



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO**

El liderazgo y su efecto en el clima organizacional de una Caja Municipal en Chiclayo

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión del Talento Humano

AUTORA:

Br. Huchiyama Ruiz, Maricarmen (ORCID: 0000-0003-2086-3113)

ASESOR:

Mg. Amorós Rodríguez, Eduardo (ORCID: 0000-0002-3372-1299)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Desarrollo Organizacional

CHICLAYO - PERÚ

2020

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis padres y hermanas por ser el pilar fundamental de cada logro obtenido en mi vida profesional y personal.

Maricarmen

Agradecimiento

A Dios por permitirme llegar a este momento tan especial de mi vida, por esos triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorar cada día más.

A mi familia, por todo el apoyo incondicional a través del tiempo que me ha permitido lograr uno de mis objetivos profesionales y personales.

Y por último, a las personas y profesionales que me brindaron su ayuda para el desarrollo de mi investigación.

Para ellos, muchas gracias y que Dios los bendiga.

Página del Jurado

Declaratoria de Autenticidad

Yo Huchiyama Ruiz Maricarmen, estudiante del programa de Maestría de Gestión de Talento Humano, de la Escuela de post Grado de la Universidad Cesar Vallejo, Identificado(a) con DNI 70259009, con la tesis titulada "El liderazgo y su efecto en el clima organizacional de una Caja Municipal en Chiclayo".

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagio ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagio; es decir no ha sido ubicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse las faltas de: fraude (datos falsos), Plagio (información sin citar autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propia que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César vallejo.

Chiclayo, 12 de Diciembre del 2019



Huchiyama Ruiz Maricarmen

DNI: 70259009

Índice

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Página del Jurado.....	iv
Declaratoria de Autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN:	1
II. MÉTODO.....	15
2.1.Tipo y diseño de investigación.....	15
2.2.Operacionalización de variables.....	16
2.3.Población muestra muestreo.....	17
2.4.Técnicas, instrumentos de recolección de datos.....	17
2.5.Métodos de análisis de datos.....	23
2.6.Procedimiento.....	23
2.7.Aspectos éticos.....	24
III. RESULTADOS	25
IV. DISCUSIÓN.....	30
V. CONCLUSIONES	35
VI. RECOMENDACIONES	36
REFERENCIAS	37
ANEXOS	43
Matriz de consistencia	43
Instrumento	44
Base de datos	46
Reporte de turnitin	53
Acta de aprobación de tesis	54

Índice de tablas

Tabla 1 Cuadro de operacionalización de variables	16
Tabla 2 Confiabilidad del instrumento utilizado en el estudio	18
Tabla 3 Confiabilidad del instrumento - dimensiones de Liderazgo.....	18
Tabla 4 Confiabilidad del instrumento - dimensiones del Clima organizacional.....	18
Tabla 5 Análisis de la multidimensionalidad de la variable Liderazgo.....	19
Tabla 6 Varianza total explicada - Liderazgo.....	19
Tabla 7 Validez divergente - Liderazgo	20
Tabla 8 Análisis de la multidimensionalidad de la variable Clima organizacional.....	21
Tabla 9 Varianza total explicada - Clima organizacional.....	21
Tabla 10 Validez divergente - Clima organizacional	22
Tabla 11 Nivel de clima organizacional	26
Tabla 12 Estadísticos descriptivos del Clima organizacional	26
Tabla 13 Correlación entre el Liderazgo y el Clima organizacional	27
Tabla 14 Resumen del modelo de regresión.....	28
Tabla 15 Influencia de las dimensiones del Liderazgo en el Clima organizacional.....	28
Tabla 16 Influencia del Liderazgo en el Clima organizacional.....	29

Índice de figuras

Figura 1. Estilos de liderazgo	25
Figura 2. Sub dimensiones del Liderazgo transformacional	25
Figura 3. Calificación promedio de las dimensiones del Clima organizacional	27

RESUMEN

El estudio tuvo como propósito evaluar el liderazgo y su efecto en el clima organizacional de la empresa. Su objetivo principal fue Determinar si el liderazgo influye en el clima organizacional de una Caja Municipal en Chiclayo. Fue un estudio explicativo de diseño no experimental y la muestra estuvo conformada por 93 colaboradores de una Caja Municipal en Chiclayo. Asimismo, se empleó como técnica la encuesta basado en la escala de Likert para poder obtener información de las variables de estudio como son liderazgo y clima organizacional. Para la variable liderazgo se empleó el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S desarrollado por Bass y Avolio (1992) y para medir la variable clima organizacional se empleó el cuestionario adaptado de Koys y Decottis (1991). Se realizó un análisis de regresión lineal múltiple para probar la influencia y se concluyó que sí existe influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Es decir, al brindar un líder que sepa supervisar y guiar a los demás colaboradores se percibirá un buen clima organizacional cumpliendo con los objetivos trazados de la meta y beneficiando a la empresa y al mismo personal.

Palabras clave: Liderazgo, clima organizacional, Caja Municipal

Clasificación JEL: M0, M1, M10, M12

ABSTRACT

The purpose of the study was to evaluate leadership and its effect on the organizational climate of the company. Its main objective was to determine if leadership influences the organizational climate of a Municipal Fund in Chiclayo. It was an explanatory study of non-experimental design and the sample consisted of 93 employees of the Municipal Fund. Likewise, the survey based on the Likert scale was used as a technique to obtain information on the study variables such as leadership and organizational climate. For the leadership variable, the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S questionnaire developed by Bass and Avolio (1992) was used, and the questionnaire adapted from Koys and Decottis (1991) was used to measure the organizational climate variable. A multiple linear regression analysis was performed to test the influence and it was concluded that there is influence of the leadership on the organizational climate. That is, by providing a leader who knows how to supervise and guide the other collaborators, a good organizational climate will be perceived, fulfilling the goals set by the goal and benefiting the company and the same staff.

Keywords: Leadership, organizational climate, Municipal Fund

JEL Classification: M0, M1, M10, M12

I. INTRODUCCIÓN:

En cualquier entorno empresarial moderno y altamente competitivo, el liderazgo se considera uno de los factores más críticos para el éxito del desarrollo futuro de la empresa. Bass (1985) señaló que los líderes influyen entre el 45% y el 65% del éxito o fracaso de una organización. Andersen (2016) sostuvo que los líderes pueden motivar e identificarse con sus empleados para facilitar que ellos completen su trabajo y logren los objetivos. Además, los líderes utilizan una variedad de diferentes estilos de liderazgo para inspirar y motivar a los empleados.

La presente tesis se estructura en seis fases cuyo contenido es:

Primera fase, describe los casos de éxito en lo internacional, nacional y local, formulación del problema, trabajos previos a nivel internacional, nacional y local teniendo información necesaria para la finalidad del estudio, segunda fase, corresponde la metodología aplicada. Tercera fase son los resultados de la investigación, cuarta fase se expone la discusión en base a los trabajos previos, quinto y sexta fase se termina con las conclusiones y recomendaciones.

En lo internacional, un caso de éxito de una institución financiera que maneja un estilo de liderazgo transformacional es el del Banco Sabadell (México) el cual según su líder y presidente pretende replicar su gestión y liderazgo en todas las sedes a nivel mundial, producto de los grandes resultados logrados en el corto plazo, en años anteriores la relación entre los colaboradores era negativa, siempre se generaban incertidumbres por rumores o acciones cuestionables, sin embargo, gracias a seguir un estilo de liderazgo se logró reducir la insatisfacción laboral fomentando un clima organizacional positivo que permitió el desarrollo de la empresa. El presidente del banco afirma que el liderazgo es una herramienta fundamental para guiar la empresa, pero sobre todo para reforzar el vínculo laboral y el clima organizacional (Oliu, 2018).

Maldonado (2019) afirmó que mantener un clima organizacional positivo favorece el desempeño laboral. Una encuesta realizada por la consultora Tinypulse reveló que los trabajadores esperan que su ambiente de trabajo sea favorable para ello buscan un líder que los guíe, instruya, entienda sus diferencias y los ayude a adaptarse a la cultura organizacional. El resultado no indica que las recompensas económicas no importen, en realidad si importan; pero las estadísticas muestran que son los factores interpersonales y

los relacionados con el clima organizacional los que juegan un rol trascendental en el compromiso y satisfacción del trabajador.

En Argentina, Gonzáles (2018) indicó que el líder del Banco Itaú menciona que el éxito de la institución parte de una propuesta de valor centrada en el cliente y la satisfacción del trabajador, el estilo de liderazgo que utiliza es el transformacional, el cual le ha permitido el crecimiento de la organización y potenciar las competencias de los colaboradores fidelizándolos con la marca que representan.

Existe una gran aceptación y reconocimiento de la importancia de tener un estilo de liderazgo alineado a la estrategia empresarial, los casos presentados muestran el efecto del liderazgo en el clima organizacional, el cual es positivo según las condiciones en que este se desarrolle; según la experiencia de los casos citados el estilo de liderazgo transformacional es el más usado por las empresas exitosas a nivel internacional.

En lo nacional, tenemos a Calderón (2017) donde manifestó que, en el Perú aún existen personas que creen que ser jefes supone ordenar y dirigir una organización de forma rígida, el problema es que un jefe con la única voluntad de ejercer su poder no logrará llevar al éxito la empresa. En el mundo empresarial actual globalizado ser jefe ya no existe, ahora es ser un líder. Un gerente tiene que ser un promotor de liderazgo. En este sentido, para cambiar el panorama expuesto es necesario dejar atrás la creencia de que los gerentes deben ser los únicos capaces de proponer ideas y cambiar el comportamiento de los colaboradores, un líder debe tener la capacidad de reconocer las competencias de cada empleado y potenciarlo, así como gestionar los conflictos para fomentar un clima organizacional saludable propicio para el desarrollo empresarial.

Álvarez (2016) mencionó que en un estudio realizado por la consultora Deloitte, revela cuales son los retos del liderazgo en el sector financiero, entre los que destaca lograr una comunicación asertiva entre los colaboradores, fortalecer el sentido de pertenencia y mejorar las condiciones del clima organizacional. El clima organizacional influye en la productividad, aumenta la satisfacción de los colaboradores, pero para ello debe existir un líder que resuelva conflictos y promueva las buenas relaciones laborales.

En el Perú existe un gran porcentaje de cajas en el sector financiero, entre las cuales tenemos a la Caja Arequipa, reconocida como una institución líder en las microfinanzas, que tiene más de tres décadas en el mercado. Según su gerente central Wilber Dongo Díaz,

una de las claves de su éxito es su estilo de liderazgo, el cual permitió resolver conflictos internos generados por las malas relaciones laborales en la institución que estaba influyendo de forma negativa en el clima organizacional. Esta situación se mejoró gracias a la capacidad del líder y actualmente se observa un aumento de la productividad de la institución (Dongo, 2015).

Otro caso de éxito es el de la Caja Huancayo, que según su CEO Jorge Solís, manejar un estilo de liderazgo alineado a la cultura organizacional de la empresa que representa, le ha permitido mejorar el clima organizacional y fortalecer la identidad del colaborador con la institución, dando como resultado el incremento de las colocaciones a nivel nacional (Baltazar, 2016).

La problemática radica en una Caja Municipal en Chiclayo en encontrar un estilo idóneo de liderazgo que conduzca a un óptimo clima organizacional para lograr metas y objetivos empresariales.

El líder que se caracteriza por ser intelectual, afectivo, que tenga una actitud positiva podrá tener un dominio dentro de la institución logrando la eficiencia y rendimiento óptimo de los miembros de la misma. Además, lograrán metas a corto, mediano y largo plazo como equipo de trabajo y la empresa conseguirá una imagen y reputación positiva (Izaziga, 2017).

A ello la Caja Municipal en Chiclayo hace poco se está evidenciando la falta de un estilo de liderazgo adecuado, lo cual ha generado un clima organizacional tenso entre los trabajadores de dicha caja, presentando dificultades y malos entendidos que no son solucionados en su debido momento.

Además, se ha observado que los trabajadores no suelen tener un comportamiento correcto y su rendimiento no es el esperado. Siendo importante lograr un estilo de liderazgo que fomente las buenas relaciones laborales, entorno saludable, exigir desempeño, pero de manera correcta.

Eustace y Martins (2014) en su investigación *“El papel del liderazgo en la configuración del clima organizacional: un ejemplo de la industria de bienes de consumo en rápida evolución”*, el objetivo fue explorar la relación entre el liderazgo y el clima organizacional en una organización sudafricana de bienes de consumo de rápido movimiento (FMCG). Utilizando un enfoque descriptivo de encuesta de campo transversal

y 896 participantes. Un nuevo conjunto de dimensiones organizacionales, confirmaron la relación entre el liderazgo y el clima organizacional, así como la relación entre el clima organizacional y sus diversas dimensiones.

Dele, Nanle y Abimbola (2015) en su estudio *“Impacto del estilo de liderazgo en el clima organizacional en la industria de seguros nigeriana”*. Su objetivo fue investigar el estilo de liderazgo de impacto en el clima organizacional en la industria de seguros nigeriana. El estudio empírico se realizó a través de una encuesta de encuestados múltiples de 15 compañías de seguros. Se reveló que el estilo de liderazgo afectó positivamente el clima organizacional. El liderazgo transaccional, democrático, carismático y el liderazgo transformacional son los estilos de liderazgo clave que influyeron en el clima organizacional.

Isci, CakmakyKaradag (2015) en su estudio *“El efecto del liderazgo en el clima organizacional”*. Fue un estudio de meta análisis y se estudió el efecto del liderazgo en el clima organizacional. Los 99 estudios de investigación fueron compilados para obtener un tamaño de muestra de 43,698 sujetos. Los resultados del análisis del modelo de efectos aleatorios mostraron que el liderazgo tiene un gran efecto positivo en el clima organizacional. De los moderadores identificados, tales como estilo / enfoque de liderazgo, tipo de clima, tipo de publicación, año de publicación y grupo / sector de muestra, se encontró que solo el estilo / enfoque de liderazgo era una variable moderadora.

Mäkitalo (2017) en su tesis *“Estilos de liderazgo en el sector bancario en Finlandia y en Francia”*, tuvo como objetivo examinar las posibles diferencias en los estilos de liderazgo entre dos países, Finlandia y Francia, desde el punto de vista de los subordinados. El estudio se centró en la industria bancaria y el objetivo era determinar cómo los empleados, de entre 25 y 35 años, ven a sus líderes. El resultado del estudio muestra que los subordinados en ambos países vieron el comportamiento de liderazgo de sus supervisores como una mezcla de comportamientos de liderazgo tanto transformacionales como transaccionales. El nivel de intensidad de estos comportamientos de liderazgo difería entre los dos países. Los empleados finlandeses consideraron que las características de transformación eran las más veraces para su situación, y sus contrapartes francesas coincidieron más con las características transaccionales.

Nagaraju y Pooja (2017) en su investigación *“Un análisis perceptual de los empleados bancarios en Clima organizacional”* realizó una comparación entre los empleados del sector público y privado. La muestra consistió en 150 empleados y se indicó que el clima organizacional es significativamente diferente en los bancos del sector público y privado. El clima organizacional de los bancos del sector público y el de los bancos del sector privado son diferentes, concluyendo que el sector público difiere en un buen sistema de iluminación que aumenta la productividad de los empleados. El ruido y la temperatura controlados en el lugar de trabajo harán que un empleado se concentre en su trabajo. El área de trabajo tiene un ambiente de trabajo seguro que los bancos del sector privado. Se reveló también, que la autoridad centralizada en la organización motiva a los empleados. El clima organizacional motiva a los empleados y los hace sentir parte de la organización.

Suparman, Suryatni y Surati (2018) en su estudio *“Análisis de la influencia del liderazgo en el clima, compromiso y comportamiento organizacional del programa nacional para el empoderamiento de la comunidad urbana en Lombok”* analizó y encontró la influencia directa significativa del liderazgo en el clima organizacional, el compromiso organizacional y el comportamiento laboral. La población para esta investigación es todo el PNPM urbano (PNPM Perkotaan). En los resultados se evidenció que hay un efecto relativamente alto, positivo y significativo del liderazgo en el clima organizacional. Esto significa que el "buen" liderazgo puede crear un "buen" clima organizacional. Aplicando una mejor implementación de las funciones de liderazgo, ciertamente creará un mejor ambiente de trabajo o clima organizacional percibido como subordinados, por el contrario, si la implementación de las funciones de liderazgo del coordinador es menor, el ambiente de trabajo o el clima organizacional que percibió a los subordinados se vuelve menos o malo.

Gaviria-Rivera y López-Zapata (2019) en su estudio *“Liderazgo transformacional, clima organizacional y satisfacción laboral en equipos de trabajo”*, analizaron el papel del liderazgo transformacional y su relación con el clima organizacional, la satisfacción laboral y el desempeño del equipo de trabajo. Se realizó un estudio empírico con cuestionarios aplicados a una muestra de 185 líderes y colaboradores del equipo de trabajo de empresas colombianas. Se mostró cómo el liderazgo transformacional se relaciona directamente con el clima organizacional. Esta es una responsabilidad y un compromiso de los gerentes porque, al generar las condiciones de ambiente de trabajo apropiadas, habrán satisfecho al

personal que considerará positivamente su trabajo. Un liderazgo efectivo es aquel que crea y desarrolla un buen clima dentro de la organización, ayuda a alcanzar los objetivos definidos a nivel de la organización y la satisfacción de cada uno de sus miembros.

En lo nacional, encontramos a Román (2016) en su tesis “*Estilos de liderazgo y su relación con el clima organizacional en el área de procesos operativos del banco de crédito del Perú-sucursal Piura. 2016*”, tuvo como propósito determinar la relación entre liderazgo y clima en la organización. La población estuvo conformada por 40 colaboradores y fue una investigación correlacional - no experimental. Se evidenció que existe relación significativa (0.853), evidenciando que si existen buenos estilos de liderazgo, el clima donde trabajan será apropiado.

Callán (2017) en su tesis titulada “*Liderazgo transformacional y clima organizacional del centro de contacto del Banco de Crédito del Perú, 2017*”, cuyo propósito central fue establecer la relación que existe entre liderazgo transformacional y el clima organizacional y los resultados mostraron que existe relación significativa y moderada concluyendo que, a mayor capacidad de influencia e impacto, conocimiento organizacional, aseguramiento de los resultados, establecimiento de redes de liderazgo por parte del líder transformacional, mayor es el desarrollo del clima organizacional.

Ramírez (2017) en su tesis “*Estilos de liderazgo y clima organizacional en colaboradores de una empresa bancaria del estado con agencias en Lima*”. Tuvo como fin determinar la relación entre las variables. Fue un estudio correlacional y no experimental. La muestra estuvo conformada por 116 colaboradores y en los resultados se evidenció la relación de los estilos de liderazgo y clima organizacional. Además, a medida que incrementa el liderazgo laissez-faire disminuirá una percepción positiva del clima organizacional y sus dimensiones.

Manrique (2017) en su tesis “*Liderazgo transformacional en funcionarios del área de negocios de la Financiera Caja Sullana Lima Piura, 2017*” tuvo como fin describir el nivel de Liderazgo Transformacional en Funcionarios. Fue una investigación descriptiva-comparativa y los cuestionarios fueron aplicados a 100 funcionarios de la caja Sullana. Los hallazgos fueron que el 59% de los funcionarios presentaron un nivel promedio de liderazgo transformacional. Además, no existieron diferencias significativas según la edad pues, todos los colaboradores tienen la capacidad de ser líderes transformacionales.

Por consiguiente, para este estudio se tomó definiciones de liderazgo. Stogdill concluyó que "hay casi tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definir el concepto". Mientras Peter Drucker resume eso: "La única definición de un líder es alguien que tiene seguidores. Ganar seguidores requiere influencia pero no excluye la falta de integridad para lograr esto" (Yukl, 1989). Algunos teóricos creen que el liderazgo es no es diferente de los procesos de influencia social que ocurren entre todos los miembros de un grupo y otros creen que el liderazgo es todo lo que alguien está haciendo para liderar efectivamente (Bohoris&Vorria, 2008).

Es un proceso en el que el líder o gerente dirige el comportamiento de los empleados para lograr objetivos específicos en una determinada situación (Haq& Ahmed, 2017). Es la capacidad de aumentar un grupo hacia la visión. Además, es el arma de la organización para lograr sus metas y sus objetivos necesarios y sin ella, no es factible que la organización alcance su objetivo principal (Chaudhry&Javed, 2012).

Estilos de liderazgo, es la fuerza impulsora para mejorar el desempeño de la organización porque el líder es el que toma las decisiones clave para determinar, adquirir y desplegar los recursos en la organización de manera adecuada (Haq& Ahmed, 2017). Es el estilo de un líder de proporcionar dirección, implementar planes y motivar a las personas.

Liderazgo transformacional, esta teoría fue propuesta primero por Burns (1978), y luego avanzada por Bass (1985), quien hizo una contribución sobresaliente al desarrollo de la teoría.

El liderazgo transformacional que se necesita hoy en día tiene el potencial de inspirar a los subordinados a hacer lo mejor, desarrollar sus habilidades para llevar a esos subordinados a niveles intelectuales avanzados. El líder transformador puede instar a sus seguidores a lograr más de lo esperado (Alqatawenh, 2018).

Conger (2002) este tipo de liderazgo va más allá de los incentivos para el desempeño, para desarrollar y alentar a los trabajadores de manera intelectual y creativa, así como para transformar sus propias preocupaciones en una parte esencial de la misión de la organización.

Kirkan (2011) señaló que el liderazgo transformacional es un patrón de liderazgo utilizado por los líderes para cambiar la situación actual al identificar a aquellos que siguen los problemas de la organización a través de la inspiración, la persuasión y la emoción para lograr un alto nivel de visión clara con el fin de reconocer objetivos comunes.

Los líderes transformacionales preparan seguidores para el liderazgo. Según Gabbar, Honarmand y Abdelsalam (2014) los líderes transformacionales desarrollan sus seguidores hasta el punto en que los seguidores pueden asumir roles de liderazgo y desempeñarse más allá de los estándares u objetivos establecidos. Representan la forma más valiosa de liderazgo, ya que los seguidores tienen la oportunidad de cambiar, transformarse y, en el proceso, desarrollarse como contribuyentes. Organizacionalmente, esto logra el mejor resultado de liderazgo, ya que los líderes transformacionales desarrollan personas (Germano, 2010; Odumeru e Ifeanyi, 2013; Northouse, 2016).

Influencia idealizada indica si mantiene la confianza de los subordinados, mantiene su fe y respeto, muestra dedicación a ellos, apela a sus esperanzas y sueños y actúa como su modelo a seguir. Es la habilidad del líder para ganarse el respeto y la admiración de sus seguidores para que los seguidores imiten a los líderes (Barbutto & Burbach 2006).

Dichos líderes tienen más capacidades, consistencia y determinación contra los problemas. Esta cualidad tiene elementos que son de comportamiento e influencia atribuida. Al mantener este tipo de rasgos, el líder se vuelve más tomador de riesgos y estable sobre su comunicación con respecto a las transacciones comerciales. También tienen un alto nivel de ética y determinación en su conducta (Ahmad, F. et al., 2014). En este entorno, el seguidor realiza su tarea en consecuencia y desea hacerlo por encima del objetivo específico (Amabile et al., 2004; Jung et al., 2003). De esta manera, los líderes afectan la motivación de los empleados de manera positiva.

Motivación inspiracional, las personas proporcionan una visión, usa símbolos e imágenes apropiadas para ayudar y todos perciban su trabajo de maneras significativa. El líder transformador debe trabajar para aumentar el optimismo, el entusiasmo y la atención de los seguidores (Al-Jaroudi 2010, p.106).

El líder motiva a los seguidores al aceptar los desafíos y también actúa como modelo para ellos, lo que los inspira a alcanzar el objetivo de manera efectiva. Cuando los líderes alientan a sus seguidores a expresar algunas ideas nuevas, pueden elaborar libremente sus sentimientos internos e ideas únicas porque sienten que sus ideas serán apoyadas por los líderes (Ahmad et al., 2014).

Estimulación intelectual, alentar a los demás a ser creativos, solucionar discrepancias de nuevas maneras, fomentar un entorno tolerante ante posiciones extremas. Conseguir que las personas cuestionen sus propios valores y creencias de la organización. Significa alcanzar que los sujetos sean más conscientes, innovadores y creativos (Krishnan 1998).

Los líderes saben reconocer a las personas más innovadoras además, no critican a los seguidores que no están de acuerdo con las decisiones del líder. Los individuos tienen la habilidad de pensar de forma distinta, de resolver conflictos de manera creativa y de mejorar la capacidad de resolver problemas (Hater & Bass, 1988). Por otro lado, también fomenta el uso de un alto nivel de imaginación

Consideración individualizada, indica el grado en que muestra interés en el bienestar de los demás, asigna proyectos individualmente y presta atención a aquellos que parecen estar menos involucrados en el grupo.

Esta cualidad de líder los inspira para entrenar y capacitar a los subordinados y los estimula a adquirir experiencias. En esto, el líder presta atención a nivel individual. Los seguidores se sienten muy felices y cómodos cuando son dirigidos individualmente. Se sienten capaces para ese hecho (Ahmad, F. et al., 2014).

Liderazgo transaccional, este modelo de liderazgo fue introducido por Max Weber en 1947. El liderazgo transaccional es una especie de liderazgo gerencial y se centra principalmente en la organización, supervisión y desempeño de los empleados de la organización. Este estilo de liderazgo enfatizó en las recompensas y objetivos entre los empleados y la gerencia. Además, contribuye a la organización a lograr los objetivos basados en la eficiencia y la efectividad de los empleados (Haq& Ahmed, 2017).

Este liderazgo cree que los colaboradores están motivados por recompensa y castigo y el empleado debe obedecer la orden del superior y su trabajo debe ser monitoreado y controlado de cerca (Bryant, 2003).

Los líderes transaccionales a veces muestran los rasgos o comportamientos de los líderes carismáticos y pueden ser bastante efectivos en muchas circunstancias al crear jugadores motivados. Son expertos en hacer tratos que motivan y esto puede resultar beneficioso para una organización. El problema es simplemente uno de sostenibilidad (Germano, 2010; Odumeru e Ifeanyi, 2013; Northouse, 2016).

Ma Yun, conocido profesionalmente como Jack Ma, presidente ejecutivo de Alibaba Group Holding Ltd. Es un ejemplo de un líder transaccional. Ma Yun es un magnate, inversor y filántropo chino de negocios. Es cofundador y presidente ejecutivo de Alibaba Group, un conglomerado multinacional de tecnología. A partir de marzo de 2018, es uno de los hombres más ricos de China con un patrimonio neto de US \$ 42.4 mil millones, así como una de las personas más ricas del mundo. Sin embargo, la empresa tiene poco o nada que mostrar en términos de investigación, desarrollo e innovación o cambio de estrategias. Esto podría estar influenciado por la naturaleza del negocio que aprovecha la demanda cada vez mayor y creciente de vinculación entre vendedores y compradores. Simplemente vinculando vendedores y compradores, Alibaba está siendo de naturaleza transaccional (Kabeyi, 2018).

Recompensa contingente, se enfoca en el desempeño de los empleados en la organización y los empleados son recompensados con promociones y premios financieros sobre la base del registro de desempeño de los empleados.

Estas recompensas están relacionadas con el desempeño del empleado. Si el empleado se esfuerza, las recompensas lo reconocen. Las recompensas que gana un empleado en el logro de un objetivo son recompensas contingentes. El líder comunica a los seguidores (trabajadores) que han hecho para recibir las recompensas (Chaudhry&Javed, 2012).

Gestión por excepción, el líder toma nota de cualquier desviación de las reglas y regulaciones, y si la hay, toma la acción de corrección. "Sigue a los sujetos para trabajar en la misión y no interfiere a menos que no se logren los objetivos en el momento adecuado ya un costo razonable".

El liderazgo transaccional se refiere a los líderes o jefes que lideran principalmente mediante el uso de intercambios de comportamiento social para obtener el máximo beneficio a bajo costo (Chaudhry&Javed, 2012).

Liderazgo Laissez - faire, el líder proporciona los materiales necesarios, participa solo para responder preguntas y evita dar comentarios (Bartol& Martin, 1994, p.412). Osborn también, dio el concepto de laissez como "Abdica de las responsabilidades y evita las decisiones" (Osborn, 2008, p.258).

En este estilo los líderes normalmente no desean su interferencia en el proceso de toma de decisiones. Los líderes evitan tomar decisiones y no participan en las unidades de trabajo porque los líderes dan a los subordinados la libertad total para tomar decisiones. A veces los líderes les proporcionan material importante y solo implican la respuesta y la pregunta, pero evitan la retroalimentación (Chaudhry&Javed, 2012).

Los empleados se sienten inseguros e incómodos cuando los gerentes de laissez-faire aseguran solo sus propios puestos en el trabajo y no tienen ningún interés en el personal (Hoel&Salin, 2003; Kelloway et al., 2005; Leymann, 1990).

A este respecto, la falta de liderazgo adecuado puede interpretarse como intimidación en sí misma cuando los empleados experimentan la exclusión prevista y la ignorancia sistemática en la toma de decisiones (Bass &Avolio, 1990; Skogstad et al., 2007).

Clima organizacional, la investigación sobre el clima organizacional comenzó alrededor de 1970 (Schneider et al. 2011). Puede definirse como las percepciones compartidas y el significado adjunto a las políticas, prácticas y procedimientos que experimentan los empleados y los comportamientos que observan al ser recompensados y

que se respaldan y esperan (Ostroff et al. 2003). También, puede dejar una percepción en la mente de los empleados hacia la gestión de su unidad de trabajo (Burke&Litwin, 1992).

Está relacionado con las percepciones de los empleados sobre la efectividad de sus colegas y de otros colegas en la implementación del trabajo y las tareas. En las organizaciones públicas o privadas donde la percepción de los empleados sobre su clima organizacional es más egoísta y menos ética, los empleados son más propensos a la corrupción (Gorsira, Steg, Denkers, &Huisman, 2018).Según Jung, Chow y Wu(2003) y Jung y Ali (2017) el clima organizacional es una de las características más importantes de un lugar de trabajo excelente y cómodo. Por lo tanto, si un líder puede crear un excelente lugar de trabajo, aumentará la productividad de los empleados.

Las Dimensiones según Koys y Decottis (1991) son:

Autonomía, los colaboradores pueden tomar decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades. Es una práctica que se ocupa de la delegación de responsabilidad en la jerarquía de la organización de manera que se le brinde al empleado una mayor capacidad en la toma de decisiones en lo que respecta a la ejecución de su trabajo (Clement, & Eketu, 2019). Bradley, Taylor y Anh (2014) declararon que la autonomía laboral es uno de los principales factores que influye en la satisfacción laboral cuando los empleados están satisfechos como resultado de la autonomía laboral, existe una gran tendencia a que haya un aumento en el compromiso.

Cohesión, existen buenas relaciones interpersonales, un ambiente agradable y confiable. Además, existe apoyo material en la realización de responsabilidades. Se caracteriza por una comunicación favorable, un entorno agradable, la lealtad y la participación en la toma de decisiones. Una gran cohesión influye de manera positiva en la satisfacción y en el espíritu grupal (Daft&Marcic, 2006).Las características de la Cohesión son: Conflicto (invertido), Espíritu, Relaciones entre pares, Polarización de estado (invertido), Universalismo, Grupo de trabajo de cooperación, amabilidad y calidez y Sociabilidad.

Confianza, los gerentes son honestos y abiertos.Se puede comunicarse de manera abierta con los principales, para tratar temas personales o confidenciales y se tiene la seguridad que esa información no será usada en contra o para hacer daño.

Presión, las características de la presión son: presión laboral, sobrecarga de roles, conflicto y ambigüedad de roles, espacio de tiempo, orientación, logro, énfasis, estándares de trabajo, medición de resultados, producción y énfasis.

Apoyo, según Deshpande (1996) argumentó que la faceta del clima organizacional del cuidado y el apoyo está relacionada con la satisfacción del personal con sus supervisores. Shadur et al. (1999), en su estudio de trabajadores de una empresa, encontraron que la dimensión del clima organizacional del trabajo en equipo se relaciona positivamente con una medida general de la satisfacción laboral. El apoyo aborda la existencia de gerentes que apoyan a los empleados que trabajan en una organización (Montes, Moreno & Fernandez, 2004).

Reconocimiento, los empleados disfrutan de un ambiente de trabajo donde se sienten valorados y reconocidos. El sentimiento de reconocimiento en los empleados puede mejorar su disposición a comprometerse con la organización. El reconocimiento de los empleados aumenta las buenas relaciones con el personal, eleva la moral de todos los empleados de la organización y mejora las operaciones sin problemas en el lugar de trabajo (Clement, & Eketu, 2019).

Equidad, los colaboradores perciben que las reglas y normas de la empresa son equitativos y claros para todos. La equidad expresa la objetividad percibida por los trabajadores en la organización (Montes, Moreno & Fernandez, 2004).

Innovación, los colaboradores pueden expresarse y desarrollar ideas nuevas formas y procedimientos de trabajo, realizan diferentes cambios sabiendo los riesgos que implica. Las empresas innovadoras fortalecen la práctica de la creatividad mediante ideas nuevas, uso de recursos y tiempo para crear nuevos retos, métodos de trabajo. Además, los jefes suelen permitir que los empleados sean independientes y gestionan de manera correcta la diversidad de sus miembros.

Frente a este panorama, se planteó la pregunta siguiente: ¿El liderazgo influye en el clima organizacional de una Caja Municipal en Chiclayo?

El estudio se realiza para que Caja Municipal en Chiclayo optimice su clima organizacional, reduciendo la incertidumbre y las relaciones negativas existentes entre los integrantes de la agencia, determinando cuál es el estilo de liderazgo idóneo para la institución. El contar con un clima organizacional adecuado favorecerá a que los trabajadores mejoren su desempeño e incrementen sus indicadores de productividad, como resultado de ser guiados por un líder. Asimismo, la investigación contribuye a reducir los conflictos y la insatisfacción presente entre los colaboradores; mediante la implementación de un estilo de liderazgo ideal se logrará mejorar el clima organizacional en la institución.

Por tanto, la investigación tuvo como objetivo general determinar si el liderazgo influye en el clima organizacional de una Caja Municipal en Chiclayo. Además, se consideró como objetivos específicos los siguientes: identificar el estilo de liderazgo que más predomina de una Caja Municipal en Chiclayo, determinar el nivel del clima organizacional, determinar si el liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire se relacionan con el clima organizacional de una Caja Municipal en Chiclayo y determinar si el liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire influyen en el clima organizacional de una Caja Municipal en Chiclayo.

Con respecto a las Hipótesis general, se planteó que El liderazgo influye en el clima organizacional de una Caja Municipal en Chiclayo.

II. MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de investigación

Fue explicativa, pues tuvo como propósito determinar la influencia del liderazgo en el clima organizacional de la institución.

Su diseño fue no experimental y transversal.

Se denomina transversal porque la información recolectada es de un momento específico y no experimental puesto que las variables involucradas en el estudio no sufrieron manipulación alguna al analizarlas.

2.2. Operacionalización de variables

Tabla 1. Cuadro de operacionalización de variables

VARIABLE	ESTILOS/ DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA	INSTRUMENTO
Liderazgo	Transformacional	Influencia idealizada	Likert 1 (de ningún modo), 2 (de vez en cuando) ; 3 (a veces) ; 4 (con bastante) ; 5 (siempre).	Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S
		Motivación inspiracional		
		Estimulación intelectual		
		Consideración individual		
		Recompensa contingente		
	Transaccional	Gestión por excepción		
		Trabajar siempre de la misma manera		
	Laissez-faire	El líder considera todo bien		
		Realizar solo actividades esenciales		
		Decisiones influyen en desempeño		
Clima organizacional	Autonomía	Modo de trabajar	Likert 1= Nunca; 2= Casi Nunca; 3= Algunas Veces; 4 = Casi Siempre; 5= Siempre	Cuestionario adaptado de Koys y Decottis (1991)
		Propias actividades laborales		
		Estándares de ejecución laboral		
		Organizar el trabajo		
	Cohesión	Cooperación		
		Compañerismo		
		Interés sobre el compañero		
		Trabajo en equipo		
	Confianza	Cosas en común		
		Confianza en el jefe		
		Un jefe con principios		
		Un jefe abierto al diálogo		
		Cumplimientos del compromiso del jefe		
		Mal consejo del jefe		
	Presión	Mucho trabajo y poco tiempo		
		Lugar relajado para trabajar		
		Carga con problemas laborales en casa		
		Siento que no tengo día libre		
	Apoyo	Alto estrés		
		Contar con el jefe		
		Interés del jefe por mi desarrollo profesional		
		Respaldo del jefe		
		Hablar con mi jefe sobre problemas laborales		
		Mi jefe deja que aprenda de mis errores		
	Reconocimiento	Recibo felicitaciones		
		Hablar de mis errores		
		Mi jefe conoce mis puntos fuertes		
		Mi jefe reconoce una buena ejecución		
	Equidad	Soy ejemplo de lo que debe hacerse		
		Trato justo		
		Objetivos razonables		
		Halagarme sin motivos		
	Innovación	No hay favoritismo		
		Despedir justamente		
		Ánimos a desarrollar mis propias ideas		
		Ánimos a intentar hacer mi trabajo de distintas formas		
		Ánimos para mejorar sus formas de hacer las cosas		
		Ánimos para enfrentar problemas		
		Estimulación para mejorar mi trabajo		

Fuente: Elaboración propia

2.3. Población muestra muestreo

Población: De una Caja Municipal en Chiclayo que cuenta con 93 empleados

Muestra: 93 personas (censo)

Muestreo: no habrá muestreo, pues se tomará toda la población.

2.4. Técnicas, instrumentos de recolección de datos

2.4.1. Técnica:

Encuesta basada en la escala de Likert para poder obtener información proporcionada por los empleados de Caja Municipal en Chiclayo.

2.4.2. Instrumento

Para la variable liderazgo se empleó el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S desarrollado por Bass y Avolio (1992). El cuestionario contiene 21 ítems y está dividido en 3 dimensiones. Se empleó la escala Likert donde 1 es ningún modo y 5 es siempre.

Para medir la variable clima organizacional se empleó el cuestionario adaptado de Koys y Decottis (1991). Está conformado por 40 preguntas dividido en ocho dimensiones. Cada dimensión contiene 5 preguntas. Además, este cuestionario se evalúa mediante la escala Likert donde 1 es nunca y 5 siempre.

Análisis de fiabilidad del instrumento de recolección de datos

Tabla 2. *Confiabilidad del instrumento utilizado en el estudio*

Variable	Alfa de Cronbach	Apreciación
Liderazgo	0.96	Excelente
Clima organizacional	0.91	Excelente

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2 se puede observar que el valor de confiabilidad para las dos variables analizadas mostró que el instrumento utilizado es fiable y permite medir tanto el liderazgo como el clima organizacional.

Tabla 3. *Confiabilidad del instrumento - dimensiones de Liderazgo*

Dimensiones	Alfa de Cronbach	Apreciación
Liderazgo transformacional	0.83	Bueno
Liderazgo transaccional	0.77	Respetable
Liderazgo Laissez Faire	0.87	Bueno

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3, se analizó la confiabilidad de cada dimensión del Liderazgo, encontrándose que, a juzgar por sus valores de Cronbach, muestran asimismo confiabilidad.

Tabla 4

Confiabilidad del instrumento - dimensiones del Clima organizacional

Dimensiones	Alfa de Cronbach	Apreciación
Autonomía	0.53	Aceptable
Cohesión	0.75	Respetable
Confianza	0.61	Aceptable
Presión	0.61	Aceptable
Apoyo	0.42	Aceptable
Reconocimiento	0.69	Aceptable
Equidad	0.58	Aceptable
Innovación	0.78	Respetable

Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo las dimensiones del Clima organizacional mostraron ser aceptables, con lo cual se puede aplicar el instrumento con los ítems considerados.

Análisis de multidimensionalidad de las variables

Tabla 5. *Análisis de la multidimensionalidad de la variable Liderazgo*

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,626
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1321,179
	gl	210
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia

En relación a la tabla 5, se encontró que el Liderazgo mostró ser un constructo que posee múltiples dimensiones ($KMO > 0.5$), lo que permitió proseguir el análisis factorial para verificar su validez, según la teoría considerada en el presente estudio.

Validez convergente

Tabla 6. *Varianza total explicada - Liderazgo*

Componente	Varianza total explicada		
	Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
1	4,464	21,258	21,258
2	3,448	16,417	37,675
3	2,978	14,183	51,858

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

Se observa que al considerar las tres dimensiones propuestas por la teoría utilizada en el presente trabajo para medir el Liderazgo se puede explicar el 51.86% de su variabilidad, esto es considerado válido, en tanto se requiere de al menos que el 50% de la variabilidad, esté explicada por la variable de análisis.

Validez divergente

Tabla 7. Validez divergente - Liderazgo

	Matriz de componente rotado		
	Componente		
	1	2	3
LTFII1	,249	,452	,534
LTFII2	,054	,209	,784
LTFII3	,230	,354	,734
LTMII1	,146	,801	-,170
LTMII2	-,062	,710	,294
LTMII3	,112	,929	,055
LTEI1	-,125	,275	,590
LTEI2	-,072	,648	,104
LTEI3	,148	,502	,317
LTCI1	,056	,362	,334
LTCI2	-,149	,376	,174
LTCI3	,054	-,053	,605
LTSRC1	,593	-,070	,397
LTSRC2	,627	,026	,341
LTSRC3	,735	,080	,027
LTSGE1	,663	,142	,214
LTSGE2	,544	,008	,272
LTSGE3	,441	,033	-,201
LLF1	,796	,035	-,123
LLF2	,758	-,088	,032
LLF3	,903	-,024	-,053

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia

En el análisis de la tabla 7, se pudo notar que los ítems de cada dimensión mostraron una correlación más alta con aquellos ítems que miden la misma dimensión y baja correlación con los ítems de otras dimensiones, esto asegura que las preguntas consideradas en una dimensión tienen el propósito de medir únicamente esa dimensión, asegurando que las preguntas no son ambiguas y están planteadas de manera adecuada en la dimensión respectiva.

Tabla 8. *Análisis de la multidimensionalidad de la variable Clima organizacional*

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,662
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1954,565
	gl	780
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia

En relación a la tabla 8, se encontró que el Clima organizacional mostró ser un constructo que puede ser estudiado a partir de sus diversas dimensiones ($KMO > 0.5$), lo que permitió proseguir el análisis factorial para verificar su validez.

Validez convergente

Tabla 9. *Varianza total explicada - Clima organizacional*

Componente	Varianza total explicada		
	Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
1	5,754	14,386	14,386
2	3,817	9,542	23,928
3	3,243	8,107	32,035
4	2,534	6,335	38,370
5	2,388	5,971	44,341
6	2,268	5,670	50,011
7	2,101	5,254	55,264
8	1,808	4,519	59,783

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

Entonces, al considerar las ocho dimensiones propuestas por la teoría utilizada en el presente trabajo para medir el Clima Organizacional se puede explicar el 59.78% de su variabilidad, esto es considerado válido, en tanto que es mayor del mínimo solicitado que es 50%.

Validez divergente

Tabla 10. Validez divergente - Clima organizacional

	Matriz de componente rotado ^a							
	Componente							
	1	2	3	4	5	6	7	8
COAUT1	,073	-,089	,048	,719	,162	,278	,077	-,255
COAUT2	,108	,660	,188	,201	-,087	,199	,010	-,053
COAUT3	,268	,051	,349	,621	-,047	-,015	-,181	-,039
COAUT4	,658	,023	-,008	-,004	-,066	-,220	,190	-,332
COAUT5	,115	,699	,288	-,132	-,105	,211	,217	,127
COCOHE1	,781	,156	-,098	,113	,079	,019	-,074	,099
COCOHE2	,751	,102	-,016	-,074	,055	,194	,269	-,226
COCOHE3	,095	,434	,057	,328	-,036	,588	-,077	-,158
COCOHE4	,635	,337	,282	-,219	,028	-,108	-,003	,228
COCOHE5	,588	-,017	,170	-,081	,088	,301	,024	,196
COCONF1	,681	,213	,087	-,110	,190	,304	,078	-,074
COCONF2	,446	-,027	,171	-,009	,101	,580	,008	,129
COCONF3	,018	,291	,357	,234	-,103	,484	,268	-,125
COCONF4	,016	,231	,539	,030	,058	,193	,002	-,246
COCONF5	,293	-,285	,245	-,078	,255	,147	,528	-,056
COPRES1	,406	,118	,069	-,075	,438	-,003	,539	,013
COPRES2	,050	,064	-,093	,046	,435	-,147	,598	,233
COPRES3	-,032	-,014	-,008	-,020	,688	-,020	,087	,260
COPRES4	,070	,080	,477	,090	,302	,276	,241	,065
COPRES5	,079	-,007	,075	-,110	,196	-,001	,090	,725
COAPO1	,064	,066	,357	,187	,264	,011	,071	-,035
COAPO2	,148	-,012	,271	,047	,683	-,335	,031	-,110
COAPO3	,134	,067	,000	-,025	,712	,320	,045	-,027
COAPO4	,218	,394	,404	,073	-,110	,217	,274	-,159
COAPO5	,081	,307	,282	-,026	-,002	,379	-,130	,023
CORECO1	,023	,619	,178	,098	,094	,045	,296	-,244
CORECO2	,163	,177	,524	-,008	,042	-,039	,242	-,022
CORECO3	,128	,795	,210	,032	,084	-,036	-,128	,027
CORECO4	-,136	,780	,086	,094	,136	-,058	-,139	,155
CORECO5	-,058	,324	,556	-,079	,059	,152	-,221	,274
COEQUI1	-,061	,215	,685	,083	-,055	-,073	-,054	,269
COEQUI2	,093	,055	,589	,282	,036	,206	-,182	-,006
COEQUI3	-,075	,151	,363	,547	-,127	-,080	,274	,070
COEQUI4	-,082	,288	-,012	,579	,079	-,047	-,355	-,016
COEQUI5	,149	,101	,007	,607	-,119	,047	,080	,545
COINNO1	,668	,054	-,099	,274	,048	-,039	,147	,108
COINNO2	,634	-,137	,102	-,050	-,052	,383	,016	,275
COINNO3	,727	-,213	,055	,081	,025	,273	,023	,054
COINNO4	,542	-,057	,160	,120	,259	-,005	-,466	-,127
COINNO5	,692	,025	,106	,185	-,010	-,187	-,048	-,051

Fuente: Elaboración propia

En el análisis de la tabla 10, también se pudo encontrar que los ítems de cada dimensión del Clima organizacional mostraron una correlación más alta con aquellos ítems

que miden la misma dimensión y una pobre correlación con los ítems de las otras dimensiones, esto nos garantiza que los ítems que se consideran en una dimensión tienen el propósito de medir únicamente esa dimensión, asegurando que las preguntas no son ambiguas y están planteadas de manera adecuada en la dimensión respectiva.

2.5. Métodos de análisis de datos

Se creó una base de datos después de aplicar los cuestionarios. Se utilizó la estadística descriptiva con tablas de frecuencias, porcentajes y gráficos de barras. Seguidamente se midió la correlación existente entre ambas variables y finalmente se determinó si existe influencia, utilizando modelos de regresión lineal en el que se examinaron la intensidad de la influencia de cada dimensión del liderazgo en el clima organizacional.

2.6. Procedimiento

Se efectuó el primer contacto con el administrador de una Caja municipal, para solicitar la autorización para efectuar el estudio. Posteriormente se aplicó los cuestionarios al personal de una Caja municipal enviándoles un enlace con el instrumento que debía ser llenado y devuelto de manera virtual, en él se les explicó el propósito del mismo. Una vez recogida la información fue registrada en una base de datos utilizando Excel y SPSS para posteriormente procesar los datos. Seguidamente se identificó el método estadístico correspondiente para la investigación que permita responder a cada uno de los objetivos indicados.

2.7. Aspectos éticos

Mérito e integridad de la investigación: Se empleó un diseño riguroso y modos apropiados para contribuir al conocimiento y entendimiento del tema al campo de la administración. Es fundamental mencionar que la tesis pasó por el filtro del Software de similitudes Turnitin protegiendo los derechos intelectuales del autor.

Principio de voluntariedad: Se les informó a los colaboradores el propósito del estudio y pudieron participar de manera voluntaria en la investigación.

Principio de respeto a las personas: Se respetó a los participantes y sus decisiones.

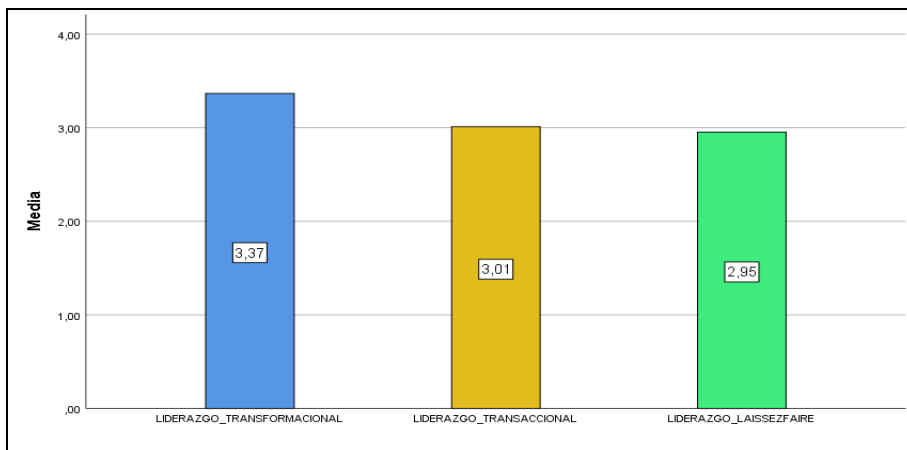
Principio de beneficencia: Se trató todos los participantes de manera ética, protegiéndolas de cualquier daño y asegurando su bienestar.

Principio de Confidencialidad: Toda la información obtenida, fue para uso exclusivo de la investigación protegiendo la identidad del participante.

III. RESULTADOS

En cuanto al objetivo específico 1: Identificar el estilo de liderazgo que más predomina de una Caja Municipal en Chiclayo, se encontró los siguientes resultados:

Figura 1. Estilos de liderazgo

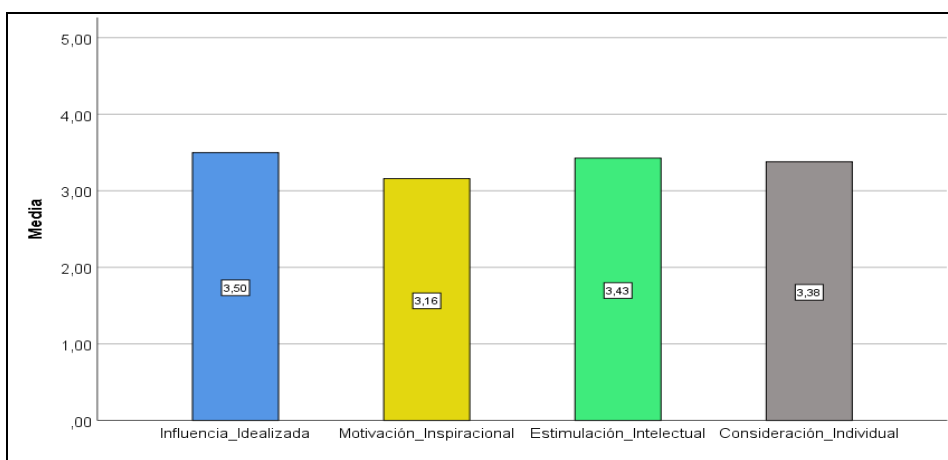


Fuente: Elaboración propia

Se encontró que el estilo de liderazgo que alcanzó una mayor puntuación y, por tanto, predomina en la institución, es el transformacional, esto es, los colaboradores perciben que sus líderes son personas que buscan que ellos puedan hacer las cosas de manera diferente y les permiten desarrollarse.

Buscando analizar al interior de la dimensión de liderazgo transformacional se halló:

Figura 2. Sub dimensiones del Liderazgo transformacional



Fuente: Elaboración propia

En el análisis de las subdimensiones del Liderazgo transformacional, que es el predominante en la institución de estudio, se halló que la mayor puntuación estuvo asociada a la idealización que refieren buscar que quienes estén cerca de ellos se sientan bien, orgullosos y confíen plenamente en ellos. Otra dimensión que mostró mayor puntuación fue la referida a la subdimensión de estimulación intelectual donde se considera que el líder sabe reconocer a las personas más innovadoras para que puedan resolver conflictos de manera creativa. Cabe precisar que todas las subdimensiones en este estilo de liderazgo fueron calificadas en un nivel medio, teniendo una brecha para alcanzar la máxima puntuación, lo que sugiere aspectos de mejora aún en la institución.

En cuanto al objetivo específico 2: Determinar el nivel del clima organizacional de una Caja Municipal en Chiclayo, se encontró los siguientes resultados:

Para medir el nivel del Clima organizacional, se consideró la siguiente tabla, de puntuaciones promedio según la escala utilizada.

Tabla 11. *Nivel de clima organizacional*

Nivel del Clima organizacional	Puntaje promedio
Bueno	3.67 - 5
Regular	2.34 – 3.66
Malo	1 – 2.33

Fuente: Elaboración propia

La tabla 11, muestra la baremación para identificar el clima organizacional utilizando la escala que originalmente se utilizó.

Tabla 12. *Estadísticos descriptivos del Clima organizacional*

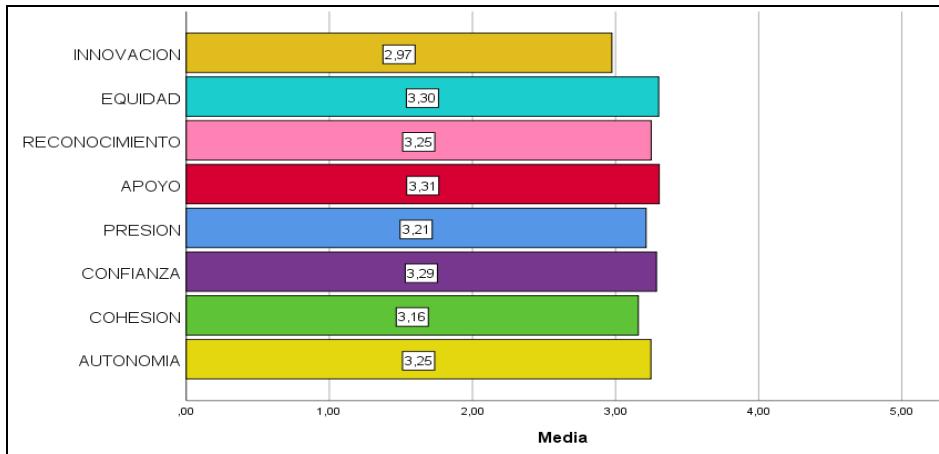
	N	Media	Desviación
CLIMA_ORGANIZACIONAL	93	3,2169	,42388
N válido (por lista)	93		

Fuente: Elaboración propia

El valor medio de la percepción del clima organizacional en la institución mostró ser Regular (3.21), esto es, que en general los colaboradores consideran que el ambiente en el que laboran tiene aspectos que aún pueden ser mejorados.

Se efectuó un análisis por dimensiones que permitió visualizar qué dimensiones fueron calificadas con los valores más altos y bajos, ello dará las pautas para establecer las acciones correctivas que correspondan.

Figura 3. Calificación promedio de las dimensiones del Clima organizacional



Fuente: Elaboración propia

La figura 3, dio evidencia de que todas las dimensiones fueron calificadas de manera media, siendo la dimensión de innovación la que mostró menores calificaciones, que indica que el colaborador considera que no tiene plena libertad para probar nuevas formas de trabajo que mejoren los modelos actuales.

En el análisis del objetivo específico 3: Determinar si el liderazgo transformacional, transaccional y Liderazgo Laissez - faire se relacionan con el clima organizacional de una Caja Municipal en Chiclayo.

Tabla 13. *Correlación entre el Liderazgo y el Clima organizacional*

		CLIMA_ORGANIZACIONAL	
Rho de Spearman	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Coefficiente de correlación	,633**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	93
	LIDERAZGOTRANSACCIONAL	Coefficiente de correlación	,462**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	93
	LIDERAZGOLAISSEZFAIRE	Coefficiente de correlación	,332**
		Sig. (bilateral)	,001
		N	93

Fuente: Elaboración propia

Se encontró que todas las dimensiones del liderazgo mostraron estar correlacionadas con el clima organizacional, siendo el liderazgo transformacional el que dio evidencia de mayor correlación y el liderazgo laissez faire el de menor correlación. Esto es, ante una mejor valoración del Liderazgo transformacional, se tendrá una mejor percepción del Clima organizacional.

En el análisis del objetivo específico 4: Determinar si el liderazgo transformacional, transaccional y Liderazgo Laissez - faire influyen en el clima organizacional de una Caja Municipal en Chiclayo.

Tabla 14. *Resumen del modelo de regresión*

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,849 ^a	,721	,712	,22750

a. Predictores: (Constante), LIDERAZGO_LAISSEZFAIRE, LIDERAZGO_TRANSFORMACIONAL, LIDERAZGO_TRANSACCIONAL

La tabla 14, muestra que un 71.2% de la variación en la percepción del clima organizacional está explicado por el Liderazgo.

Tabla 15. *Influencia de las dimensiones del Liderazgo en el Clima organizacional*

		Coefficientes				
		Coefficients no estandarizados		Coefficientes estandarizados	t	Sig.
Modelo		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	,931	,157		5,915	,000
	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	,456	,041	,660	11,242	,000
	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	,184	,045	,318	4,120	,000
	LIDERAZGOLAISSEZFAIR E	,067	,041	,121	1,629	,107

a. Variable dependiente: CLIMA_ORGANIZACIONAL

Fuente: Elaboración propia

La tabla 15 mostró que de las tres dimensiones del Liderazgo, solamente el Transformacional y el Transaccional mostraron influir en el Clima organizacional.

Finalmente, el objetivo general: Determinar si el liderazgo influye en el clima organizacional de una Caja Municipal en Chiclayo

Tabla 16. *Influencia del Liderazgo en el Clima organizacional*

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	11,924	3	3,975	76,796	,000^b
	Residuo	4,606	89	,052		
	Total	16,530	92			

a. Variable dependiente: CLIMA_ORGANIZACIONAL

b. Predictores: (Constante), LIDERAZGO_LAISSEZFAIRE, LIDERAZGO_TRANSFORMACIONAL, LIDERAZGO_TRANSACCIONAL

Fuente: Elaboración propia

La tabla 16 demuestra que la hipótesis se acepta pues existe influencia del liderazgo en el clima organizacional

IV. DISCUSIÓN

Según el objetivo general determinar si el liderazgo influye en el clima organizacional de una Caja Municipal en Chiclayo se concluyó que si existe influencia del liderazgo sobre el clima organizacional (σ menor a 0.05). El líder tiene la capacidad de aumentar un grupo hacia la visión. Además, el liderazgo es el arma de la organización para lograr sus metas y sus objetivos necesarios y sin ella, no es factible que la organización alcance su objetivo principal (Chaudhry & Javed, 2012). Entonces, al brindar un líder que sepa supervisar y guiar a los demás colaboradores se percibirá un buen clima organizacional cumpliendo con los objetivos trazados de la meta y beneficiando a la empresa y al mismo personal.

Un estudio similar fue el Dele, Nanle y Abimbola (2015) quienes encontraron que el estilo de liderazgo afectó positivamente el clima organizacional. Asimismo, Isci, Cakmak y Karadag (2015) en los resultados del análisis del modelo de efectos aleatorios mostraron que el liderazgo tiene un gran efecto positivo en el clima organizacional. Del mismo modo, Suparman, Suryatni y Surati (2018) en su estudio se evidenció que hay un efecto relativamente alto, positivo y significativo del liderazgo en el clima organizacional. Esto significa que el "buen" liderazgo puede crear un "buen" clima organizacional. Aplicando una mejor implementación de las funciones de liderazgo creará un mejor ambiente de trabajo o clima organizacional percibido por los subordinados, por el contrario, si la implementación de las funciones de liderazgo del coordinador es menor, el ambiente de trabajo o el clima organizacional percibidos por los subordinados se vuelve menor o malo.

Entonces, el liderazgo es una de las cualidades gerenciales de la empresa u organización que interactúa con los trabajadores de la organización y tiene un gran impacto en el clima organizacional y la tasa de rotación de la organización. Además, sin el liderazgo, la implementación de tareas y sus logros son imposibles (Chaudhry & Javed, 2012).

En el primer objetivo identificar el estilo de liderazgo que más predomina de una Caja Municipal en Chiclayo. Se encontró que el estilo de liderazgo que alcanzó una mayor puntuación y, por tanto, predomina en la institución, es el transformacional (3,37), los colaboradores perciben que sus líderes buscan que ellos puedan hacer las cosas de manera diferente y les permiten desarrollarse. El estilo de liderazgo es la fuerza impulsora para mejorar el desempeño de la organización porque el líder es el

que toma las decisiones clave para determinar, adquirir y desplegar los recursos en la organización de manera adecuada (Haq & Ahmed, 2017). Asimismo, en el estudio de Manrique (2017) se encontró que el 59% de los funcionarios presentaron un nivel promedio de liderazgo transformacional donde no existieron diferencias significativas según la edad pues, todos los colaboradores tienen la capacidad de ser líderes transformacionales.

Según Gabbar, Honarmand y Abdelsalam (2014), los líderes transformacionales desarrollan a los seguidores al punto en que pueden asumir roles de liderazgo y desempeñarse más allá de los estándares u objetivos establecidos. Esto significa que los líderes transformacionales intentan y logran elevar a colegas, subordinados, seguidores, clientes o electorados a un mayor nivel de conciencia.

Alqatawenh (2018) resaltó que el liderazgo transformacional que se necesita hoy en día tiene el potencial de inspirar a los subordinados a hacer lo mejor, desarrollar sus habilidades para llevar a esos subordinados a niveles intelectuales avanzados. El líder transformador puede instar a sus seguidores a lograr más de lo esperado.

Frente al segundo objetivo determinar el nivel del clima organizacional se concluyó que está ubicado en un nivel medio (3,21) percibiendo que el ambiente laboral tiene aspectos que deben ser mejorados como el apoyo entre colegas, la relación entre el jefe y colaboradores, apoyo por parte de los superiores, la falta de reconocimiento y equidad, y la alta presión para cumplir las funciones. Asimismo, todas sus dimensiones fueron calificadas de manera regular y la dimensión innovación fue la menos valorada (2,97) pues, el personal no tiene autonomía para realizar sus actividades de manera creativa o nuevas formas de trabajo que contribuyan al cumplimiento de objetivos. Cabe mencionar que, las instituciones en la actualidad deben permitir nuevos cambios, aceptar nuevas ideas que apoyen a los empleados para fortalecer la práctica de la innovación. Cada persona debe saber emplear los recursos y tiempo para desarrollar la creatividad e innovación para contribuir a un buen clima en el entorno laboral.

Por otro lado, Nagaraju y Pooja (2017) realizó una comparación entre bancos del sector público y privado donde los resultados indicaron que el clima organizacional es significativamente diferente en los bancos del sector público y privado. El sector público difiere en un buen sistema de iluminación que aumenta la productividad de los empleados. El ruido y la temperatura controlados en el lugar de trabajo harán que un

empleado se concentre en su trabajo. El área de trabajo tiene un ambiente de trabajo seguro que los bancos del sector privado. Se reveló también, que la autoridad centralizada en la organización motiva a los empleados. El clima organizacional motiva a los empleados y los hace sentir parte de la organización.

Según Jung, Chow y Wu (2003) y Jung y Ali (2017) el clima organizacional es una de las características más importantes de un lugar de trabajo excelente y cómodo. Por lo tanto, si un líder puede crear un excelente lugar de trabajo, aumentará la productividad de los empleados. En cambio en las organizaciones públicas o privadas donde la percepción de los empleados sobre su clima organizacional es más egoísta y menos ética, los empleados son más propensos a la corrupción (Gorsira, Steg, Denkers, & Huisman, 2018).

Respecto al objetivo determinar si el liderazgo transformacional, transaccional y Liderazgo Laissez - faire se relacionan con el clima organizacional. Se encontró que el liderazgo se relaciona con el clima organizacional. El liderazgo es una herramienta fundamental para guiar la empresa, pero sobre todo para reforzar el vínculo laboral y el clima organizacional (Oliu, 2018). Estos resultados son similares al estudio de Eustace y Martins (2014) quienes confirmaron la relación entre el liderazgo y el clima organizacional, así como la relación entre el clima organizacional y sus diversas dimensiones. Gaviria-Rivera y López-Zapata (2019) también, mostró cómo el liderazgo transformacional se relaciona directamente con el clima organizacional y refirió que esencial que las organizaciones consideren la trascendencia del factor humano en el logro de objetivos e implementen prácticas organizacionales que generen un clima organizacional positivo. Esta es una responsabilidad y un compromiso de los gerentes porque, al generar las condiciones de ambiente de trabajo apropiadas, habrán satisfecho al personal que considerará positivamente su trabajo y se sentirá satisfecho con él. De la misma manera, Román (2016) no solo encontró en los resultados de su investigación que existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional también, mencionó que si existen buenos estilos de liderazgo, el clima donde trabajan los colaboradores será apropiado para ellos.

Por otro lado, las dimensiones del liderazgo también se relacionaron con el clima organizacional, siendo el liderazgo transformacional el que dio evidencia de mayor correlación y el liderazgo laissez faire el de menor correlación. Estos resultados son similares, al estudio de Ramírez (2017) donde se evidenció la relación de los estilos

de liderazgo y clima organizacional. Además, refirió que a medida que incremente el liderazgo laissez-faire disminuirá una percepción positiva del clima organizacional y sus dimensiones.

Entonces, como mencionó Callán (2017) a mayor capacidad de influencia e impacto, conocimiento organizacional, aseguramiento de los resultados, establecimiento de redes de liderazgo por parte del líder transformacional, mayor es el desarrollo del clima organizacional.

Por último, en el objetivo determinar si el liderazgo transformacional, transaccional y Liderazgo Laissez - faire influyeron en el clima organizacional, se concluyó que el liderazgo transformacional y transaccional influyeron en el clima organizacional (sigma menor a 0.05) mientras que el liderazgo laissez faire no influyó (sigma 0,107). De la misma forma, Dele, Nanle y Abimbola (2015) encontraron los liderazgos transaccional, democrático, carismático y transformacional influyeron en el clima organizacional en la industria de seguros nigeriana.

Tanto el liderazgo transformacional como transaccional son fundamentales para generar un buen clima organizacional pues, el líder transformacional motiva a los seguidores al aceptar los desafíos y también actúa como modelo para ellos, lo que los inspira a alcanzar el objetivo de manera efectiva. Además, Kirkan (2011) señaló que el liderazgo transformacional es un patrón de liderazgo utilizado por los líderes para cambiar la situación actual al identificar a aquellos que siguen los problemas de la organización a través de la inspiración, la persuasión y la emoción para lograr un alto nivel de visión clara con el fin de reconocer objetivos comunes. Por su lado, el liderazgo transaccional es una especie de liderazgo gerencial enfatiza en las recompensas y objetivos entre los empleados y la gerencia. Además, contribuye a la organización a lograr los objetivos basados en la eficiencia y la efectividad de los empleados (Haq& Ahmed, 2017) mientras que el liderazgo Laissez - faire no aporta al clima organizacional pues evitan responsabilidades, decisiones y no aportan nada al resto del personal. Los empleados se sienten inseguros e incómodos cuando los gerentes de laissez-faire aseguran solo sus propios puestos en el trabajo y no tienen ningún interés en el personal (Hoel&Salin, 2003; Kelloway et al., 2005; Leymann, 1990).

En resumen, un liderazgo efectivo es aquel que crea y desarrolla un buen clima dentro de la organización, ayuda a alcanzar los objetivos definidos a nivel de la organización y la satisfacción de cada uno de sus miembros.

V. CONCLUSIONES

Existe efecto del liderazgo sobre el clima organizacional. Es decir, al brindar un líder que sepa supervisar y guiar a los demás colaboradores se percibirá un buen clima organizacional cumpliendo con los objetivos trazados de la meta y beneficiando a la empresa y al mismo personal.

1. El estilo de liderazgo que alcanzó una mayor puntuación y, por tanto, predomina en la institución, es el transformacional pues, los colaboradores perciben que sus líderes son personas que buscan que ellos puedan hacer las cosas de manera diferente y les permiten desarrollarse.
2. Otra dimensión que mostró mayor puntuación fue la referida a la subdimensión de idealización que refieren buscar que quienes estén cerca de ellos se sientan bien, orgullosos y confíen plenamente en ellos.
3. El clima organizacional y sus dimensiones se ubicaron en un nivel medio, percibiendo que el ambiente laboral tiene aspectos que deben ser mejorados como el apoyo entre colegas, la relación entre el jefe y colaboradores, apoyo por parte de los superiores, la falta de reconocimiento, equidad e innovación y la alta presión para cumplir las funciones.
4. El liderazgo y sus dimensiones se asocian con el clima organizacional. Es decir, si existen buenos estilos de liderazgo, el clima donde trabajan los colaboradores será apropiado para ellos.
5. El liderazgo transformacional y transaccional influyeron en el clima organizacional mientras que el liderazgo laissez faire no influyó. Tanto el liderazgo transformacional como transaccional crean y desarrollan un buen clima dentro de la organización, ayudan a alcanzar los objetivos definidos a nivel de la organización y la satisfacción de cada uno de sus miembros.
6. Al tener un líder que sepa supervisar y guiar se percibirá un buen clima organizacional cumpliendo con los fines trazados y logrando beneficios para todos.

VI. RECOMENDACIONES

1. Convocar reuniones a los directivos y a los colaboradores para poder crear y fomentar programas de “escucha activa” y comunicación y realizar actividades donde los líderes, superiores y el resto de los colaboradores interactúen con sus equipos de manera dinámica, amplia, con sentido mejorando el clima organizacional en la empresa.
2. Crear y ofrecer programas de aprendizaje y desarrollo, se debe gestionar un plan de estudio y proporcionar los recursos adecuados y el entorno que respalde las necesidades de crecimiento y desarrollo del colaborador.
3. Ofrecer espacios de integración, retroalimentación y reconocimiento al cumplimiento de objetivos. Además, ofrecer un espacio de relajación y favorecedor para la solución de conflictos y la consecución de clima organizacional sin tensiones.
4. Realizar encuestas continuamente para comprender la percepción del personal de su liderazgo y acceder a su nivel de logro de sus objetivos estratégicos. Brindar taller de liderazgo para permitirle actualizar sus estilos de liderazgo para estar en línea con las realidades y situaciones actuales. También, ofrecer talleres y charlas sobre el clima organizacional.
5. Realizar talleres o sesiones de coaching para desarrollar en los superiores, líder y personal un modelo de liderazgo transformacional y ofrecer mayor participación en la toma de decisiones a los colaboradores.

REFERENCIAS

- Ahmad, F. et al. (2014). Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector. *Journal of Management Policies and Practices*, 2 (2), 11-25.
- Al-Jaroudi M (2010) Leadership in finance organizations. Riyadh, King Fahd Library.
- Amabile, T. et al. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: leader support. *Leadership Quarterly*, 15, 5-32.
- Andersen, J. (2016). An old man and the sea of leadership. *Journal of Leadership Studies*, 9(4), 70–81. <https://doi.org/10.1002/jls.21422>
- Alqatawenh, A. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management. *Verslas: teorijairpraktika / business: theory and practice*. 19, 17–24.
- Barbuto, J. & Burbach, M. (2006) The emotional intelligence of transformational leaders: a field study of elected officials. *The Journal of Social Psychology*, 146 (1), 51-64. <https://doi.org/10.3200/SOCP.146.1.51-64>
- Bartol, K., & Martin, D.C. (1994). *Management*, (2nded.). Published by McGraw- Hill Inc.
- Bass, B.(1985). Leadership performance beyond expectations. *Acad. Manag. Rev.* 12, 5244 5247.
- Bass, B.& Avolio, B. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- Bass, B. & Avolio, B. (1992). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14 (5), 21-27.
- Bass, B. (1999) “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership”. En: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-13.

- Bohoris, G. & Vorria E. (2008). Leadership vs Management. Business Excellence / Performance Management view. Helsingborg: Lund University. *General Review. Viitattu.* <http://www.ep.liu.se/ecp/026/076/ecp0726076.pdf>
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima organizacional*. Madrid: EdicionesUned.
- Bradley, S., Taylor, J. & Anh, N. (2014). *Job autonomy and job satisfaction: new evidence*. England, Lancaster University
- Bryant, S. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4), 32-44.
- Burke, W. & Litwin, G. (1992). Causal model of organizational performance and change. *J. Manag.* 18, 523–545.
- Burns, J. (1978). *Leadership New York; Harper and Row Publishers: New York, NY, USA.*
- Callán, R. (2017). Liderazgo transformacional y clima organizacional del centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017 (*Tesis de pregrado*). Universidad César Vallejo.
- Chaudhry, A.&Javed, H. (2012).Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation.*International Journal of Business and Social Science*, 3(7),258-264.
- Clement, O. &Eketu, E. (2019). Organizational climate and employee engagement in banks in rivers state, Nigeria. *International Journal of Advanced Academic Research*,5,57-84.
- Conger, M. (2002) Leadership learning to share the vision. *Organizational Dynamics* 19 (3), 45-52.
- Daft, R. & Marcic, D. (2006). *Introducción a la administración*. México: Thomson.
- Dele, A.; Nanle, M. & Abimbola, O. (2015). Impact of Leadership Style on Organizational Climate in the Nigerian Insurance Industry. *International Journal of Business and Industrial Marketing*. 1 (3), 45-52.

- Deshpande, S. (1996), "The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: an empirical investigation", *Journal of Business Ethics*, 15 (6), 655-660.
- Eustace, A., & Martins, N. (2014). The role of leadership in shaping organisational climate: An example from the FMCG industry. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrifvir Bedryfsielkunde*, 40(1), Art. #1112, 13 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1112>
- Gabbar H. Honarmand N. & Abdelsalam A. (2014). Transformational leadership and its impact on governance and development in African nations: An analytical approach. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*. doi:10.4172/2169-026X.1000121
- Gaviria-Rivera, J. & López-Zapata, E. (2019). "Transformational Leadership, Organizational Climate and Job Satisfaction in Work Teams". *European Research Studies Journal*, 12, 68-82.
- Germano, M. (2010). Leadership Style and Organizational Impact. [Web log]. Retrieved from <http://alapa.org/newsletter/2010/06/08/spotlight/Page>
- Gorsira, M.; Steg, L.; Denkers, A. & Huisman, W. (2018). Corruption in organizations: Ethical climate and individual motives. *Adm. Sci.*, 8, 4.
- Haq, S. & Ahmed, J. (2017). Transactional Leadership and its Impact on the Organizational Performance: A Critical Analysis. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)*, 2, 135-139.
- Hoel, H., & Salin, D. (2003). Organizational antecedents of workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practices* (pp. 203–218). London: Taylor & Francis.
- Isci, S.; Cakmak, E. & Karadag, E. (2015). The Effect of Leadership on Organizational Climate. *Springer International Publishing Switzerland*, 123-144.

- Jung, S. et al. (2003). Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *Leadership Quarterly*, 14, 499-524.
- Jung, D. ; Chow, C.; Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadersh. Q.* 14, 525–544.
- Jung, H.-J. & Ali, M. (2017). Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Positive Employee Attitudes: In the Context of Korean Employment Relations. *Sustainability* , 9, 1992.
- Kabeyi, M. (2018).Transformational Vs Transactional Leadership with Examples.The*International Journal Of Business & Management*,6, 191-193.
- Kelloway, E. et al. (2005). *Poor leadership*. In J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Eds.), Handbook of work stress. Thousand Oaks: Sage Publications
- Kirkan, K. (2011). *The effect of emotional intelligence on emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership*. Pr Quest UME Dissertation Publishing.
- Koys, D.& Decottis, T. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44(3), 265-385.
- Krishnan, V.| (1998) Influencing the transformational leadership: strategies used by followers. *International Association of Management*, 16 (1), 21-27.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplace. *Violence and Victims*, 5(2), 119–126.
- Mäkitalo, A. (2017). Leadership styles in the banking sector in Finland and in France (*undergraduate thesis*). SaimaaUniversityofAppliedSciences.Finlandia
- Manrique, K. (2017). Liderazgo transformacional en funcionarios del área de negocios de la Financiera Caja Sullana Lima Piura, 2017 (*Tesis de pregrado*) .Universidad César Vallejo.

- Montes, F., Moreno, A. & Fernández, L. (2004). Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation, *International Journal of Manpower*, 25(2), 167-180
- Nagaraju, B. & Pooja, J. (2017). A perceptual analysis of banking employees on organizational climate. *International Journal of Human Resource Management and Research*. 7, 21-30
- Northouse, P. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Odumeru, J. & Ifeanyi, G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*. 2(2). 355-361. Retrieved from <http://irmbrjournal.com>
- Ostroff, C. et al. (2003). Organizational culture and climate. In *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, ed. WC Borman, DR Ilgen, RJ Klimoski, 12, 565–93. New York: Wiley
- Osborn, S. (2008). *Organizational Behavior* (10thed.). USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Ramirez, Y. (2017). Estilos de liderazgo y clima organizacional en colaboradores de una empresa bancaria del estado con agencias en Lima(*tesis de pregrado*). Universidad Ricardo Palma. Lima.
- Román, D. (2016). “Estilos de liderazgo y su relación con el clima organizacional en el área de procesos operativos del banco de crédito del Perú-sucursal Piura. 2016” (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Piura. Perú.
- Schneider, B. et al. (2011). Perspectives on organizational climate and culture. In *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology: Vol. 1. Building and Developing the Organization*, ed. S Zedeck, 373–414. Washington, DC: Am. Psychol. Assoc.
- Shadur, M. et al. (1999), “The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement”, *Group and Organization Management*, 24 84), 479-503

- Skogstad, A. et al. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92.
- Suparman , L.; Suryatni, M.&Surati, S. (2018). Analysis of the Leadership Influence on Organizational Climate, Organizational Commitment and Work Behavior of National Program for Urban Community Empowerment in Lombok.*Journal of Business and Management* ,20, 49-64.
- Yukl, G., (1989), “Managerial Leadership: a review of theory and research”, *Journal of Management*, 15, 251-290

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de consistencia

Problema	Hipótesis	Objetivos	Variables	Métodos
<p>Problema general -¿El liderazgo influye en el clima organizacional de una Caja Municipal en Chiclayo?</p> <p>Problemas específicos -¿Cuál es el estilo de liderazgo que más predomina de una Caja Municipal en Chiclayo?</p> <p>-¿Cuál es el nivel del clima organizacional?</p> <p>-¿El liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire se relacionan con el clima organizacional de una Caja Municipal en Chiclayo?</p> <p>-¿El liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire influyen en el clima organizacional de una Caja Municipal en Chiclayo?</p>	<p>Hipótesis general - El liderazgo influye en el clima organizacional de una Caja Municipal en Chiclayo -El liderazgo no influye en el clima organizacional de una Caja Municipal en Chiclayo</p> <p>Hipótesis específicas -El liderazgo que más predomina de una Caja Municipal en Chiclayo es el liderazgo Transformacional -El nivel del clima organizacional es regular -El Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire se relacionan con el clima organizacional de una Caja Municipal en Chiclayo. -El liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire influyen en el clima organizacional de una Caja Municipal en Chiclayo.</p>	<p><u>Objetivo general.</u> Determinar si el liderazgo influye en el clima organizacional de una Caja Municipal en Chiclayo.</p> <p><u>Objetivos específicos.</u> -Identificar el estilo de liderazgo que más predomina de una Caja Municipal en Chiclayo. -Determinar el nivel del clima organizacional. -Determinar si el liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire se relacionan con el clima organizacional de una Caja Municipal en Chiclayo. -Determinar si el liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire influyen en el clima organizacional de una Caja Municipal en Chiclayo.</p>	<p><u>Variable independiente</u> Liderazgo <u>Dimensiones</u> -Liderazgo transformacional -Liderazgo transaccional -Liderazgo Laissez-faire</p> <p><u>Variable dependiente</u> Clima organizacional <u>Dimensiones</u> -Autonomía -Cohesión -Confianza -Presión - Apoyo -Reconocimiento -Equidad -Innovación</p>	<p>Método y diseño de la investigación -Tipo: Aplicada -Nivel: Explicativa -Diseño: No experimental</p> <p>Población y muestra: -Población: 93 trabajadores de una Caja municipal -Muestreo: Censal</p> <p>Técnica e instrumento de recolección de datos -Técnica: Encuesta -Instrumento: Cuestionario adaptado de Koys y Decottis (1991) y Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S desarrollado por Bass y Avolio (1992).</p> <p>Procesamiento de análisis de datos -Alfa de Cronbach. -Análisis de la varianza explicada y el análisis discriminante o divergente - Estadísticos descriptivos: Media, desviación estándar, Máximo y Mínimo. -Para la parte relacional Rho de Spearman. - Análisis de regresión múltiple para probar la influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional</p>

Anexo 02: Instrumento

Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S desarrollado por Bass y Avolio (1992)

El siguiente cuestionario tiene como objetivo principal obtener información para conocer los atributos sobre cómo percibe el **liderazgo** en la empresa. **Por favor marque solo una opción.**

De ningún modo	1
De vez en cuando	2
A veces	3
Con bastante frecuencia	4
Siempre	5

Dimensiones	Sub dimensiones	Preguntas	DN M	DEC	AV	CBF	S
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	Hago que los demás se sientan bien al estar cerca de mí.	1	2	3	4	5
		Otros tienen fe completa en mí.	1	2	3	4	5
		Otros están orgullosos de estar asociados conmigo.	1	2	3	4	5
	Motivación inspiracional	El líder expresa con unas pocas palabras lo que podrían y deberían hacer.	1	2	3	4	5
		El líder ofrece imágenes atractivas sobre lo que pueden hacer.	1	2	3	4	5
		El líder ayuda a otros a encontrar sentido en su trabajo.	1	2	3	4	5
	Estimulación intelectual	El líder permite que piensen en viejos problemas de nuevas maneras.	1	2	3	4	5
		El líder les ofrece nuevas formas de ver las cosas desconcertantes.	1	2	3	4	5
		El líder hace que otros reconsideren ideas que nunca habían cuestionado.	1	2	3	4	5
	Consideración individual	El líder ayuda a otros a desarrollarse.	1	2	3	4	5
		El líder deja que otros sepan cómo cree que están haciendo.	1	2	3	4	5
		El líder da atención personalizada a otros que parecen rechazados.	1	2	3	4	5
Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	El líder les dice a los demás qué hacer si quieren ser recompensados por su trabajo.	1	2	3	4	5
		El líder proporciona reconocimientos / recompensas cuando otros alcanzan sus metas.	1	2	3	4	5
		El líder llama la atención sobre lo que otros pueden obtener / por lo que logran.	1	2	3	4	5
	Gestión por excepción	El líder está satisfecho cuando otros cumplen con los estándares acordados.	1	2	3	4	5
		Mientras las cosas estén funcionando, el líder no intenta cambiar nada.	1	2	3	4	5
		El líder les dice a los demás los estándares que deben conocer para llevar a cabo su trabajo.	1	2	3	4	5
Liderazgo Laissez-faire	No tiene subdimensiones	El líder se conforma con dejar que los demás sigan trabajando de la misma manera siempre.	1	2	3	4	5
		Lo que otros quieran hacer el líder lo considera bien.	1	2	3	4	5
		El líder no le pide más a los demás que lo que es absolutamente esencial.	1	2	3	4	5

Objetivo: El siguiente cuestionario tiene como objetivo principal obtener información para conocer los atributos sobre cómo percibe el **clima organizacional** en la empresa.

Instrucciones: Se pide a los encuestados que califiquen las siguientes afirmaciones según la escala de 1 a 5. 1= Nunca; 2= Casi Nunca; 3= Algunas Veces; Casi Siempre; 5= Siempre

CLIMA ORGANIZACIONAL					
AUTONOMÍA					
Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo	1	2	3	4	5
Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo	1	2	3	4	5
Yo propongo mis propias actividades de trabajo	1	2	3	4	5
Determino los estándares de ejecución de mi trabajo	1	2	3	4	5
Organizo mi trabajo como mejor me parece.	1	2	3	4	5
COHESIÓN					
Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros	1	2	3	4	5
Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí	1	2	3	4	5
Las personas que trabajan en mi empresa tienen un interés personal el uno por el otro.	1	2	3	4	5
Existe espíritu de “trabajo en equipo” entre las personas que trabajan en mi empresa.	1	2	3	4	5
Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.	1	2	3	4	5
CONFIANZA					
Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial	1	2	3	4	5
Mi jefe es una persona de principios definidos	1	2	3	4	5
Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente	1	2	3	4	5
Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo	1	2	3	4	5
No es probable que mi jefe me dé un mal consejo	1	2	3	4	5
PRESIÓN					
Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlos	1	2	3	4	5
Mi institución es un lugar relajado para trabajar	1	2	3	4	5
En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo	1	2	3	4	5
Me siento como si nunca tuviese un día libre	1	2	3	4	5
Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo	1	2	3	4	5
APOYO					
Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores	1	2	3	4	5
A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.	1	2	3	4	5
Mi jefe me respalda 100%	1	2	3	4	5
Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.	1	2	3	4	5
Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito	1	2	3	4	5
RECONOCIMIENTO					
Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.	1	2	3	4	5
La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error	1	2	3	4	5
Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.	1	2	3	4	5
Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.	1	2	3	4	5
Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.	1	2	3	4	5
EQUIDAD					
Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.	1	2	3	4	5
Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.	1	2	3	4	5
Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.	1	2	3	4	5
Mi jefe no tiene favoritos	1	2	3	4	5
Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece	1	2	3	4	5
INNOVACIÓN					
Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.	1	2	3	4	5
A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas	1	2	3	4	5
Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas	1	2	3	4	5
Mi jefe “valora” nuevas formas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5

Anexo 03: Base de datos -

BASE DE DATOS DE LIDERAZGO

ENCUESTADO	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL												LIDERAZGO TRANSACCIONAL						LAISSEZ FAIRE		
	LTFII1	LTFII2	LTFII3	LTFMI1	LTFMI2	LTFMI3	LTFEI1	LTFEI2	LTFEI3	LTFCI1	LTFCI2	LTFCI3	LTSRC1	LTSRC2	LTSRC3	LTSGE1	LTSGE2	LTSGE3	LLF1	LLF2	LLF3
1	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	1	4	5
2	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	1	4	5
3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	1	4	5
4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	1	4	5
5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	1	4	5
6	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	1	4	5
7	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	1	4	5
8	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	1	4	5
9	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	1	4	5
10	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	1	1	4	5
11	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	1	4	5
12	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	1	4	5
13	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	1	4	5
14	3	2	3	3	2	4	1	3	4	2	2	3	2	3	3	2	3	4	2	4	4
15	3	2	3	3	2	4	1	3	4	2	2	3	2	3	3	2	3	4	2	4	4
16	3	2	3	3	2	4	1	3	4	2	2	3	2	3	3	2	3	4	2	4	4
17	3	2	3	3	2	4	1	3	4	2	2	3	2	3	3	2	3	4	2	4	4
18	3	2	3	3	2	4	1	3	4	2	2	3	2	3	3	2	3	4	2	4	4
19	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4
20	4	5	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4

21	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4
22	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4
23	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4
24	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4
25	5	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4
26	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4
27	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4
28	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4	4
29	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4
30	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4	4
31	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4
32	5	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4	5
33	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	1	5	4
34	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
35	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
36	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
37	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
38	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
39	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
40	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
41	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
42	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
43	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	4
44	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
45	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
46	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
47	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5

48	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
49	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5
50	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	2	4	5
51	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	1	4	5
52	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	1	4	5
53	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	1	4	5
54	3	2	3	3	2	4	1	3	4	2	2	3	2	3	3	2	3	4	2	4	4
55	3	2	3	3	2	4	1	3	4	2	2	3	2	3	3	2	3	4	2	4	4
56	3	2	3	3	2	4	1	3	4	2	2	3	2	3	3	2	3	4	2	4	4
57	3	2	3	3	2	4	1	3	4	2	2	3	2	3	3	2	3	4	2	4	4
58	3	2	3	3	2	4	1	3	4	2	2	3	2	3	3	2	3	4	2	4	4
59	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4
60	4	5	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4
61	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4
62	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4
63	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4
64	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4
65	5	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4
66	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4
67	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4
68	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4	4
69	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	1	4	5
70	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	1	4	5
71	3	2	3	3	2	4	1	3	4	2	2	3	2	3	3	2	3	4	2	4	4
72	3	2	3	3	2	4	1	3	4	2	2	3	2	3	3	2	3	4	2	4	4
73	3	2	3	3	2	4	1	3	4	2	2	3	2	3	3	2	3	4	2	4	4
74	3	2	3	3	2	4	1	3	4	2	2	3	2	3	3	2	3	4	2	4	4

75	3	2	3	3	2	4	1	3	4	2	2	3	2	3	3	2	3	4	2	4	4
76	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4
77	4	5	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4
78	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4
79	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4
80	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4
81	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4
82	5	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4
83	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	1	4	5
84	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	1	4	5
85	3	2	3	3	2	4	1	3	4	2	2	3	2	3	3	2	3	4	2	4	4
86	3	2	3	3	2	4	1	3	4	2	2	3	2	3	3	2	3	4	2	4	4
87	3	2	3	3	2	4	1	3	4	2	2	3	2	3	3	2	3	4	2	4	4
88	3	2	3	3	2	4	1	3	4	2	2	3	2	3	3	2	3	4	2	4	4
89	3	2	3	3	2	4	1	3	4	2	2	3	2	3	3	2	3	4	2	4	4
90	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4
91	4	5	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4
92	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4
93	5	4	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	1	5	4

BASE DE DATOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1	AUTONOMÍA				COHESIÓN				CONFIANZA				PRESIÓN				APOYO				RECONOCIMIENTO				EQUIDAD				INNOVACIÓN									
2	COAUT	COAUT	COAUT	COAUT	COCOHE	COCOHE	COCOHE	COCOHE	COCONF	COCONF	COCONF	COCONF	COPRES	COPRES	COPRES	COPRES	COAPO	COAPO	COAPO	COAPO	CORECO	CORECO	CORECO	CORECO	COEQUI	COEQUI	COEQUI	COEQUI	COINNO	COINNO	COINNO	COINNO						
3	5	4	4	5	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4				
4	5	4	4	5	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	2	3	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4			
5	5	4	4	5	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	2	3	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4			
6	5	4	4	5	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	2	2	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4			
7	5	4	4	5	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4			
8	5	4	4	5	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	2	4		
9	5	4	4	5	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4			
10	5	4	4	5	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4			
11	5	4	4	5	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4			
12	5	4	4	5	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4			
13	5	4	4	5	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4		
14	5	4	4	5	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4			
15	5	4	4	5	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	2	3	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4		
16	4	2	3	3	4	1	2	3	4	4	2	2	1	4	4	3	4	1	2	4	2	2	2	2	4	4	4	2	3	3	2	3	3	2	2	4		
17	4	2	3	3	4	1	2	3	4	4	2	2	1	4	4	3	4	1	2	4	2	2	2	4	4	4	4	3	3	2	3	3	2	2	5	4		
18	4	2	3	3	4	1	2	3	4	4	2	2	1	4	4	3	4	1	2	4	2	2	2	4	4	4	2	3	3	2	2	2	5	4	5	4		
19	4	2	3	3	4	1	2	3	4	4	2	2	1	4	4	3	4	1	2	4	2	2	2	4	4	4	2	3	3	2	3	3	2	2	5	4		
20	4	2	3	3	4	1	2	3	4	4	2	2	1	4	4	3	4	1	2	4	2	2	2	4	4	4	2	3	3	2	2	3	3	2	2	5	4	
21	4	4	5	4	3	5	3	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	2	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	2	4	1	1	1	4		
22	4	4	5	4	3	5	3	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4	2	4		
23	4	4	5	4	3	5	3	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4	2	4		
24	4	4	5	4	3	5	3	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4	2	4		
25	4	4	5	4	3	5	3	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4	2	4		
26	4	4	5	4	3	5	3	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	4	4	4	2	4	1	1		
27	4	4	5	4	3	5	3	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	4	4	3	4	2	4			
28	4	4	5	4	3	5	3	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4	2	4		
29	4	4	5	4	3	5	3	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4	2	4		
30	4	5	4	3	5	3	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4	2	4		
31	4	4	5	4	3	5	3	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	4	4	3	4	2	4			
32	5	4	3	5	3	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	4	4	2	4		
33	4	4	5	4	3	5	3	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4	2	4		
34	4	5	3	5	3	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	5	4	4	3	4	2	4		
35	4	4	5	4	3	5	3	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4	2	4		
36	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	2	3	
37	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	2	3	
38	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	2	3
39	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	2	3
40	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	2	3
41	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	2	3
42	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	2	3
43	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	2	3

85	5	4	4	5	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4			
86	5	4	4	5	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	2	3	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4
87	4	2	3	3	4	1	2	3	4	4	2	2	1	4	4	3	4	1	2	4	2	2	2	2	4	4	2	3	3	2	3	3	2	2	5	4	5	4	4
88	4	2	3	3	4	1	2	3	4	4	2	2	1	4	4	3	4	1	2	4	2	2	2	4	4	4	4	3	3	2	3	3	2	2	5	4	5	4	4
89	4	2	3	3	4	1	2	3	4	4	2	2	1	4	4	3	4	1	2	4	2	2	2	4	4	4	2	3	3	2	3	3	2	2	5	4	5	4	4
90	4	2	3	3	4	1	2	3	4	4	2	2	1	4	4	3	4	1	2	4	2	2	2	4	4	4	2	3	3	2	3	3	2	2	5	4	5	4	4
91	4	2	3	3	4	1	2	3	4	4	2	2	1	4	4	3	4	1	2	4	2	2	2	4	4	4	2	3	3	2	3	3	2	2	5	4	5	4	4
92	4	4	5	4	3	5	3	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	2	4	4	4	5	5	2	4	4	5	5	5	4	4	3	4	2	4	1	1	4
93	4	4	5	4	3	5	3	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4	2	4	1	1	4
94	4	4	5	4	3	5	3	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4	2	4	1	1	4
95	4	4	5	4	2	5	3	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4	2	4	1	1	4