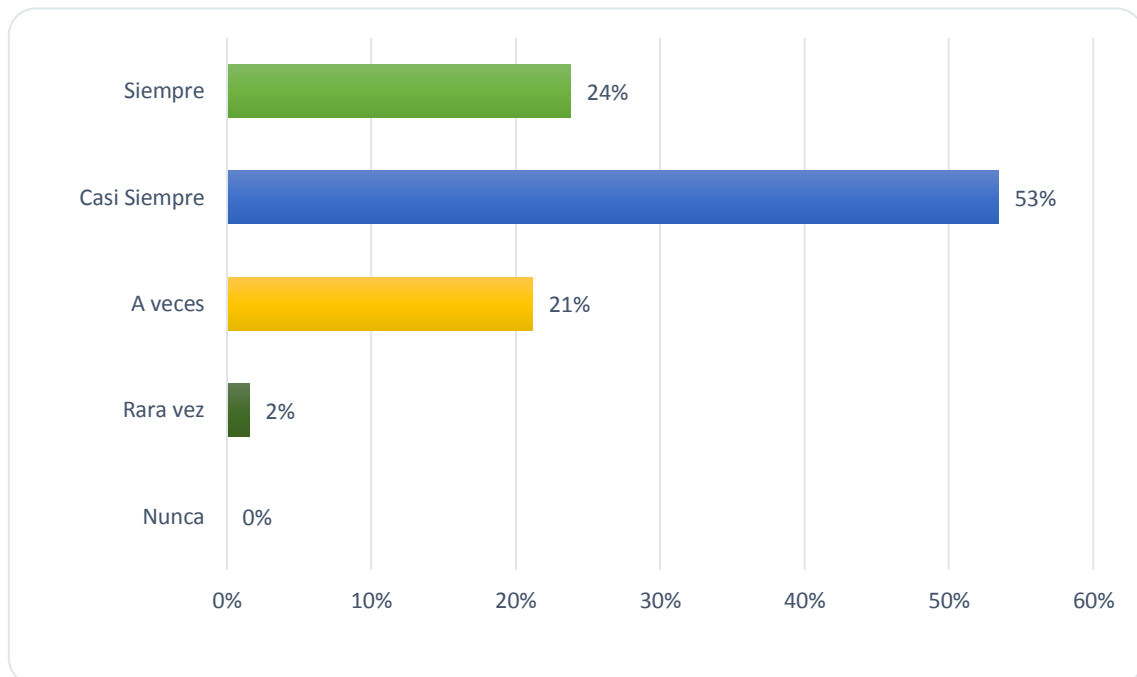
Tabla 9*Rapidez en atención*

N		Siempre	Casi	A veces	Rara vez	Nunca
		Siempre				
25	Cuentan con canales de atención que facilitan la relación con el usuario.	4	11	5	1	0
26	Cuando algo sale mal, como colaborador corriges el motivo del error de manera que el problema no vuelva a suceder.	7	10	4	0	0
27	Como colaborador atiendes los reclamos propiciando mantener una buena relación con el usuario.	5	11	5	0	0
28	Brindan información sobre los productos y servicios antes, durante y después de establecida la relación con el usuario.	5	12	3	1	0
29	Brindan información al usuario sobre las características de los canales de atención con los que cuenta.	5	12	3	1	0

30	Brindan información clara y oportuna sobre sus tasas y tarifas.	5	11	5	0	0
31	Cuentan con mecanismos de revisión y control de la claridad de la información antes de realizar desembolsos.	4	11	6	0	0
32	La financiera realiza esfuerzos para que sus colaboradores ofrezcan un trato cordial, respetuoso y rápido durante los desembolsos.	4	10	7	0	0
33	Como colaboradores revisan sus políticas de seguridad periódicamente, para ser más rápidos en el proceso de los desembolsos.	6	13	2	0	0
		24%	53%	21%	2%	0%

Figura 9

Rapidez en atención



Fuente: Encuestas aplicadas.

Con respecto a la dimensión sobre rapidez en atención, de los 21 colaboradores encuestados en la agencia en la ciudad de Cajamarca, un 53% mencionan que casi siempre realizan una rápida atención al cliente externo, el 24% menciona que siempre se ve reflejado la rápida atención en la financiera, el 21% opina que a veces y un 2% piensa que rara vez existe una rápida atención en la agencia de financiera confianza.

5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados

5.2.1. Liderazgo directivo

Los hallazgos demuestran las tres filosofías de liderazgo que se aplicaron a los administradores de la Agencia Financiera Confianza en Cajamarca; El liderazgo transformacional enfatiza el logro de los objetivos, que es el factor más crucial dado que estamos en uno de los más áreas competitivas de la ciudad, lo que concuerda con la investigación de Cabrera (2019), que presenta la tesis. El propósito de la presente investigación fue determinar cómo los estilos de liderazgo de los empleados de una empresa contratista minera en Cajamarca se relacionan con su desempeño en el trabajo.

En la agencia Financiera Confianza se ha notado en los resultados el estilo de liderazgo transformacional con un 45% en la categoría siendo casi siempre la más notoria, siendo este un puntaje por debajo del promedio esperado , mostrando que en este caso el Líder no demuestra en toda su capacidad para hacer que su equipo se sienta motivado, orgulloso, hable con entusiasmo sobre los objetivos, expresando entusiasmo al hablar de los objetivos, y expresando sus propias ideas y opiniones para que se gane el sustento. Según Bass y Avolio (2006), un líder transformacional, entre otras cosas en esta dimensión, es aquel que tiene emociones definidas e inspira a los equipos a alcanzar sus metas y ser más efectivos. La conciencia emocional de este líder se refleja en el trabajo que realiza en su equipo, y se confirma que tiene un impacto en la concienciación de los empleados. La relación con la Gestión Integrada es débil en comparación con el estilo transaccional, ya que es un estilo que desafía las normas de la organización.

Como es más parecido a un intercambio entre el líder y los colaboradores, la categoría con el 50% generalmente siempre es la que tiene el mayor porcentaje que se encuentra dentro del promedio previsto en liderazgo transaccional. Se refiere a recompensar si se logran las metas y castigar si no lo son. En esta situación, se puede observar que, si se logran las metas, el líder dedica tiempo a instruir y orientar, además de brindar asistencia a quienes se esfuerzan. El líder también aclara lo que cada colaborador podría recibir si se logran las metas y solo muestra satisfacción cuando los colaboradores siguen las reglas dejando en claro lo que recibirán si cumplen con su trabajo. Finalmente, se puede observar que también buscan formas de desarrollar las capacidades de los colaboradores. Los resultados de este estudio indican que los gerentes de fideicomisos financieros tienen más impacto en el estilo de liderazgo transaccional que otros gerentes cuando se trata de la influencia de los estilos de liderazgo en quienes ocupan posiciones de liderazgo en una empresa que ofrece servicios. Este estudio fue motivado por la observación de que los líderes utilizan con mayor frecuencia los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. De acuerdo con la relación entre la Gestión Integrada, el siguiente estudio es el que más se relaciona en Financiera Confianza de la ciudad de Cajamarca, y busca determinar el nivel de la calidad de un servicio o producto que tiende a ser subjetivo ya que es excluyente de los parámetros de evaluación o percepción que pueda tener cada persona. Si bien el liderazgo transaccional es meramente ese tipo de liderazgo del día a día, es decir, es de corto plazo, está un poco más allá del ámbito de la teoría ya que, según la teoría de la Gestión Integrada, se argumenta que los verdaderos el liderazgo es transformador.

En lo que se refiere a la dimensión Estilo de Liderazgo Pasivo-Evitador, la categoría Nunca con el 50% es la que muestra el mayor porcentaje de manifestaciones. En este estilo, el Líder solo monitorea el desempeño de los colaboradores y solo toma acciones correctivas si esto encuentra algunas fallas en los procesos. Estos líderes solo se apegan a cumplir los objetivos (2019), Se presenta esta tesis, titulada Liderazgo y Desempeño en las Cooperativas de Ahorro y Crédito Ecuatorianas. Un abordaje desde aportes teóricos tradicionales y modernos, con el objetivo de obtener una maestría en finanzas de la Universidad Nacional de La Plata en Argentina, es un tipo de liderazgo que tiene una relación débil con la gestión integrada en Financiera Confianza en la ciudad de Cajamarca. Esto se debe a que está casi enfocada a dejar la empresa en automático, o que se gestiona por sí misma, y el llamado líder solo aparece en momentos muy cruciales.

5.2.2. Gestión integrada

La gestión integrada en las organizaciones financieras es un proceso muy importante que debería tenerse en cuenta por todos los directivos responsables de cada área que tiene a cargo un grupo considerable de personas, y realizarlo con claridad, ya que sirve para dar solución a los problemas y se saque a la organización adelante y marque diferencia ante la competencia, que los directivos sepan cómo reaccionar a los cambios que se dan el sector financiero, estén preparados cuando los sucesos ocurran, definitivamente la gestión integrada de personal en una empresa es importante para la mejora de la eficiencia y efectividad en la empresa, que se verá reflejada en las relaciones con los clientes, minimizar errores, mejorar la moral y motivación del personal.

De acuerdo con los resultados de clima laboral una de las dimensiones de la gestión integrada de acuerdo a los datos recogidos a los 21 colaboradores encuestados para la investigación podemos observar que solo un 42% dice que si se aplica o lo lleva a cabo un clima laboral agradable, la cual es un porcentaje que está por debajo del promedio deseado, es un panorama que tenemos respecto a la agencia de Financiera Confianza la cual se puede inferir que en esta entidad financiera no se trabaja en equipo, la comunicación no fluye de manera normal, los administradores no son tan flexibles ante las peticiones de los colaboradores, el trabajo que desarrollan los colaboradores no es tan enriquecedor y no se sienten satisfechos con lo que hacen, entre otras cosas respecto a esta dimensión y coinciden con la investigación de Diaz y Criollo (2018), presentan el trabajo de tesis titulado: El liderazgo y su relación con la gestión integrada de los clientes y servicios Promart-Huánuco 2018, con fines de obtener el Grado de maestro en ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán Huánuco, Perú.

En cuanto a la capacitación, de acuerdo a los datos recogidos existe un 40% donde mencionan que a veces lo aplican, la cual está por debajo del promedio requerido, la capacitación constante al colaborador es un aspecto clave en las organizaciones, de acuerdo a los resultados encontrados la capacitación en la Financiera Confianza no se refleja, trayendo como consecuencia que los colaboradores no sean escuchados al momento que ellos expresan su opinión, cuando tengan algún error los administradores no toman importancia en corregir dichos errores, muestran poco interés al momento de expresar nuevas ideas, y no ponen énfasis en motivar a los colaboradores para que realicen sus actividades

de diferentes maneras, muchas veces podemos observar que en una empresa el administrador o gerente no identifica que el tener a un colaborador satisfecho en la entidad es de mucha importancia para la empresa para que siga creciendo y siendo competitiva, lo que toda organización quiere hacer; se debe reconocer que las capacitaciones constantes en la empresa ayuda que el colaborador se identifique con ella, con eso se forma un clima laboral confortable, el brindar reconocimientos y recompensas para que el colaborador siga estando motivado, o brinde retroalimentación a los procesos que se está llevando a cabo en la empresa, ya que muchas veces son ellos los que están en constante interacción con los clientes o están familiarizados con los procesos que se llevan a cabo en la empresa, de esta manera creando un sentido de pertenencia hacía la empresa para el colaborador, en esta dimensión es la que también coincide con la investigación de Díaz y Criollo (2018), presentan el trabajo de tesis titulado: El liderazgo y su relación con la gestión integrada de los clientes y servicios Promart-Huánuco 2018, con fines de obtener el Grado de maestro en ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán Huánuco, Perú.

El soporte tecnológico, de acuerdo a los resultados que se recogieron, hay un 38% por debajo de la media requerida donde se precisa que no se aplica un sistema tecnológico óptimo en la financiera para que se pueda brindar más y mejor atención; así mismo, se puede reflejar en los resultados obtenidos la falta de monitoreo de los sistemas de cómputo por parte de los administrativos, la cual se convierte en un ambiente con sistemas de manejo de acceso limitado y que conlleva a dificultar las actividades diarias del personal. Es preciso que la entidad ponga énfasis en mejorar sus medios tecnológicos y de comunicación y sea accesible

para que cualquier colaborador desempeñe sus actividades de manera óptima, asimismo tener conocimiento de la importancia de que todas las organizaciones financieras deben fortalecer sus sistemas de soporte tecnológico que les permitan seguir interactuando con sus clientes y ellos tengan las facilidades de realizar sus operaciones en cualquier parte donde se encuentren con más tranquilidad, el soporte tecnológico es una dimensión importante de la gestión integrada de una empresa porque al trabajar en ello hace que la organización sea vista en diferentes puntos de la región, el país o el continente, diferenciándose de las que no quieren cambiar la gestión de los sistemas de soporte tecnológico.

Y con respecto a la rapidez en la atención damos énfasis en esta dimensión, la importancia de la atención rápida sobre todo en entidades financieras es de suma importancia porque nos trae ventajas importantes una de ellas y quizás la más importante es la fidelización de los clientes externos, en este caso se obtuvo en los resultados realizados un 53% que esta ligeramente por encima del promedio requerido de que casi siempre se realiza la atención de manera rápida, pero no es suficiente ya que mucho depende de que se tenga los medios tecnológicos apropiados para que se llegue al objetivo de atender en un tiempo adecuado a los clientes, la cual es un punto importante donde la agencia de la Financiera Confianza para que se desenvuelva de manera positiva, es mejorando la publicidad de sus diferentes canales de atención, atendiendo los reclamos y dando solución inmediata, brindar información de todos los servicios antes durante y después de atender a los clientes, y como colaboradores siempre revisar sus políticas e información de cada servicio ofrecido y brindar un ambiente acogedor y trato cordial para el cliente externo.

5.3. Contrastación de hipótesis

a) Coeficiente de correlación

Tabla 10

Coeficiente de correlación entre variables

	<i>LD</i>	<i>GI</i>
<i>LD</i>	1	1
<i>GI</i>	0.86	1

Es un coeficiente de correlación muy alto, porque su valor es cercano a 1, entonces se puede decir que existe una correlación muy alta entre el liderazgo directivo y la gestión integrada, en la agencia de la Financiera Confianza que se encuentra en Cajamarca. Las dimensiones que condicionan del liderazgo directivo son: Liderazgo transformacional, transaccional y pasivo evitador; mientras que las dimensiones que condicionan a la gestión integrada son: clima laboral, capacitación, soporte tecnológico y rapidez en atención.

Tabla 11*Prueba de hipótesis*

Estadístico de prueba	t	15
Muestra	n	24
Grado de libertad (n-2)		22
Nivel de significancia (alfa)		0.05
Valor crítico		2.05

El valor del estadístico de prueba es mayor al valor crítico, por lo que se acepta la hipótesis planteada, además de la evidencia estadística suficiente para concluir que el coeficiente de correlación es diferente de cero.

Con los resultados que se obtuvieron del análisis se demuestra la hipótesis planteada en la investigación que viene a ser: El liderazgo directivo se relaciona de manera significativa con la gestión integrada de los clientes internos de la Financiera Confianza, Cajamarca 2021, es obvio que la relación es significativa, sin embargo la dimensión del liderazgo que más prevalece es el tipo de Liderazgo Transaccional, que viene a ser un liderazgo que gerencia el día a día, carece de un horizonte amplio de futuro, o de una visión a largo plazo, usualmente esto puede ocurrir en las empresas del sistema bancario por la volatilidad de la economía debido a factores externos que no son controlables para la empresa.

CONCLUSIONES

El cálculo de los componentes de cada variable se encontró que el liderazgo directivo de los Administradores de la Financiera Confianza de Cajamarca necesita mejorarse aún más puesto que estos tienen una capacidad de liderazgo transaccional ya que se podría decir que no es el óptimo en una organización, porque según la teoría planteada el verdadero liderazgo que debe primar en una organización es el transaccional, para que esté alineada a la gestión integrada, pero no excelente y una gestión integrada que se necesita desarrollarla mucho más. Y los componentes en los que deben mejorar son: motivación, manejo del estrés y estado de ánimo de los colaboradores, orientar a generar mejores resultados, ayudar a los colaboradores a desarrollar su fortaleza y de esta manera generar mejor clima laboral en la financiera.

El estilo de liderazgo transformacional, que es el que debe utilizar un gerente dentro de una empresa financiera, es aquel en el que el puntaje de los gerentes de Financiera Confianza de Cajamarca no está a la altura de las expectativas. El estilo de liderazgo transaccional, que se circunscribe exclusivamente al logro de metas y objetivos en la financiera, es el que presenta mayor porcentaje de éxito entre los administradores de Financiera Confianza de la ciudad de Cajamarca. El % para el estilo evitativo pasivo es igualmente excelente; este estilo se utiliza únicamente para controlar el rendimiento de los colaboradores.

RECOMENDACIONES

A los administradores de la Financiera Confianza de la ciudad de Cajamarca trabajar para mejorar el estilo de liderazgo transformacional, ya que ello va a conllevar a que se mejore la gestión integrada en toda la organización, también mejorar el ambiente interno de la financiera mediante capacitaciones, ello repercute en que los colaboradores estén orientados a mejorar la dirección de la organización dentro del contexto en que se desenvuelve, además de ello logrará que los colaboradores se sientan motivados para realizar los procesos o actividades en la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acuña Oré, P. (2010), *El liderazgo y su implicancia en la gestión integral de clientes y servicios de Telefónica del Perú*. Tesis para optar el grado de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial. Universidad Nacional Myo de San Marcos: Repositorio UNMSM:

https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/429/Acu%c3%b1a_op.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Avolio, & Bass. (2004). Multifactorial cuestionario de liderazgo. Prueba manual y toma de muestras. *Journal Of Occupational and Organizattional Psychology*, 441-462.

Condezo De la Vega, V., & Sanchez-Lopez, S. (2019). *Percepción de las conductas de los supervisores a partir de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional: Estudio de caso en el área de televentas de uno de los principales bancos del Perú 2018*. Tesis para optar el grado de Gestión Empresarial, Pontifica Universidad Católica Del Perú. Repositorio:

<https://drive.google.com/file/d/1wKExJYe311v5SmnKdUPXhfa3cYlnrUkR/view>

Chiavenato (1999). *Influencia del liderazgo en la gestión empresarial*. Mexico: McGraw Hill.

Diaz, Criollo (2018), *El liderazgo y su relación con la gestión integrada de los clientes y servicios Promart-Huánuco 2018*: Tesis para optar el grado de ciencias administrativas, Universidad Nacional Hermilio Valdizán Del Perú. Repositorio:

<http://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/UNHEVAL/4644/TAD00650D71.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

D'Alessio. (2006). *The influence of personality, critical thinking, and emotional intelligence attributes in peruvian manager's leadership*.

D'Alessio. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales. Una visión global y estratégica*. México, México D.F.

Fulner, R. (1997). Envolviendo el paradigma de desarrollo de liderazgo. *Dinámicas Organizacionales*(25), 59-73.

Galarza-Torres, S. P. (2019). *Liderazgo y desempeño en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. Un acercamiento desde líneas contribuciones teoricas clásicas y contemporaneas*. Tesis para optar el grado de doctorado en ciencias de la administración, Universidad Nacional de la Plata de Ecuador. Repositorio: https://drive.google.com/file/d/1ojHh_tWcglac8o5_3G06e9_6ZI3e1g8R/view

Goleman, D. (1998). *What makes a leader. Harvard Business Review*.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

Hersey, P., & Blanchard, K. (2010). *Modelo de Liderazgo Situacional*.

Hogan, R. C. (1994). *Lo que sabemos acerca de la efectividad del liderazgo y la personalidad*.

Mendez Benavides, R. (2009). *Teoría de Liderazgo de los Estilos de Conducta*.

Nacimba - Suntaxi, N. E. (2015). *Relación de liderazgo con la gestión integral de riesgos financieros en una organización no gubernamental que otorga microcréditos en el Ecuador*. Tesis para optar el grado de maestro en finanzas y gestión de riesgos, Universidad Andina Simon Bolivar. Repositorio: <https://drive.google.com/file/d/1xCOAQrnNpGEGHYcsp-oz8v8EO5WUhs8/view>

Ranieri, A. (1998). Habilidades Gerenciales: Análisis de una muestra de administradores en Chile. *Revista Abante*, 213-233.

Robbins, S. P. (2005). *Administración*. México: Prentice Hall.

Román - Mendoza, D. L. (2016). *Estilos de Liderazgo y su relación con el clima organizacional en el área de procesos operativos del Bnaco de Credito del Perú - sucursal Piura 2016*. Tesis para optar el grado en ciencias administrativas, Universidad Nacional de Piura. Repositorio:

<https://drive.google.com/file/d/1HR9D1XAcwv1TYTPn8RGffxbx1tPCibw2/view>

Yukl, G. (1989). Dotes de mando: una revisión de la teoría y de la investigación. *Diario Gestión*, 251-289.

Zorrilla, M. S. (2006). *Guía para elaborar Tesis*. Cajamarca, Perú.

APÉNDICES

Apéndice A: Cuestionario para Liderazgo

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ)

FORMA LÍDER 5x corta

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO

Nombre:.....

Edad:.....Sexo:.....

Cargo que desempeña.....

Profesión:.....

Años de experiencia laboral.....

Número de personas a su cargo.....

- De 0 a 5
- De 6 a 20
- De 21 a 50
- De 50 a más

Este cuestionario tiene como función ayudar al líder a identificar sobre las prácticas de su liderazgo tal como él lo percibe.

A continuación, se le presenta una serie de enunciados descriptivos, por favor lea cuidadosamente y autocalifíquese en términos de frecuencia con la que realiza cada práctica mencionada. La palabra “demás” puede significar sus pares, clientes, informantes directos, o supervisores, o todos ellos.

Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una cruz.

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente, Casi siempre
1	2	3	4	5

N°	PREGUNTA	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Casi Siempre
Liderazgo Transformacional						
	Influencia Idealizada - Atribuida					
1	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.					
2	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.					
3	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.					
4	Me muestro confiable y seguro.					
5	Intento ser un modelo a seguir para los demás.					
6	Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.					
Motivación Inspiracional						
7	Trato de mostrar el futuro de modo optimista.					
8	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.					
9	Construyo una visión motivante del futuro.					
10	Expreso confianza en que se alcanzarán las metas.					
11	Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.					
12	Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.					
13	Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.					
14	Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo.					

	Estimulación Intelectual					
15	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.					
16	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.					
17	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
18	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.					
19	Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.					
20	Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.					
21	Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.					
	Liderazgo Transaccional					
	Consideración Individualizada					
22	Le dedico tiempo a enseñar y orientar.					
23	Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.					
24	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.					
25	Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.					
26	Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.					
27	Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.					
28	Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.					
	Recompensa Contingente					
29	Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.					

30	Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.					
31	Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.					
32	Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.					
33	Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.					
34	Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien.					
Liderazgo Pasivo - Evitador						
Gerencia por excepción Activa						
35	Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.					
36	Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.					
37	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.					
38	Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.					
39	Me concentro en detectar y corregir errores.					
40	Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.					
Gerencia por Excepción Pasiva						
41	Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.					
42	Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.					
43	Sostengo la firme creencia en que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.					
44	Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.					

45	Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar.					
46	En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.					

Gracias por su colaboración.

Apéndice B: Cuestionario para gestión integrada

CUESTIONARIO PARA GESTION INTEGRADA

Nombre:

Edad.....Sexo:

Cargo que desempeña.....

Profesión.....

Años de experiencia laboral.....

De 0 a 5

De 6 a 20

De 21 a 50

De 50 a más

Este cuestionario tiene como función ayudar a los colaboradores a identificar sobre las prácticas de su empresa tal como usted lo percibe.

Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una cruz.

N°	PREGUNTA	Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Rara vez (2)	Nunca (1)
	CLIMA LABORAL					
	Flexibilidad					
1	Se siente satisfecho con el clima laboral de la financiera.					
2	Gerente y/o Administradores son flexibles ante las peticiones que solicitan como colaboradores.					
3	Existe flexibilidad salarial en base su productividad y horas extras.					
	Relaciones interpersonales					

4	Cuando interactúa con sus compañeros y jefes se siente apreciado por ellos.					
5	Durante su estadía en el trabajo intercambia información con sus superiores, de actividades relacionadas con el ejercicio de sus funciones.					
6	El comportamiento de su gerente/ administradores es transparente.					
	Optimismo					
7	Sale del trabajo sintiéndose satisfecho de lo que ha hecho.					
8	Se siente orgulloso de trabajar para esta financiera.					
9	Los administradores y/o gerentes motivan a cumplir con el trabajo de la manera que considere mejor el colaborador.					
	CAPACITACIÓN	Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Rara vez (2)	Nunca (1)
	Tolerancia al estrés					
10	Los administradores y/o gerentes escuchan lo que dicen como colaboradores.					
11	Los administradores y/o gerentes buscan los aportes del equipo para que se puedan comprender y dar solución a las actitudes complejas que se presentan.					
12	Los administradores y/o gerentes están disponibles cuando lo requieran en cualquier área.					
	Asertividad					
13	Cuando algo le resulta injusto, expresa su opinión al respecto como colaborador.					
14	Cuando algo sale mal, los administradores y/o gerentes corrigen el motivo del error					

	de manera que el problema no vuelva a suceder.					
15	Los administradores y/o gerentes reaccionan de manera positiva ante nuevas ideas.					
	Manejo emocional					
16	Los administradores y/o gerentes animan a desarrollar sus propias ideas a los colaboradores.					
17	Los administradores y/o gerentes les agrada que los colaboradores internos intenten hacer su trabajo de distintas formas.					
18	Los administradores y/o gerentes exhortan a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo.					
	SOPORTE TECNOLÓGICO	Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Rara vez (2)	Nunca (1)
	Software amigable					
19	En su centro de trabajo se cuenta con los medios tecnológicos y de comunicación accesible para que cualquiera desempeñe sus actividades de manera óptima.					
20	Considera que el sistema es rápido durante el horario de atención al público.					
21	La administración está monitoreando las computadoras todo el tiempo para saber qué tipo de información se maneja de los clientes.					
	Facilidad de procesamiento					
22	Los administradores y/o gerentes son rápidos para reconocer una buena ejecución.					
23	La financiera es un lugar adecuado para trabajar.					

24	El sistema que se maneja a diario es de fácil acceso para poder realizar con más facilidad las transacciones diarias.					
	RAPIDEZ EN ATENCIÓN	Siempre (5)	Casi siempre (4)	A veces (3)	Rara vez (2)	Nunca (1)
	Solución de problemas					
25	Cuentan con canales de atención que facilitan la relación con el usuario.					
26	Cuando algo sale mal, como colaborador corriges el motivo del error de manera que el problema no vuelva a suceder.					
27	Como colaborador atiendes los reclamos propiciando mantener una buena relación con el usuario.					
	Absolución de consultas					
28	Brindan información sobre los productos y servicios antes, durante y después de establecida la relación con el usuario.					
29	Brindan información al usuario sobre las características de los canales de atención con los que cuenta.					
30	Brindan información clara y oportuna sobre sus tasas y tarifas.					
	Desembolsos en menor tiempo.					
31	Cuentan con mecanismos de revisión y control de la claridad de la información antes de realizar desembolsos.					
32	La financiera realiza esfuerzos para que sus colaboradores ofrezcan un trato cordial, respetuoso y rápido durante los desembolsos.					
33	Como colaboradores revisan sus políticas de seguridad periódicamente, para ser más rápidos en el proceso de los desembolsos.					

Apéndice C: Análisis de fiabilidad de los instrumentos

El análisis de fiabilidad fue mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, que indica el grado de fiabilidad de los instrumentos que fueron aplicado en esta investigación, para este estudio fue:

Para el cuestionario de Liderazgo directivo fue de 0.86, según el rango es un instrumento de excelente confiabilidad.

Tabla 12

Estadísticos de fiabilidad para liderazgo

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,86	46

Para el cuestionario de Gestión Integrada fue de 0.82, según el rango es un instrumento de excelente confiabilidad.

Tabla 13

Estadísticos de fiabilidad para gestión integrada

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,82	33

Tabla 14

Leyenda de la encuesta

Respuesta	Calificación
Siempre	5 puntos
Casi siempre	4 puntos
A veces	3 puntos
Rara vez	2 puntos
Nunca	1 punto

Apéndice D: Validación por expertos

I. DATOS GENERALES

- I.1. **Apellidos y nombres del experto:** *Alejandro Vásquez Ruíz*
 I.2. **Grado académico:** *Doctor en Administración*
 I.3. **Cargo e institución donde labora:** *Universidad Nacional de Cajamarca*
 I.4. **Título de la investigación:** *Liderazgo Directivo y Gestión Integrada de Clientes Internos de la Financiera Confianza, Cajamarca 2021.*
 I.5. **Autor del instrumento:** *Olga Salcedo Campos*
 I.6. **Licenciatura/ maestría/ doctorado:** *Maestría*
 I.7. **Nombre del instrumento:** *Gestión Integrada*

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				80	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				80	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.				80	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				80	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.				80	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					90
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.				80	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.				80	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.				80	
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.				80	
SUB TOTAL						
TOTAL (PROMEDIO)						

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total X 0.20): 80%

VALORACIÓN CUALITATIVA: Muy Bueno

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Se puede aplicar

Lugar y fecha: Cajamarca 04 de febrero del 2022



Posfirma

DNI: 17824300

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- I.1. Apellidos y nombres del experto: Alcides Mateo Maya Yaguie
 I.2. Grado académico: Maestro en Ciencias
 I.3. Cargo e institución donde labora: Universidad Privada del Norte
 I.4. Título de la investigación: Liderazgo directivo y la gestión integrada de recursos humanos de la financiera Balcanga, Cajamarca 2021.
 I.5. Autor del instrumento: Olga Yolanda Campa
 I.6. Licenciatura/ maestría/ doctorado: Maestría
 I.7. Nombre del instrumento: Escala de Liderazgo

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					X
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					X
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					X
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					X
SUB TOTAL						-
TOTAL (PROMEDIO)						90%

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total X 0.20): 18
 VALORACIÓN CUALITATIVA: Discreta
 OPINIÓN DE APLICABILIDAD: -

Lugar y fecha: Cajamarca, 07 de febrero de 2022.



Posfirma

DNI 71439913