

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS



ESCUELA DE ADMINISTRACION Y GESTION DE
EMPRESAS

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN
LA PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA DE OPERACIONES DE LA
EMPRESA BCP EN EL PERIODO 2019**

PARA OPTAR EL GRADO DE BACHILLER EN
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS

AUTORA

PARODI QUINTANA PATRICIA

ASESOR

Dra. LORENA ESPINA ROMERO

LINEA DE INVESTIGACIÓN PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y DESARROLLO
INSTITUCIONAL

LIMA, PERÚ

AGOSTO - 2020

Dedicatoria

Se lo dedico a mis padres y a mi hermana quienes con su ayuda moral y mucho optimismo me ayudó a terminar la carrera

Agradecimientos

Agradezco a Dios por la vida y por darnos oportunidades a mejorar como persona en el camino.

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal “determinar la relación entre el liderazgo organizacional y su impacto en la productividad en el BCP del área de operaciones en el 2019”. La metodología aplicada fue la denominada como cuantitativa, propia del paradigma positivista, con un diseño documental. En consecuencia, se fundamentó en los siguientes aportes teóricos: para la Variable Liderazgo Organizacional, Ramírez (2018), Duro (2010) y Blanchard (2007) y por parte de la Variable Productividad se presentaron los aportes de la Organización Mundial del Trabajo OIT (2016), Carro & González, (2016), Fernández, (2007). La contrastación de la realidad observada con la bibliografía consultada, permitió inferir que el liderazgo organizacional, dado su carácter general, se apoya en tendencias gerenciales contemporáneas, caracterizadas por su orientación hacia las competencias interpersonales, operativas y conceptuales, en el interés de fortalecer al talento humano y alcanzar los objetivos previstos por la empresa, a través de la consolidación de vínculos laborales en el plano extrínseco, intrínseco y trascendental de la persona. En cuanto a la productividad se dedujo que la capacitación es esencial para la expresión plena de la misma, y que cuando es promovida como parte del ejercicio del liderazgo organizacional contribuye en la superación de factores internos o externos a la empresa. Finalmente, la importancia de conocer el liderazgo y su relación con la productividad parte del desarrollo de la personalidad y su impacto en los procesos de gestión y actividad.

Palabras clave: Liderazgo organizacional, Productividad, capacitación del talento humano

Abstract

The main objective of this research work was "to determine the relationship between organizational leadership and its impact on productivity in the BCP of the operations area in 2019". The applied methodology was called quantitative, typical of the positivist paradigm, with a documentary design. Consequently, it was based on the following theoretical contributions: for the Organizational Leadership Variable, Ramírez (2018), Duro (2010) and Blanchard (2007) and on the part of the Productivity Variable, the contributions of the ILO World Labor Organization were presented (2016), Carro & González, (2016), Fernández, (2007). The contrast of the reality observed with the bibliography consulted, allowed to infer that organizational leadership, given its general nature, is supported by contemporary management trends, characterized by its orientation towards interpersonal, operational and conceptual competences, in the interest of strengthening talent human and achieve the objectives set by the company, through the consolidation of labor ties at the extrinsic, intrinsic and transcendental level of the person. Regarding productivity, it was deduced that training is essential for the full expression of it, and that when it is promoted as part of the exercise of organizational leadership it contributes to overcoming factors internal or external to the company. Finally, the importance of knowing leadership and its relationship with productivity starts from the development of the personality and its impact on management and activity processes.

Keywords: Organizational leadership, Productivity, human talent training

Tabla de contenido

1	Problema de la Investigación	
1.1.	Descripción de la realidad problemática.....	2
1.1.2.	Problemas Específicos	5
1.2.	Objetivos de la investigación	6
1.2.1.	Objetivo General	6
1.2.2.	Objetivos Específicos.....	6
1.3.	Justificación e importancia de la investigación	6
1.4.	Limitaciones.....	8
2.	Marco Teórico	9
2.1.	Antecedentes	9
2.1.1.	Antecedentes Internacionales.....	9
2.1.2.	Antecedentes Nacionales	12
2.2.	Bases Teóricas	15
2.2.1.	Variable Liderazgo Organizacional	15
2.2.1.1.	Tipos de liderazgo Organizacional.....	17
2.2.1.2.	Competencias del líder Organizacional.....	20
2.2.2.	Variable Productividad	21
2.2.2.1.	Capacitación del Talento Humano	23
2.2.2.2.	Factores de la productividad	24
2.3.	Definición de términos básicos	26

3.	Cronograma de Actividades	28
4.	Recursos y Presupuesto	29
5.	Referencias Bibliográficas.....	30
6.	Aporte científico	34
7.	Recomendaciones	34
8.	Anexos	35
8.1.	Anexo 1	35
8.2.	Anexo 2.....	36

Lista de tablas

Tabla Nro. 1. Tipos de Liderazgo.....	18
Tabla Nro. 2. Habilidades del líder organizacional según Alles (2008)	20
Tabla Nro. 3. Definiciones: Capacitación del talento Humano.....	24
Tabla Nro. 4. Definiciones: Factores de productividad	25
Tabla Nro. 5. Cronograma de Actividades	28
Tabla Nro. 6. Recursos y Presupuesto	29
Tabla Nro. 7. Operacionalización de la Variable	35

Lista de figuras

Figura Nro. 1. Organigrama BCP.....	5
Figura Nro. 2. Esquema de Productividad	22
Figura Nro. 3. Memoria Anual de la empresa BCP	36

Introducción

Este trabajo de investigación constituye un esfuerzo del investigador para determinar la relación entre el liderazgo organizacional y su impacto en la productividad en una institución bancaria como el Banco de Crédito del Perú, conocidos por sus siglas como BCP, específicamente en el área de operaciones en el 2019. Por ello, para las variables objeto de estudios, es decir, liderazgo organizacional y productividad, se establecieron dimensiones que trascendían a la evidencia pragmática de la productividad, orientándose hacia factores como las competencias del líder organizacional, expresadas en una de las múltiples tendencias como el liderazgo organizacional, en el interés de entender los factores que pueden incidir en el éxito de este tipo de empresas. Se resalta, además, la relevancia de la capacitación del talento humano como una fórmula indispensable para alcanzar niveles de excelencia.

El trabajo de investigación está conformado por cuatro partes: la primera de ellas la conforman el resumen la tabla de contenidos y esta introducción. La segunda ya permite entrar en la materia y es la denominada como Problema de la Investigación, fase en la cual luego de una breve exposición del fenómeno, se presenta la formulación del problema, los objetivos y finalmente la justificación. Por otra parte, la tercera fase nominada como Marco Teórico, por medio de la cual se sustenta el fenómeno estudiado, estableciendo antecedentes y bases teóricas. Para finalizar, el estudio se presenta todo lo inherente a cronograma, referencias, aporte científico y recomendaciones.

1 Problemas de la Investigación

1.1. Descripción de la realidad problemática

El liderazgo es una inquietud latente en las organizaciones, ya que el mismo constituye un fundamento para el acertado funcionamiento de las organizaciones, su ausencia o limitada implementación impacta en los diferentes ámbitos que conforma la estructura organizacional. Un ámbito de especial importancia lo representa el área operativa, la cual puede verse afectada en su productividad.

En ese orden de ideas, el área de operaciones en una institución bancaria orienta los procesos y se constituye en el sustento operativo de actividades como: los canales de atención a usuarios y clientes; los servicios de carácter financiero; efectos legales, entre otros aspectos. Por ello, dada la importancia de los procedimientos señalados, la baja en su productividad reviste gran importancia para las organizaciones bancarias, más aún, cuando éstas son consecuencia de deficiencias en liderazgo organizacional, el cual es definido por Duro (2010, p. 16), como aquella circunstancia de “superioridad en la que se hallan algunas personas en sus respectivas organizaciones, ya que por sus notables cualidades personales y/o actuaciones, consiguen que los equipos que dirigen vayan a la cabeza en el cumplimiento de los fines organizacionales”.

Por ello, el liderazgo organizacional es una importante herramienta, cuya aplicación continua promueve aspectos como el trabajo en equipo, así como el compromiso con el logro de los objetivos previstos, desde la perspectiva del querer hacer y poder hacer las cosas. Es además, el soporte para la implementación de cambios, actividad que requiere de un líder que se involucre e impulse la participación de todo el talento humano proporcionando oportunidades de crecimiento y desarrollo, con la implementación de capacitación para el mejoramiento del personal.

A lo expresado, se suman las habilidades interpersonales que deben caracterizar al líder organizacional, como debe ser su capacidad para empatizar con el talento humano, activar su escucha, lo que le permitirá la cohesión del talento con los objetivos que en cuanto a la productividad requiere la organización, alcanzados a través del óptimo desempeño de cada una de las personas que hacen parte de la misma.

En consonancia, con lo expresado la presente investigación se orienta hacia el estudio de la situación problemática en el Banco de Crédito del Perú, conocido por sus siglas como BCP y su potencial impacto en la productividad, en el interés de promover, así como desarrollar planes de acción que permita un mejor desempeño de las personas, en su sede principal de la Molina, donde se resalta que ha tenido inconvenientes en el manejo y gobierno de personas donde se ha realizado una alta rotación del personal y un menor desarrollo en las actividades generando incumplimiento en las metas generadas por la Alta dirección.

A continuación, se detalla la organización y composición de la empresa BCP para un mejor desarrollo y comprensión de las actividades.

La empresa se dedica a la colocación de créditos destinados a la banca mayorista y minorista otorgando un servicio de alto nivel a las personas.

- **Planeamiento estratégico**

• **Misión**

Promover el éxito de nuestros clientes con soluciones financieras adecuadas para sus necesidades, facilitar el desarrollo de nuestros colaboradores, generar valor para nuestros accionistas y apoyar el desarrollo sostenido del país.

• **Visión**

Ser el Banco líder en todos los segmentos y productos que ofrecemos.

- **Definición del área de gestión de trabajo y del problema**

- **Analista de operaciones**

- a) Generar y analizar las propuestas de créditos recibidos por el área comercial destinados a los desembolsos de dinero.

- b) Servicio interno y externos a los usuarios generando un alto nivel de rapidez y cordialidad en las operaciones.

- c) Mantener un nivel de operatividad y de entrega de documentos en los tiempos y plazos establecidos siendo un periodo de máximo una semana para su envío a archivo central.

- **Supervisor de operaciones**

- a) Encargado de desarrollar y preparar informes a la gerencia de operaciones dedicados a la unidad de desembolsos y de seguros.

- b) Generar atenciones en los momentos oportunos y desarrollar planes de capacitación en los colaboradores.

- c) Cumplir con las exigencias de atención y de desarrollo de operaciones en planes de contingencia.

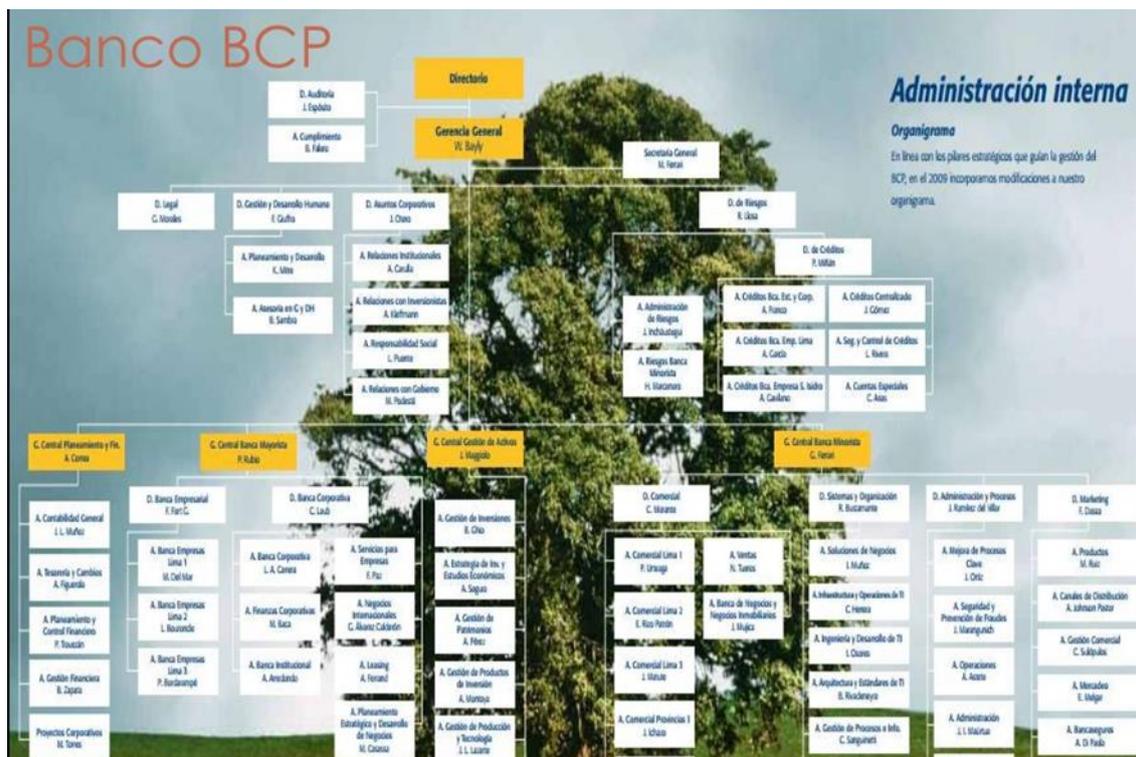
- **Gerente de operaciones**

- a) Encargado de velar por la operatividad y cumplimiento de las operaciones dedicadas al cliente interno y externo.

- b) Participar en los comités relacionados a planes de mejoramiento y operatividad en las actividades de la gerencia.

- c) Monitorear y cumplir las políticas de operaciones y elaborar planes de desarrollo y mejoras.

Figura 1: Organigrama BCP



Fuente: BCP

1.1.1. Formulación del problema general

- ¿Cómo el liderazgo organizacional impacta en la productividad del área de operaciones de la empresa BCP en el periodo 2019?

1.1.2. Problemas Específicos

- ¿Cuáles son los tipos de liderazgo organizacional que impacten en la productividad del área de operaciones de la empresa BCP en el periodo 2019?
- ¿Cuáles son las competencias necesarias para ejercer un liderazgo organizacional que impacte en la productividad del área de operaciones de la empresa BCP en el periodo 2019?
- ¿Cómo la capacitación del talento humano impacta en la productividad del área de operaciones de la empresa BCP en el periodo 2019?

- ¿Cuáles son los factores que impactan en la productividad del área de operaciones de la empresa BCP en el periodo 2019?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo General

- Determinar la relación entre el liderazgo organizacional y su impacto en la productividad en el BCP del área de operaciones en el 2020.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar los tipos de liderazgo organizacional que impactan en la productividad del área de operaciones de la empresa BCP en el periodo 2019.
- Describir las competencias necesarias para ejercer un liderazgo organizacional que impacte en la productividad del área de operaciones de la empresa BCP en el periodo 2019.
- Determinar cómo la capacitación del talento humano impacta en la productividad del área de operaciones de la empresa BCP en el periodo 2019.
- Identificar los factores que impactan en la productividad del área de operaciones de la empresa BCP en el periodo 2019.

1.3. Justificación e importancia de la investigación

Expresar la justificación del presente estudio, es de gran relevancia a la luz de la importancia que para una nación guarda las instituciones bancarias, cuya productividad es determinante a escala nacional, tanto en su funcionamiento, como en su capacidad como organizaciones generadoras de empleos. Ello, permite entrever, como el efectivo liderazgo organizacional dentro de este tipo de entes empresariales constituye una herramienta esencial para el fortalecimiento del entramado empresarial peruano. En consecuencia, se muestran a continuación los criterios que justifican la realización de este trabajo de investigación:

- **Justificación teórica**

La investigación se realizó con los aportes teóricos de Archer (2017), Bonifaz (2012), Castaño (2013), entre otros autores, para fundamentar la Variable Liderazgo Organizacional; y para la Variable Productividad, se contó con los postulados de la Organización Mundial del Trabajo OIT (2016), Carro y González (2012) y otros; los cuales fueron contrastados con la realidad observada con el interés de aportar al conocimiento ya existente, inferencias provistas por el investigador sobre el Liderazgo organizacional, como instrumento de valoración del logro de indicadores establecidos por la alta dirección en la empresa BCP. De los resultados alcanzados, el investigador se propone desarrollar una propuesta, la cual pueda ser implementada en todas las áreas, con la intención de demostrar que el liderazgo organizacional impacta en la productividad del área de operaciones de la empresa BCP en el periodo 2019.

- **Justificación práctica**

Desde la perspectiva práctica, el presente estudio determinó la relación entre liderazgo organizacional y la productividad, partiendo de las dimensiones que delinear las variables, tras la búsqueda de mejorar el área de operaciones en la mencionada institución bancaria, partiendo de aspectos como las competencias del líder para el ejercicio del liderazgo organizacional, la capacitación del talento humano implementadas éstas desde las carencias detectadas por el investigador y en el interés de proveer soluciones que pueden ser replicables en problemas similares.

- **Justificación metodológica**

Esta investigación desde el punto de vista metodológico se justifica, partiendo de que para la realización de la misma se implementó como metodología el enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, por consiguiente, los conocimientos inferidos por ésta generarán conocimiento científico, ya que provienen de la aplicación de un método científico con el fin de evidenciar

las interrogantes y objetivos planteadas en cuanto al liderazgo organizacional y su impacto en la productividad del área de operaciones de la empresa BCP en el periodo 2019.

1.4. Limitaciones

Limitado acceso al a información de la empresa objeto de estudio, considerándose la confidencialidad entre empresa y colaborador. Así como el tiempo previsto para la realización de la misma, en consonancia a la delimitación planteada al inicio de la investigación, del cual partió la titulación de la misma

2. Marco Teórico

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Internacionales

- Variable Liderazgo Organizacional

A continuación, se presenta la investigación de Betancourt (2015), titulada “*El liderazgo organizacional, como pilar en la toma de decisiones para la alta gerencia*”, realizada en la Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá – Colombia. La cual tuvo como propósito “conocer la importancia que tienen los directores de oficina en el Banco Agrario de Colombia, puesto que son los articuladores entre el cliente interno (jefes directos, alta gerencia, personal a cargo) y externo (consumidores financieros) del banco”. Para el logro del mismo la investigadora implemento la metodología cualitativa, representativa del método inductivo. La muestra estuvo conformada por 30 personas que laboran como directivos de la mencionada entidad financiera, a quienes se les aplicó una entrevista no estructurada y la observación directa, para el posterior análisis de los datos obtenidos. Como resultados el investigador infirió que la apreciación de la mayoría de los funcionarios es que se “sienten a gusto con la institución que representan, pero que falta mayor impacto por parte de sus jefes y por supuesto de ellos mismos en cuanto a retroalimentación constante de manera espontánea”. Explica la investigadora que los encuestados que se debe hacer esfuerzos adicionales en cuanto al trabajo en equipo, buscando priorizar las metas de las oficinas por encima de las individuales. Como conclusión se aludió a que la institución “cuenta con excelentes funcionarios en el banco, con una calidad humana especial y con capacidades y destrezas importantes que deben ser reconocidas por ellos mismos y puestas en marcha para mejorar cada día los indicadores por oficina”. Este estudio constituye un interesante aporte al trabajo investigativo en curso, pues

evidencia como el liderazgo organizacional es percibido por trabajadores y usuarios como una herramienta vital para el efectivo desarrollo de una entidad bancaria.

Seguidamente se presenta el artículo de Sarell (2015), titulado “*Competencias técnicas del líder organizacional en empresas de seguros en la posmodernidad*”, publicado por la Revista Digital de Investigación y Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”, Barquisimeto - Venezuela. Con el cual el investigador pretende “identificar las características de las competencias técnicas que posee el líder organizacional en las empresas de seguros, aprovechando el auge de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en la actualidad posmoderna”. Éste se basó en una investigación documental y de campo, con un enfoque metodológico cualitativo, que a través de entrevistas, pudo conocer la opinión de diferentes líderes organizacionales en varias empresas de seguros, enfocados en elementos vinculados a las TIC. Por medio de esta investigación se develó que la “comunicación es un elemento primordial que manejan los líderes, quienes además cuentan con competencias genéricas y técnicas para desenvolverse mejor en el mercado asegurador”. Además, se produjo un conjunto de propuestas teóricas que revelan la incidencia de las TIC en el liderazgo organizacional de las empresas del sector financiero de seguros en Venezuela, que a juicio del autor se caracterizan por un líder orientado a las competencias técnicas, es decir, al conocimiento del funcionamiento de las herramientas tecnológicas utilizadas en este negocio.

Los postulados del señalado artículo revisten particular interés para la presente investigación. Denotan como el liderazgo organizacional es potenciado por el conocimiento de las herramientas tecnológicas por parte de los líderes organizacionales en entidades aseguradoras, comprobando con ello la relevancia de la capacitación del talento humano en este tipo de entidad empresarial.

- **Variable Productividad**

Gil (2018), realizó el trabajo de investigación titulada “*Importancia del trabajo en equipo en las organizaciones y su influencia en el desempeño laboral desde un análisis sistemático de literatura entre el año 2001 y 2018*”. Universidad Cooperativa de Colombia. Cuyo objetivo central fue Analizar la importancia del trabajo en equipo en las organizaciones y su influencia en el desempeño laboral desde un análisis sistemático de literatura entre el año 2001 y 2018. Para tal fin, la investigadora elaboró una revisión literaria y estructurada, en el marco del enfoque de investigación cualitativa, por medio de la cual ubicaron y recuperaron la información considerada por la investigadora como la más relevante en el periodo señalado.

De la misma se evidencia, que el fenómeno de la globalización impulsa a las empresas a la creación y búsqueda de estrategias que permitan su sostenibilidad a lo largo del tiempo; determinando los diversos factores que inciden sobre la productividad empresarial, de los cuales destaca el trabajo en equipo y el trabajo colaborativo como mecanismo óptimo para mejorar el desempeño laboral y en consecuencia la productividad necesaria para el logro de los objetivos de la organización. Este estudio vincula la correcta orientación del talento humano, posibilita la optimización de la productividad, trascendiendo a las acciones meramente operativas, pero restando importancia a las mismas, sino optimizándolos, por medio de la adquisición de habilidades representadas en el trabajo en equipo.

Serrano (2017), presentó una investigación titulada “*Satisfacción laboral y productividad del talento humano en las instituciones de rehabilitación integral de Colombia*” realizada en la Universidad Rafael Belloso Chacín, y que tuvo como propósito “Determinar la relación entre satisfacción laboral y productividad del talento humano en las instituciones de rehabilitación integral de Colombia. Para alcanzar su objetivo implementó la metodología cuantitativa, de tipo descriptivo, de campo y correlacional. Asimismo, la población estuvo conformada por treinta y tres personas que laboran en las instituciones integral de rehabilitación de Colombia, quienes fueron abordados con un cuestionario de treinta y nueve ítems con opciones de

múltiples respuestas. Los resultados evidenciaron la relación entre las variables Satisfacción Laboral y Productividad del Talento Humano en las mencionadas instituciones, en las cuales se determinó que la variable Satisfacción Laboral mejora la Productividad del Talento Humano de manera positiva a débil.

El estudio de Serrano (2017) realiza aportes interesantes a la investigación en curso, pues vincula la productividad del talento humano con la orientación aceptada de los directivos de las organizaciones señaladas.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Variable: Liderazgo Organizacional

Ascencio (2018), presentó su trabajo de investigación para optar al grado de Licenciada en Administración en la universidad Cesar Vallejo, titulada "*Liderazgo organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Ragash-Sihuas*", la cual tuvo como objetivo principal "determinar la relación entre liderazgo organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Ragash-Sihuas". Utilizó como metodología el enfoque cuantitativo, con un nivel de estudio descriptivo correlacional y diseño no experimental, transversal. Contó con una población de 23 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ragash-Sihuas, a quienes se les aplicaron dos cuestionarios para recolectar información en cuanto a las variables estudiadas. Se pudo evidenciar al analizar el nivel de liderazgo organizacional, que los trabajadores encuestados, mostró un nivel regular (61%) y el desempeño laboral demostró un nivel regular (65%). La investigación arrojó las siguientes conclusiones con respecto al coeficiente de correlación rho de Spearman que fue 0.573 y una significancia de $0,000 < 0.05$, del cual se infiere que existe una correlación positiva moderada entre el Liderazgo organizacional y el Desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Ragash-Sihuas. Este estudio es de gran significación para efectos de la investigación en curso,

ya que el mismo demuestra la relación e importancia del liderazgo organizacional con aspectos como del desempeño del talento humano. Factor de interés, pese a ser una institución pública el objeto de estudio del antecedente planteado.

Carhuajulca y Valderrama (2019), en su tesis titulada “*Análisis del liderazgo organizacional en Saga Falabella de la ciudad de Chimbote*”. Realizada en la Universidad Cesar Vallejo. La cual tuvo como objetivo central determinar los niveles de liderazgo organizacional. Presentó la metodología cualitativa, con un diseño de investigación no experimental y transversal, así como un nivel descriptivo - propositivo. Para su realización se aplicaron dos tipos de cuestionarios sobre dos muestras establecidas acordes al interés del estudio; la muestra número 1 estuvo conformada por 6 jefes y por consiguiente fue considerada como muestra censal, y la número 2, se constituyó con una muestra de 170 trabajadores, obtenida por muestreo aleatorio simple.

Como resultados se estableció que los jefes afirmaron en un 50% tener niveles muy altos y altos de liderazgo; mientras que el otro 50% aseguró tener niveles medios de liderazgo organizacional. Pero, a juicio de los trabajadores, sus jefes solo alcanzan a niveles bajos y muy bajos de liderazgo asignando un 40%. En cuanto al liderazgo transformacional un 50% de los jefes confirmaron niveles muy altos. Sin embargo, los trabajadores solo les adjudicaron 36% colocando a sus jefes en niveles bajos y muy bajos de liderazgo transformacional. Para el liderazgo transaccional, el 100% de los jefes expresaron que sus niveles fueron muy altos y altos; y por su parte los trabajadores señalaron que solo el 40% se comportan como líderes transaccionales. De la discusión de resultados se concluyó que los jefes de la entidad consideran ser líderes, a diferencia de sus trabajadores quienes piensan que las aptitudes de liderazgo que sus superiores en su totalidad no son las esperadas. La mencionada investigación hace aportes relevantes, partiendo del hecho de que su variable principal es el liderazgo organizacional,

enfocado como una herramienta cuyo ejercicio incide en forma determinante el talento humano de una organización y por ende en la productividad que ésta puede generar.

- **Variable: Productividad**

Facho (2017), elaboró el estudio titulado “*Gestión Administrativa y Productividad Laboral en Trabajadores de la Subgerencia de Operaciones de Fiscalización, Municipalidad de Lima*”, en la Universidad Cesar Vallejo. El objetivo principal de la investigación fue “determinar la relación existente entre la Gestión Administrativa y la Productividad Laboral de los trabajadores de la Subgerencia de Operaciones de Fiscalización en la Municipalidad Metropolitana”. Como enfoque metodológico se implementó el cuantitativo, desarrollando un diseño descriptivo simple. La muestra estuvo conformada por 57 trabajadores de la Subgerencia de Operaciones de Fiscalización en la Municipalidad Metropolitana de Lima. De sus resultados destacan que el 73.7% considera que la productividad laboral es regular. El investigador entre sus conclusiones expresó que la productividad está vinculada con la articulación armoniosa entre los recursos humanos la organización y los sistemas en ésta implementados.

Guillermo (2018), elaboró la tesis titulada “*Satisfacción laboral y la productividad de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huaura*”, realizada en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión Facultad de Ciencias Empresariales Escuela Profesional de Administración y que tuvo como objetivo principal “Determinar en qué medida la satisfacción laboral se relaciona con la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura”. La metodología utilizada fue la cuantitativa, aplicada y un diseño no experimental transeccional, descriptivo y correlacional. La muestra estuvo constituida por 141 trabajadores. Como resultados se obtuvo una correlación muy significativa, de acuerdo a Rho de Spearman y el nivel de significancia de 0.01, con un valor de P igual 0.000, y una correlación del 0.841. Se concluyó que existe una relación entre la variable satisfacción laboral y la variable

productividad, de lo que el investigador infiere que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, están satisfechos laborando en su institución y en consecuencia su producción favorable.

Los aportes de la tesis de Guillermo (2018) son relevantes para la presente investigación, pues en ella se demuestra cómo un ambiente armonioso dentro de una organización, producto de un liderazgo que efectivo, incide en la productividad de los trabajadores, así como en su satisfacción de estar laborando para quienes les garantizan una atmósfera de respeto y reconocimiento.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Variable Liderazgo Organizacional

El liderazgo según Ramírez (2018, p. 11), no constituye un “artífice del cambio” para la organización, más aún en momentos de crisis, ya que éste no determina el transcurso o superación de los mencionados eventos. A juicio del autor su trabajo se orienta hacia:

Despertar en la organización un sentido de insatisfacción constructiva con el presente o con el futuro. Para ayudar a la organización a entender lo que está pasando y lo que puede pasar, para ayudarle a desarrollar una visión acerca del futuro y para unir las energías de la organización para llevar a cabo las acciones necesarias para recuperar el rumbo hacia el futuro. El líder debe ayudar a la organización a entender y actuar, pero no la puede sustituir.

En ese orden de ideas, Blanchard (2007, p. 255), que los “líderes organizacionales supervisan varios equipos, departamentos y/o divisiones”, igualmente afirma que la acción de liderar una organización por completo no es tarea fácil, sino que puede ser compleja, pues tanto la organización como su entorno son dinámicos y la pauta del día a día consiste ser líder en eventos caóticos, signados por la incertidumbre.

Sin embargo, afirma el reconocido autor que la incertidumbre lejos de originar miedo es un momento estelar para liderar el cambio hacia con miras al logro de los objetivos previstos e implementando estrategias para liderarla, apalancando al talento humano con creatividad y compromiso.

Por su parte, Duro (2010, p. 17), considera que el liderazgo organizacional proviene de la fusión de los significados de cada uno de los términos que conforman la expresión, es decir, “liderazgo y organización”. De acuerdo a esta perspectiva el liderazgo organizacional puede entenderse básicamente como la “situación de superioridad en que se hallan algunas personas en sus respectivas organizaciones ya que, por sus notables cualidades personales y/o actuaciones, consiguen que los equipos que dirigen vayan a la cabeza en el cumplimiento de los fines organizacionales”

Refiere el citado teórico, que desde la perspectiva investigación científica organizacional, el liderazgo tiene tres denominaciones distintas:

- a) El atributo de una posición.
- b) Las características de una persona.
- c) Y una categoría de conducta.

Sin embargo, para Duro (2010, p. 17), en la actualidad el liderazgo organizacional se presenta en las organizaciones de negocios, ámbito en el que se le identifica por lo general con la ocupación de un cargo directivo o de supervisión. Y su efectividad se encuentra subvalorada.

A la luz de lo expresado por los referidos autores, el liderazgo organizacional implica una serie de competencias y habilidades que le permiten abarcar una amplia gama de ámbitos de dirección dentro de una organización, los cuales pueden ir desde las competencias operacionales las interpersonales, así como las conceptuales; otorgando al líder organizacional

gran versatilidad para desenvolverse entre las diferentes circunstancias que resulten amenazantes para la supervivencia de la organización. Por ello, éste se vale de las diferentes tendencias que en cuanto a liderazgo existen para ejecutar con efectividad las tareas que le son atinentes

2.2.1.1. Tipos de liderazgo Organizacional

Según Jiménez & Villanueva, (2018, p. 185), cuando se habla de tipo o estilo de liderazgo, se hace referencia a a las cualidades o conductas asumidas por el líder de una organización para trabajar en conjunto con el talento humano que dirige. En ese orden de ideas, Ayaub (2011), citado por Jiménez & Villanueva, (2018, p. 185), afirma que los “estilos de liderazgo son desarrollados por lo actos y comportamientos de los líderes, quienes a veces puede influenciar en los miembros de la organización”.

Por su parte, Stoner, Freeman, & Gilbert, (1996, p. 519), expresa que:

...la primera influencia en el estilo de liderazgo del administrador son sus antecedentes, conexiones, valores y experiencia (fuerzas del gerente). Por ejemplo, el gerente que piensa que las necesidades de la persona deben ir después de las necesidades de la organización, con toda probabilidad adoptará un rol de mucho control en cuanto a las actividades de los empleados.

Asimismo, el liderazgo siempre ha sido objeto de estudio para los investigadores, por ello, son varias las clasificaciones que se pueden leer en toda la literatura científica. De éstas destaca Fegueroba (2018), las propuestas proporcionadas por Kurt Lewin, fundador de la Psicología Social y autor la teoría sobre tres estilos de liderazgo, fundamentado en sus experimentos realizados en 1939. Señala el mencionado autor, que dichos aportes también incidieron en otra especialidad de la psicología, es decir, la industrial, reconocida como psicología del trabajo o de las organizaciones, la cual “analiza la conducta en el marco del mundo laboral”. Los tres

estilos son los siguientes: el autoritario, el democrático, y el “*laissez-faire*”; todos ligados a “patrones conductuales, dinámicas de interacción y un entorno socioemocional distinto”.

Por otra parte, de acuerdo a Robbins & Judge (2013, p. 372), consideran el éxito del líder trasciende a las denominadas teorías de los rasgos y de la conducta, dando paso a aquellas que promueven la importancia de las variables situacionales, las llamadas teorías de contingencia y las contemporáneas, a través de las cuales se generaron los siguientes tipos: el liderazgo situacional, el carismático y el transformacional. Sin embargo, el estudio del liderazgo organizacional se incrementa constantemente originándose nuevas categorizaciones como: el liderazgo espiritual, el ético, el creativo, entre otros. A continuación, se expondrán algunos conceptos seleccionados de la amplia gama de definiciones que sobre los tipos de liderazgo se conocen hasta ahora:

Tabla Nro. 1:

Tipos de liderazgo

Autocrático		
Fegueroba (2018)	Jiménez & Villanueva (2018)	Aguera (2013)
“Los entornos de trabajo autoritarios se caracterizan por el hecho de que el líder monopoliza la toma de decisiones. Es esta persona quien determina los roles de los subordinados, las técnicas y métodos que deben seguir para completar sus tareas y las condiciones en que se desarrolla el trabajo. Se trata de un estilo de liderazgo muy extendido en la mayor parte de organizaciones” (Aguera, 2013).	“El líder autocrático siempre se ha considerado como un tipo de persona inflexible hacia los criterios de sus seguidores, que se rige por sus propios argumentos y asume la responsabilidad en la toma de decisiones. Este tipo de líder acude a remuneraciones o castigos dependiendo de las acciones realizadas por los propios seguidores. El líder autocrático impone y espera el cumplimiento de sus órdenes por sus subordinados, suele ser dogmático y seguro”.	“Se caracteriza por: Directrices inopinadas, escasa confianza en los subordinados; piensa que el salario es una buena recompensa y motivación para el trabajador; determinan las técnicas para la ejecución de las tareas; da órdenes y no permite preguntas o da explicaciones; es dominante”.
Democrático		
“Los líderes que siguen este patrón no toman las decisiones solos, sino que estas surgen como resultado de un proceso de debate colectivo; en éste el líder actúa en un rol de experto que aconseja a los subordinados, y por supuesto	“Este estilo de liderazgo, tiende a ser más participativo y tiene en cuenta los puntos de vista de cada uno de sus subordinados. En el momento de proyectar alguna acción cada subordinado debe estar presente para que finalmente se apruebe el proyecto. Este tipo de	“Se caracteriza por: comparte las decisiones con su equipo; explica sus decisiones a sus colaboradores; estrategias, técnicas y tareas son propuestas por el líder en consenso con los trabajadores; la división de actividades es decidida en equipo; las ideas y propuestas innovadoras

puede intervenir en la decisión final si es necesario”.	líder fomenta que los empleados decidan y asuman responsabilidades en la toma de decisiones”.	son bien recibidas; se desarrolla un sentimiento de responsabilidad por parte de todo el grupo; el líder se integra al grupo; la calidad y la productividad se elevan”.
Laissez-faire		
“Este estilo destaca por ser un estilo apático a la hora de tomar decisiones, sustrayendo el cargo de responsabilidad y cediéndolo a su vez a sus subordinados, sin ayuda, motivación ni control de las actividades que realizan sus seguidores. Muchos lo han criticado a causa de su escasa capacidad de compromiso hacia la organización”.	“El concepto francés “laissez-faire” se podría traducir aproximadamente como “dejar hacer”, “no intervencionismo” o “liberalismo”, siguiendo la terminología político-económica utilizada por Lewin. Los líderes de este tipo dejan que los subordinados tomen sus propias decisiones, aunque no necesariamente se responsabilizan de los resultados de estas. En general se considera que este estilo de liderazgo es el menos eficaz de los tres puesto que puede llevar a la falta de productividad y de consistencia”.	“Se caracteriza por: libertad completa para adoptar decisiones grupales o individuales; participación mínima del líder, no tiene confianza en su habilidad de liderazgo; el líder no debate; la división de actividades y la elección de compañeros queda a cargo del grupo; la toma de decisiones la ejecuta cualquier miembro del grupo; el líder no evalúa o regula las acciones o eventos dentro del ámbito laboral”.
Liderazgo transformacional		
Robbins & Judge (2013)	Jiménez & Villanueva (2018)	Mendoza & Ortiz, (2006)
“Este tipo de líder inspira a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización, y pueden tener un efecto extraordinario sobre ellos...ponen atención a las preocupaciones y necesidades de cada uno de sus seguidores, cambian la conciencia que tienen los seguidores de las cosas al ayudarlos a que vean los antiguos problemas con una nueva visión, y estimulan e inspiran a los seguidores para que se esfuercen más con la finalidad de lograr las metas del grupo”.	“Proporciona mejores resultados organizativos, a través del carisma, inspiración y búsqueda del interés de la organización. Entre sus particularidades destaca su estilo para animar al personal trabajador, estimulándolo a conseguir los objetivos previstos y considerándolo como un individuo significativo en la organización y no como un mero instrumento de trabajo. Cuenta con gran número de ventajas, ya que el líder se convierte en un modelo a seguir, se caracteriza por una colaboración cooperativa en la que se desarrollan las habilidades socio-personales, aumentando la autoestima de ambos, líder y seguidores”.	“Es un tipo de liderazgo que estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo”.
Liderazgo Situacional		
Blanchard (2007, p. 114)	Adair (2007)	Alles (2011)
“Este tipo de liderazgo se caracteriza por ajustar el estilo de liderazgo al nivel de desarrollo. Esta estrategia de ajuste es la esencia del liderazgo situacional. El modelo liderazgo situacional, ha perdurado como enfoque eficaz para el manejo y la motivación de las personas, por cuanto abre la comunicación y fomenta la alianza	“Al estudiar el liderazgo, un segundo e importante planteamiento consistente en enfatizar la importancia de la situación a la hora de determinar quién debería convertirse y consolidarse como líder de un grupo. Ya que, un líder no nace, sino que se hace, todo va a depender de la situación. En una	“Es un estilo de conducción que busca el desarrollo de las capacidades de los colaboradores considerando sus motivaciones e intereses...programa de actividades formativas donde las personas sujetas del aprendizaje ponen en juego la competencia liderazgo, en la práctica, como una

entre el líder y los colaboradores que aquél apoya y del cual depende”.	determinada situación una persona puede convertirse en líder, en otra totalmente diferente puede que no. ¿En periodos de guerra Winston Churchill fue sin duda un gran Líder, pero se puede decir lo mismo de él en periodos de paz ?”.	forma de desarrollar comportamientos relacionados”.
---	---	---

Elaboración propia (2019)

2.2.1.2. Competencias del líder Organizacional

Las competencias según Alles (2008, p. 19), se entiende por competencia a la “característica subyacente de un individuo, causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una *performance* superior en un trabajo o situación determinada”. Explica, la citada autora que las competencias propias del liderazgo organizacional son: “el liderazgo, la orientación al cliente, el trabajo en equipo, la adaptabilidad-flexibilidad y el nivel de compromiso, entre otras”. Se refiere a la misma como la cantidad y calidad en cuanto a característica de personalidad exigida para cumplir con el rol correspondiente al puesto a desempeñar y que garanticen la gestión exitosa del mismo.

En ese sentido, para Alles (2008, p. 256), considera que el liderazgo constituye la capacidad para dirigir, expresada en el deseo de guiar a los demás; asimismo “Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad”. Por consiguiente, a su juicio son habilidades apreciables en un líder:

Tabla Nro. 2

Habilidades del líder organizacional según Alles (2008, p. 256)

Habilidad	Descripción
Capacidad para Comunicar	“Aspectos como la visión convincente de futuro, demostrar un carisma especial que genera en el grupo que lidera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión encomendada. Capacidad para ser considerado un referente en materia de liderazgo”.
Habilidad para posicionarse como líder	“Asegurándose que los demás se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Habilidad para constituirse como el modelo de actuación para los demás, entre quienes es visto como un líder que transmite credibilidad. Habilidad para asegurar de que se consigan las metas del grupo. Requerido”.

Capacidad para promover la eficacia del grupo.	“Y mantener informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, aunque no esté previsto la difusión de esa información. Habilidad para explicar las razones que lo han llevado a tomar una decisión”.
Capacidad para brindar a las personas instrucciones.	“...dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias planteadas. Habilidad para delegar explícitamente tareas rutinarias a fin de dedicar su tiempo a temas menos operativos”.

Elaboración propia. Adaptado de Alles (2008, p. 256)

Por su parte, Gutiérrez (2011, P. 3), considera que las competencias:

...son comportamientos críticos a claves: conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y, en general, atributos personales que se relacionan de forma causal más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones o responsabilidades.

En consonancia con lo expuesto hasta ahora, está la definición que sobre competencias expresa Howard Gardner, citado por Gutiérrez (2011, p. 4), quien las define como una capacidad o disposición de una persona para proporcionar una solución a dificultades reales, así como generar un conocimiento. Explica que:

Se fundamenta en la intersección de tres elementos mejora: El individuo, La especialidad y El contexto. Se manifiestan en la capacidad para enfrentar la realidad, haciendo una correcta interrelación entre las diferentes áreas del conocimiento y las habilidades propias. Ser competente es ser talentoso.

En función de lo expresado hasta ahora, cabe destacar como el liderazgo organizacional en instituciones públicas o privadas y quizás con mayor relevancia en aquellas destinadas al sector bancario, tiene en las competencias del líder organizacional la herramienta para garantizar su productividad en el área operativa, más aún dada la importancia y puntos medulares que son sujeto de las direcciones que tiene el área operacional bajo su dirección.

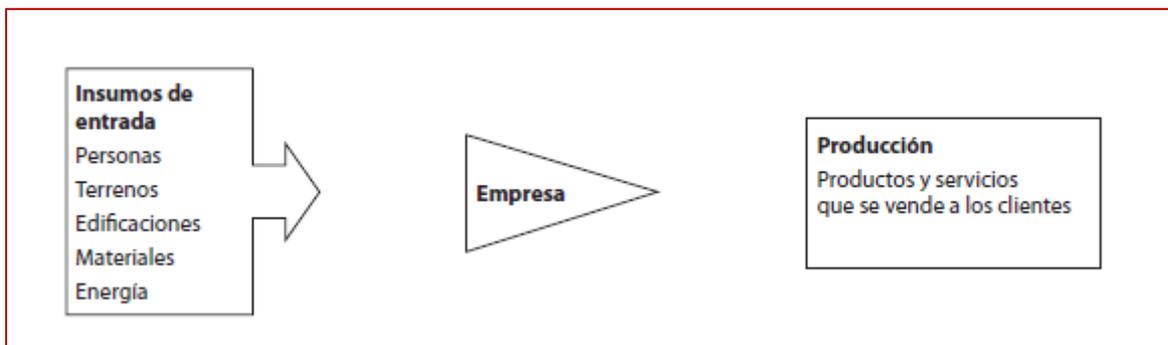
2.2.2. Variable Productividad

De acuerdo a la Organización Internacional del trabajo (2016, p. 1), la productividad es definida como “el uso eficaz de la innovación y los recursos para aumentar el agregado añadido

de productos y servicios”. Por ello, en el interés de mejorarla, el empresario poder realizar dos acciones: “Aumentar la producción sin cambiar el volumen de los insumos de entrada (producir y vender más), y Disminuir el volumen de los insumos de entrada sin cambiar la producción (reducir los costos de los recursos utilizados en la empresa)”

Figura Nro. 2

Esquema de productividad.



Fuente: Mejore su Negocio (2016, p. 1)

Finalmente, refiere la reconocida institución que:

La producción obtenida de una cantidad dada de insumos de entrada es la productividad de esos insumos. La productividad de su empresa, por lo tanto, indica el grado de utilidad de sus recursos (insumos de entrada). Al aumentar su productividad, mejora el rendimiento de su empresa y, por lo tanto, aumenta sus ganancias. OIT (2016, P. 1)

Asimismo, la OIT (2016, p. 5), refiere la importancia del talento humano en aspectos como la productividad, explicando que “algunos trabajadores pueden ser más productivos que otros” y que su eficiencia afecta la productividad y está por tanto vinculada también a las posibilidades de capacitación, ello aumentará la productividad de la empresa.

Para autores como Carro & González, (2016, p. 1) la productividad involucra mejorar proceso productivo, lo que a su juicio significa la comparación más conveniente entre la

“cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos”. En consecuencia, éste constituye un índice que vincula lo producido por un sistema (salidas o producto) y los recursos empleados para generarlo (entradas o insumos).

Desde la perspectiva de las entidades bancarias, refiere Fernández (2007, p. 53), que la productividad para este tipo de empresas se fundamenta en tres fuentes: “el aprovechamiento de economías de escala, las mejoras asociadas a la adopción de progreso técnico y las ganancias de eficiencia en la gestión”. Por tanto, analizar su productividad y los factores implicados en ella, es determinante, pues permite:

...conocer la competitividad del sector bancario en un momento en el que los mercados financieros están más abiertos, tanto a la competencia interior como exterior, y en la que los márgenes bancarios son reducidos. Mantener la posición en los mercados y la rentabilidad en un contexto como el actual implica lograr altos niveles de competitividad por medio de ganancias de productividad. (p. 53)

Sobre la productividad recae la garantía de la sostenibilidad de todo tipo de empresas, no obstante, a consideración de la autora del presente estudio, en el sector bancario, cobra especial relevancia, pues su fuerza se sustenta en la capacitación del talento humano a fin de optimizar el área de operaciones. Capacitación del talento humano para la productividad

2.2.2.1. Capacitación del Talento Humano

La investigación científica relacionada con las organizaciones, su estructura y la productividad, siempre ha observado la capacitación del talento humano, una inversión ineludible para el progreso del entramado empresarial y más aún, el desarrollo de la nación. Por ello, en el mundo se invierten ingentes recursos con el único fin de garantizar la productividad por medio de la

también denominada gestión del conocimiento. A continuación, se presentan las perspectivas de tres teóricos en cuanto tan relevante tema.

Tabla Nro. 3

Definiciones: Capacitación del talento Humano

Chiavenato (2009)	Alles (2010)	Sanabria (2015)
“Considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio”.	“La capacitación no alcanza. Si sólo se transmiten conocimientos relacionados con una competencia, ello no es suficiente: se necesita lograr que la persona modifique <i>comportamientos</i> ...La persona debe modificar comportamientos, lo cual implica cambios en sus competencias (características profundas de personalidad). El <i>trabajo</i> necesario para lograrlo implica <i>cambios</i> que no se producen solamente al adquirir conocimientos...el conocimiento en las organizaciones es mucho más complejo que el aprendizaje individual y depende de otros factores, entre ellos la política interna, los juegos de poder y las comunicaciones al interior de la organización, sólo por nombrar algunos”.	“En general, la literatura define las actividades de formación y capacitación como la esencia de un proceso estratégico de generación de competencias individuales y grupales que requiere procesos abiertos y transparentes para alinear necesidades individuales y organizacionales. Asimismo, se pueden presentar eventualmente dificultades que se pueden dar si no se cuenta con un sistema de gestión del conocimiento que propicie la alineación entre las prioridades de formación y capacitación del individuo y su organización”.

Elaboración propia (2019)

De lo expresado anteriormente se desprende la importancia de la capacitación del talento humano y el rendimiento de la inversión por parte de la empresa para que ésta se dé plenamente entre todo el personal involucrado, evento que deriva en el logro de los objetivos de la organización, provee al liderazgo organizacional de un talento humano orientado a la hacia la excelencia y en consecuencia es promotor de la productividad dentro e la organización.

2.2.2.2. Factores de la productividad

Organización Internacional del trabajo (OIT), (2016, p. 9), expresa que mejorar la productividad no es tarea fácil, y está sujeta a la reducción de “los insumos de entrada y/o aumentar la producción sin consecuencias negativas”. Por ello, se deben elegir las áreas adecuadas a intervenir, así como identificar los factores que inciden en la productividad.

Tabla Nro. 4

Definiciones: Factores de productividad

OIT (2016)	Carro & González (2016)	Rojas, Marulanda, & Rojas, (2017)
“Los factores de la productividad son aquellos factores que afectan positiva o negativamente y se pueden dividir en internos y externos”:	“En el sector servicios, los problemas de medición anotados son delicados. Debido a estos problemas en la medición de la productividad dentro de este sector de servicios es difícil hacer un cálculo certero. Aun así, el administrador de la producción debe buscar la mejora en la productividad y los datos por los cuales documentar dicho progreso”.	“Es la cantidad de bienes o servicios producidos por trabajador empleado. También se refiere al incremento de la producción por horas de trabajo que se analiza por medio del estudio de tiempos o medición del trabajo, pago de salarios, diseño del trabajo, entre otros. Existen diversos factores, externos e internos, que afectan la productividad”.
Internos		
“Son aquellos sobre los que tiene control el propietario de la empresa. Estos pueden incluir problemas con la mercadería, la calidad del producto, el precio, los equipos, las materias primas, el uso de la energía, las competencias y la motivación de los trabajadores, el almacenamiento, la organización, etc”.	“La medición de la productividad es a veces bastante directa, por ejemplo, cuando es medida como horas de mano de obra por tonelada de un producto específico. La especificación del producto puede variar mientras la cantidad de insumos y salidas permanece constante”.	“Los factores internos están directamente involucrados con el concepto de productividad que incluye: Producto: Bien tangible que proviene de un proceso de fabricación. Proceso: Conjunto de fases sucesivas u operaciones. Incluye el flujo de este”.
Externos		
“Son aquellos que están fuera del control de la empresa. Incluyen el acceso a la infraestructura, el clima, la situación del mercado, los impuestos, etc. No se puede hacer nada sobre estos factores, siempre y cuando el negocio siga funcionando en su configuración actual. Si éstos tienen un grave efecto negativo, el propietario de la empresa puede considerar reubicarse o cambiar la naturaleza del negocio”.	“Los elementos externos pueden causar un crecimiento o disminución en la productividad por el cual el sistema puede no ser directamente responsable”.	“Los externos incluyen regulaciones del gobierno, la demanda y la competencia, todos fuera del control de la compañía”.

Elaboración propia (2019)

Los factores constituyen ámbitos dentro del proceso de productividad que requieren de la atención del líder organizacional como un medio para garantizar que ésta prospere en forma plena y en concordancia con los objetivos previstos por la organización.

2.3. Definición de términos básicos

- **Cambio Organizacional:** Es cuando las organizaciones deciden implementar estrategias de desarrollo que generan nuevas circunstancias las cuales “requieren una adaptación que debe hacerse mediante nuevos enfoques” Porret (2010, P. 463).

- **Competencia:** según Alles (2008, p. 19), se entiende por competencia a la “característica subyacente de un individuo, causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una *performance* superior en un trabajo o situación determinada.

- **Habilidades:** habilidades siempre incluyen un motivo, ciertas características o rasgos de personalidad, y el concepto de uno mismo, que proporciona la dirección o el “empuje” para que el conocimiento o la habilidad puedan ser utilizados. (Alles, 2011, p. 239)

- **Líder y liderazgo:** según Duro (2010, p.15), ambos términos son de origen inglés y cada uno cuenta con su respectiva definición en el señalado idioma. Así se tiene que según el Webster's Third New International Dictionary (1986), la palabra “*leader*” tiene las definiciones siguientes: "guía, conductor, persona que dirige y generalmente acompaña una fuerza armada”.

Asimismo, expresa el autor que también definen a la:

...persona que, por fuerza del ejemplo, talentos, o cualidades de liderazgo juega un papel directivo, maneja una influencia de mando, o tiene seguidores cualquier esfera de actividad o pensamiento. Mientras que el término Leadership significa ante todo el puesto o posición de un líder. La cualidad de una líder capacidad de liderar. Un acto o instancia de liderar. Un grupo de personas que lidera (Blanchard, 2007, p. 16).

- **Liderazgo Carismático:** o inspirador, que proporciona la energía, el razonamiento y el sentido de urgencia que transforma a los seguidores. (Hogg & Vaughan, 2008, p. 322)

- **Organización:** para Duro (2010, p. 22), es comprensible, el liderazgo esté vinculado estrechamente con la conceptualización de organización “justamente por ella se le estima”.

Explica el citado autor, que cuando la organización es empresarial, el liderazgo se aprecia debido a la denominada competencia directiva la cual no es reductible.

3. Cronograma de Actividades

Tabla Nro. 5

Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Producto / resultado
1. Problema de investigación						Datos decodificados en formato Word
1.1 Descripción de la realidad problemática						Datos decodificados en formato Word
1.2 Planteamiento del problema						Datos decodificados en formato Excel
1.2.1 Problema general						Datos decodificados en formato Excel
1.2.2 Problemas específicos						Datos decodificados en formato Excel
1.3 Objetivos de la investigación						Datos decodificados en formato Word
1.3.1 Objetivo general						Datos decodificados en formato Word
1.3.2 Objetivos específicos						Datos decodificados en formato Word
1.4 Justificación e importancia de la investigación						Datos decodificados en formato Word
2. Marco teórico						Datos decodificados en formato Word
2.1 Antecedentes						Datos decodificados en formato Word
2.1.1 Internacionales						Datos decodificados en formato Word
2.1.2 Nacionales						Datos decodificados en formato Word
2.2 Bases teóricas						Datos decodificados en formato Word
2.3 Definición de términos						Datos decodificados en formato Word
3. Conclusiones						Datos decodificados en formato Word
4. Recomendaciones						Datos decodificados en formato Word
5. Aporte científico o socio cultural de la investigación						Datos decodificados en formato Word

Elaboración propia (2019)

4. Recursos y Presupuesto

Tabla Nro. 6

Tipo	Categoría	Recurso	Descripción	Fuente financiadora	Monto
Recursos disponibles	Infraestructura	Equipo	Laptop	Personal	S/ -
		Vehículo	Traslado a la empresa para encuestas	Personal	S/ 100.00
Recursos necesarios	Gastos de trabajo de campo	Fotocopias	30 fotocopias	Personal	S/ 10.00
		Gasolina	Para traslados	Personal	S/ 500.00
	Materiales	Papel	Hoja para impresiones	Personal	S/ 300.00

5. Referencias Bibliográficas

- Adair, J. (2007). *No jefes sino líderes: El camino hacia el éxito*. España: FC Editorial.
- Aguera, E. (2013). *Liderazgo y compromiso social*. México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Alles, M. (2008). *Diccionario de Preguntas Gestión por Competencia*. Buenos Aires - Argentina: Granica.
- Alles, M. (2010). *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*. México : Granica.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de Términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires - Argentina: Editorial Granica.
- Ascencio, G. (2018). *Liderazgo organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital*. Tesis presentada para obtener el título de Licenciada en Administración. Nuevo Chimbote - Perú: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/19135/ascencio_ag.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Betancourt, G. (2015). *El Liderazgo Organizacional como pilar en las tomas de decisiones para la Alta Gerencia*. Para obtener el título de Especialista en Alta Gerencia. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6978/Trabajo%20de%20Grado%20Gloria%20A.%20Betancourt%20F..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel. Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Bogotá: Editorial Norma.
- Carhuajulca, J., & Valderrama, A. (2019). *Análisis del liderazgo organizacional en Saga Falabella de la ciudad de Chimbote*. Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Administración. Chimbote, Perú: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40859/Carhuajulca_JJL-Valderrama_VAZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Carro, R., & González, D. (2016). *Productividad y Competitividad*. Argentina: Publicado por la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar de Plata. Obtenido de http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mac Graw Hill.

Duro, A. (2010). *Introducción al liderazgo organizacional. Teoría y metodología*. España: Servicio de publicaciones Universidad Rey Juan Carlos de España. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=qppjOxCykUkC&printsec=frontcover&dq=liderazgo+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj8w8yAv6PrAhX7LLkGHcamDxEQ6AEwAHoECAQQAg#v=onepage&q=liderazgo%20organizacional&f=false>

Facho, J. (2017). *Gestión Administrativa y Productividad Laboral en Trabajadores de la Subgerencia de Operaciones de Fiscalización, Municipalidad de Lima. Tesis para obtener el grado académico de Magister en Gestión Pública*. Lima - Perú: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/6006/Facho_GJE.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fegueroba, A. (05 de 12 de 2018). *Los 3 estilos de liderazgo de Kurt Lewin*. Obtenido de Psicología y Mente: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/estilos-liderazgo-lewin>

Fernández, J. (2007). La mejora de la productividad bancaria en España: crecimiento de la actividad y progreso técnico. *Revista valenciana de economía y hacienda*, Pp. 51 - 84. Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/28172689_La_mejora_de_la_productividad_bancaria_en_Espana_crecimiento_de_la_actividad_y_progreso_tecnico

Gil, D. (2018). *Importancia del trabajo en equipo en las organizaciones y su influencia en el desempeño laboral desde un análisis sistemático de literatura entre el año 2001 y 2018.*

Barrancabermeja - Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de

https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6522/1/2018_estrategia_productividad_empresarial.pdf

Guillermo, Y. (2018). *Satisfacción Laboral y la Productividad de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huara. Para optar al título profesional de Licenciado en*

Administración. Huacho - Perú. Obtenido de

<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/1870/TFCE-03-09.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gutiérrez, E. (2011). *Competencias Gerenciales. Habilidades, conocimientos y aptitudes.*

Bogotá - Colombia: ECOE Ediciones.

Hogg, M., & Vaughan, G. (2008). *Psicología Social.* España: Editorial Medica Panamericana.

Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación*

Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA), pp.

183 - 195. Obtenido de http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf

Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias*

Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XIV, núm. 1, pp 118 - 134. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>

Organización Internacional del trabajo (OIT). (2016). *Mejore su negocio. El recurso humano y la productividad.* Ginebra: Organización Internacional del trabajo (OIT). Obtenido de

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf

- Porret, M. (2010). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid - España: Editorial ESIC.
- Ramírez, J. (2018). *El Liderazgo del cambio en periodos de crisis. Principio y guía para la gestión exitosa del cambio organizacional*. México: Panorama.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON Editorial.
- Rojas, M., Marulanda, D., & Rojas, L. (2017). *Ingeniería Administrativa: Contabilidad y finanzas, marketing, producción y gestión del talento humano*. Bogotá - Colombia: Ediciones de la U.
- Sanabria, P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte diagnóstico y recomendaciones*. Bogotá - Colombia: Escuela de Gobierno - Universidad de los Andes.
- Sarell, J. (2015). Competencias Técnicas del Líder Organizacional en empresas. *Revista Digital de Investigación y Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre". Barquisimeto Venezuela., Vol. 5(No. 4), Pp 928-940*.
Obtenido de <http://redip.bqto.unexpo.edu.ve/>
- Serrano, A. (2017). *Satisfacción Laboral y Productividad del Talento Humano en las instituciones de Rehabilitación Integral de Colombia. Trabajo presentado como requisito para optar al grado de Magister en Gerencia de Recursos Humanos*. Maracaibo - Venezuela: Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín. URBE.
Obtenido de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0106115/intro.pdf>
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración* (6ta Edición ed.). México: PEARSON.

6. Aporte científico

Este trabajo de investigación es un aporte científico y académico, pues la revisión exhaustiva de la bibliografía científica existente en cuanto a las variables estudiadas, es decir, el liderazgo organizacional y la productividad, permitió al investigador desde el ámbito de la investigación documental, evidenciar como las dimensiones de cada una de las variables se ajustaban al fenómeno estudiado, pudiendo comprobar las interrogantes que derivaron en los objetivos establecidos y el cumplimiento de los mismos y la consecuente generación de nuevos conocimientos. Asimismo, se pudo identificar y medir los principales lineamientos del liderazgo y su impacto en la productividad del BCP que le permita poder generar beneficios tanto para los colaboradores al tener un mejor desarrollo de habilidades y destrezas técnicas, y a la empresa que corresponde a un mejor logro de objetivos.

El aporte académico prevalece en el desarrollo del trabajo dado que resalta la parte importante del ser humano que es de liderar y que contribuye al desarrollo de no la persona misma sino en su conjunto.

7. Recomendaciones

Las recomendaciones que a continuación se expresarán, están formuladas a partir de los objetivos de la investigación, así como la relación entre variables y dimensiones. En consecuencia, dentro de las evidencias y en función a los aportes teóricos que sustentan el presente estudio, se infirió la relación existente entre las variables estudiadas, es decir, el liderazgo organizacional y productividad, la cual se refleja en que el liderazgo organizacional, en función a la tendencia conocida como transformacional, contribuye en el logro de la productividad, más aún en las áreas conocidas como operacionales. Teniendo en cuenta el carácter el carácter de una institución bancaria, cuyas funciones de enfocan en forma especial

al servicio y por consiguiente medir e incrementar su productividad, solo es posible con un liderazgo que constituya un ejemplo para el talento humano, pero además debe estar acompañado de la constante capacitación del talento humano, ellos con el fin de poder controlar los factores internos de la productividad y conducirlos efectivamente hacia los objetivos dispuestos por la organización pero impulsados por su talento humano.

8. Anexos

8.1. Anexo 1

Tabla Nro. 7

Operacionalización de la Variable

Objetivo General: Determinar la relación entre el liderazgo organizacional y su impacto en la productividad en el BCP del área de operaciones en el 2020.			
Objetivos específicos	Variables	Dimensiones	Autores
Identificar los tipos de liderazgo organizacional	Liderazgo organizacional	Tipos de liderazgo organizacional	(Duro, 2010) (Ramírez, 2018)
Describir las competencias necesarias en el liderazgo organizacional		Competencias necesarias para el líder liderazgo organizacional	(Blanchard, 2007) (Alles, 2010) (Jiménez & Villanueva, 2018)
Determinar el impacto de la capacitación del talento humano para la productividad	Productividad	Capacitación del talento humano	(Betancourt, 2015) (Organización Internacional del
Identificar los factores de productividad		Factores	trabajo (OIT), 2016)

Elaboración propia (2019)

8.2. Anexo 2

Figura Nro. 3

Memoria Anual de la empresa BCP

Propósito, Aspiración y Principios Culturales



Nuestro Propósito

Transformar Planes en Realidad

Estar siempre contigo, alentando y transformando tus sueños y planes en realidad; y con el Perú, construyendo su historia de desarrollo y superación.



Nuestra Aspiración

Gestión WOW! Ser referentes regionales en gestión, potenciando nuestro liderazgo histórico y transformador de la industria financiera en el Perú.

Experiencia del Cliente WOW! Ser la empresa peruana que brinda la mejor experiencia a los clientes. Simple, cercana y oportuna.

Equipo WOW! Ser la comunidad laboral de preferencia en el Perú, que inspira, potencia y dinamiza a los mejores profesionales.