

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL



**Liderazgo transformacional y clima institucional en la
Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar,
Tumbes, 2018**

**Tesis para optar el grado académico de Maestro en:
Administración y Gestión Empresarial**

Autor, Br. Alemán Torres, Darwin Ruby

Tumbes, 2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL



**Liderazgo transformacional y clima institucional en la
Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar,
Tumbes, 2018**

Tesis aprobada en forma y estilo por:

Dr. Napoleón Puño Lecarnaque (Presidente) _____

Dr. Jesús Merino Velásquez (Secretario) _____

Mg. Orlando Ecça López (Miembro) _____

Tumbes, 2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL



**Liderazgo transformacional y clima institucional en la
Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar,
Tumbes, 2018**

**Los suscritos declaramos que la tesis es original en
su contenido y forma**

Br. Darwin Ruby Alemán Torres (Autor)

Dr. Wayky Alfredo Luy Navarrete (Asesor)

Tumbes, 2020



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
Licenciada
Resolución del Consejo Directivo N° 155-2019-SUNEDU/CD
ESCUELA DE POSGRADO
Tumbes – Perú

ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

En Tumbes, a los cinco días del mes de setiembre del año dos mil veinte, a las dieciocho horas, en la modalidad virtual a través de la plataforma ZOOM, se reunieron los miembros del jurado designados con Resolución de Consejo de Escuela N° 203-2019/UNTUMBES-EPG-D; Dr. Napoleón Puño Lecarnaque - Presidente; Dr. Jesús Merino Velásquez - Secretario; y Mg. Orlando Sigifredo Ecca López – Vocal y con Resolución Directoral N° 106-2020/UNTUMBES-EPG-D, se declaró expedito el informe final, para la sustentación y defensa de la tesis: Liderazgo transformacional y clima institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018, presentado por el egresado del Programa de Maestría en Administración y Gestión Empresarial, Br. Darwin Ruby Alemán Torres, asesorado por el Dr. Wayky Alfredo Luy Navarrete.

Concluida la exposición y sustentación, absueltas las preguntas y efectuadas las observaciones, lo declaran: **Aprobado por unanimidad**, dando cumplimiento al Art. 29° del Reglamento de Investigación con fines de Graduación en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las diecinueve horas con diez minutos, se dio por concluido el acto académico, y dando conformidad se procedió a firmar la presente acta en presencia del público.

Tumbes, 05 de setiembre de 2020.

Dr. Napoleón Puño Lecarnaque
Presidente

Dr. Jesús Merino Velásquez
secretario

Mg. Orlando Sigifredo Ecca López
Vocal

C.c. Jurado de Proyecto de Tesis (3), Asesor (1), sustentante (1), UI (2)

DEDICATORIA

Dedicado a Dios y a mis padres: Violeta Torres de Alemán y Hernán Alemán Infante También a mi familia por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Ante todo muy agradecido a Dios por permitirme gozar de buena salud, a mi Esposa: Greycy Meca Panta y mis Hijos: Dithmar Geoffrey y Liam Dayiro.

ÍNDICE GENERAL

	Página
RESUMEN.....	x
ABSTRACT	xi
1. INTRODUCCIÓN.....	12
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	18
2.1 BASES TEÓRICO- CIENTÍFICAS	18
2.2 Antecedentes	38
2.3 Definición de términos básicos.	47
CAPITULO III	49
3. MATERIALES Y MÉTODOS.....	49
3.1 HIPÓTESIS.	49
3.2 POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO.	49
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.	51
3.4 PROCESAMIENTO DE DATOS.....	52
3.5 ANÁLISIS.....	53
3.6 VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN.	54
CAPITULO IV.....	57
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	57
4.1 RESULTADOS.....	57
4.2 DISCUSIÓN.....	62
CAPITULO V.....	65
5. CONCLUSIONES.....	65
CAPITULO VI.....	66
6. RECOMENDACIONES.....	66
CAPITULO VII.....	67
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67
CAPITULO VIII.....	70
8. ANEXOS.....	70

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Relación de personal de la Municipalidad de Contralmirante Villar.	50
Tabla 2. Estadísticos de Fiabilidad.	52
Tabla 3. Variable Independiente Liderazgo Transformador.	55
Tabla 4. Variable dependiente Clima Institucional.	56
Tabla 5. Influencia del Liderazgo en el Clima Institucional.	57
Tabla 6. Coeficiente de Correlación Liderazgo y Clima.	58
Tabla 7. Influencia del Manejo de Significado en el Clima I.	58
Tabla 8. Coeficiente de Correlación entre Manejo de Significado y Clima	59
Tabla 9. Influencia del Manejo de Confianza en el Clima I.	60
Tabla 10. Coeficiente de Correlación entre Manejo de Confianza y Clima.	60
Tabla 11. Influencia del Manejo de Sentimientos en el Clima I.	61
Tabla 12. Coeficiente de Correlación entre Manejo de Sentimientos y Clima I.	62
Tabla 13. Variable Liderazgo Transformacional.	75
Tabla 14. Variable Dependiente Clima Institucional.	76

ÍNDICE DE ANEXOS

	Página
Anexo 1 Estructura Organica.	72
Anexo 2 Matriz de Consistencia.	73
Anexo 3 Matriz de Operacioanlización.	74
Anexo 4 Instrumentos.	75
Anexo 5 Ficha Técnica para el Instrumento.	77
Anexo 6 Interpretación del coeficiente Rho de Spearman.	82
Anexo 7 Resumen de informe de originalidad.	84

RESUMEN

La investigación realizada con el título Liderazgo transformacional y clima institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018, tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018. Investigación, aplicada, no experimental, transversal, correlacional, con una población de 28 colaboradores, muestreo no probabilístico por conveniencia, se aplicó la técnica de la encuesta con dos cuestionarios con un total de 38 preguntas en escala de Likert. Las conclusiones a las que se arribaron fueron: Existió relación directa y positiva entre la variable liderazgo transformador y la variable dependiente clima institucional de los colaboradores con un nivel alto del 49,2% de las respuestas y un coeficiente Rho de Spearman del 0,681 indicando la existencia de una relación fuerte y positiva entre ambas variables. La dimensión Manejo de Significado que comprende las habilidades, la comunicación, el mensaje y la innovación un nivel alto del orden 60,7%. La dimensión Manejo de Confianza que comprende las Percepción, Confiabilidad, Cumplimiento con un nivel alto del orden 46,4%. La dimensión Manejo de Sentimientos que comprende las Responsabilidad, Competencias, Participación, presentaron un nivel alto del orden 53,6% de las respuestas de los colaboradores.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, clima institucional, manejo de significado, de confianza, y de sentimientos

ABSTRACT

The research carried out with the title Transformational leadership and institutional climate in the Provincial Municipality of Rear Adm. Villar, Tumbes, 2018, aimed to determine the relationship between transformational leadership and the institutional climate in the Provincial Municipality of Rear Adm. Villar, Tumbes, 2018. Research , applied, non-experimental, cross-sectional, correlational, with a population of 28 collaborators, non-probability sampling for convenience, the survey technique was applied with two questionnaires with a total of 38 questions on the Likert scale. The conclusions reached were: There was a direct and positive relationship between the transforming leadership variable and the collaborative institutional climate dependent variable with a high level of 49.2% of the responses and a Rho Spearman coefficient of 0.681, indicating the existence of a strong and positive relationship between both variables. The Meaning Management dimension that includes skills, communication, message and innovation is a high level of the order of 60.7%. The Trust Management dimension that includes Perception, Reliability, Compliance with a high level of the order of 46.4%. The Sentiment Management dimension, which includes Responsibility, Competences, Participation, presented a high level of the order of 53.6% of the responses of the collaborators.

Key words: Transformational leadership, institutional climate, handling of meaning, trust, and feelings

CAPITULO I

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de las técnicas de la información y la comunicación han generado que mayor parte de la población tomen conocimientos de “los continuos cambios sociales, culturales, políticos y tecnológicos han ido acelerándose a lo largo de los últimos tiempos e influido en la estructura de las organizaciones”. (Rostand, 1987)

Rostand, (1987) en su investigación explica que “Estos cambios provocan directamente o indirectamente modificaciones en la cultura institucional, que tiende a ser conservadora y, por ende, influyen en las personalidades de sus integrantes. Muchas veces generan resistencia, se espera que los acontecimientos sucedan para adaptarse posteriormente”.

Para Bass & Avolio, (1994)

Como resultado, tales cambios pueden trasladarse a su vez a los objetivos institucionales, a las relaciones de autoridad, a las formas de trabajo, a los procedimientos y a las relaciones interpersonales, clima institucional, entre otros factores, que exigen ajustes a través de patrones de comportamiento, que deberán adaptarse a los nuevos esquemas de comunicación, cooperación e interacción. Es aquí donde el líder toma un rol fundamental. Es el encargado de regular las consecuencias del efecto psicológico que producen en los seguidores estas modificaciones, relacionadas con la personalidad individual de sus colaboradores y sus habilidades para manejar el cambio. Y es que el liderazgo implica la gestión de emociones y su utilización, lo que da como resultado la

aceptación de este rol dentro de la organización referida. El liderazgo transformacional surge a partir de los trabajos de James Mc Gregor Burns y Bernard M. Bass que describieron una serie de cualidades que conforman un tipo de liderazgo empresarial que se comenzaba a valorar más. “Se trata de un proceso común en el que se unen líderes y miembros de un grupo para avanzar hacia un horizonte de mayor motivación y ética”.

El investigador Burns,

Creador del concepto, el liderazgo transformacional es un proceso en el que los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de moral y motivación. Este tipo de liderazgo pretende hacer emerger la conciencia de los liderados. El líder transformacional enfatiza lo que tú puedes hacer por tu país por tu entorno y el líder transaccional se centra en lo que tu país puede hacer por ti, está centrado sobre las necesidades humanas, y específicamente en las relativas al crecimiento personal, la autoestima y la autorrealización. Se encuentra centrado, entre otros factores, sobre el ejemplo.

Por otra parte Bass,

Afirma que Los líderes transformacionales a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que hacen que dejen de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo aun incluso sin tener satisfechas sus necesidades fundamentales. De esta manera se genera un efecto Cascada y se alcanza una individualización y socialización simultánea. Podría aseverarse que el líder transformacional proporciona un empuje más motivador y próximo al grupo de apoyo y de un ejercicio más importante en la transformación de los objetivos de la organización que otros estilos de liderazgo. Es el efecto transformador de los líderes carismáticos (Bass & Avolio, 1994).

Goncalvez, (1997)

En el mundo de hoy, muchos directivos de las empresas o instituciones están abiertos a la opinión y sentir de los empleados que forman parte de su compañía. Es decir, se interesan por conocer cuál es el nivel de satisfacción de sus empleados realizando estudios sobre clima institucional.

Uno de los aspectos más importantes en cuanto a la definición de un organismo social como organización, es el clima institucional. Goncalves (1997) define clima institucional como "un fenómeno que media entre los factores del sistema institucional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación" (Goncalvez, 1997).

El Clima Institucional "es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones, las cuales buscan un mejoramiento continuo del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano".

Sin embargo, un aspecto que genera un Clima institucional adecuado es el Liderazgo de quien tiene a cargo la empresa, siendo esta la variable que se quiere correlacionar y definir.

Nuestra postura en relación con el tema es cómo se relaciona el liderazgo en el Clima institucional, "entendido el liderazgo como la correcta forma en que se ejerce el poder dentro de la institución educativa, la capacidad del líder para motivarlo, así como para propiciar buenas relaciones interpersonales, pudiendo pasar lo contrario".

Robbins, (1999)

Concluye que a veces no siempre la interacción con nuestros pares y demás compañeros de trabajo son como quisiéramos. Del trabajo en sí van surgiendo conflictos que nos llevan a tomar decisiones que afectan de manera positiva o negativa nuestra relación con los demás integrantes y afectan además nuestra productividad, calidad del trabajo y trato hacia nuestros usuarios. Según nuestro criterio la resolución de los conflictos depende en gran medida del tipo de liderazgo que se ejerza. Por lo tanto, con nuestra investigación pretendemos mostrar la importancia de un buen liderazgo y su relación en el clima institucional.

“El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato del jefe con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa, incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos conforman lo que denominamos Clima institucional”, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, “es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

La Realidad en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar de Tumbes, no es ajena a las múltiples situaciones, negativas en el clima institucional, por ser una entidad pública, y encontrarse personal nombrado y contratado, siendo fundamental establecer los aspectos relevantes en la relación del liderazgo y el clima institucional, para lograr una calidad en el trabajo y la producción en esta Municipalidad.

Problema general:

¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y el clima institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes 2018?

Problemas específicos:

1. ¿Cuál es la relación que existe entre el Manejo de Significado y el Clima Institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018?
2. ¿Cuál es la relación que existe entre el Manejo de Confianza y el Clima Institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018?
3. ¿Cuál es la relación que existe entre el Manejo de Sentimientos y el Clima Institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018?

La justificación de la investigación de tipo correlacional entre las variables Liderazgo Transformacional y Clima Institucional, para establecer si se efectivizan y causan efectos en los resultados de la producción de servicios, en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018. Trata de confrontar las dimensiones del liderazgo del alcalde y su equipo gerencial con los trabajadores para establecer la relación entre el liderazgo transformacional y el clima institucional dentro de la institución municipal.

Desde el punto de vista teórico aporta información sobre la aplicación de las teorías relacionadas con el liderazgo transformacional y el clima institucional que permite evidenciar las relaciones en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018, donde los datos de las variables sirven de referencia para futuras investigaciones y su contribución al enriquecimiento en el plano local, regional y nacional.

Desde el punto de vista práctico, la relevancia de los resultados obtenidos será utilizados en la eficiencia de la toma de decisiones que mejoren las relaciones entre los directivos y trabajadores de la municipalidad, logrando finalmente mayores niveles en la producción de servicios.

La investigación es pertinente para los investigadores en el área social por cuanto los resultados obtenidos logran mejores niveles entre el liderazgo y su influencia en el clima institucional para brindar un eficiente trabajo que redunde en la mejora de la calidad de los servicios de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018.

OBJETIVOS

Objetivo General

“Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018”.

Objetivos Específicos:

1. ” Determinar la relación entre el Manejo de Significado y el Clima Institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018”.
2. “Determinar la relación entre el Manejo de Confianza y el Clima Institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018”.
3. “Determinar la relación entre el Manejo Sentimientos y el Clima Institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018”.

CAPITULO II

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 BASES TEÓRICO- CIENTÍFICAS

Clima Institucional

Conceptualización del Clima Institucional.

“Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas”.

El Clima Institucional “es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano”.

Goncalvez, (1997),

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Institucional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que

pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la institucional.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Institucional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalvez, 1997).

Robbins, (1990),

Un sentido opuesto es el entregado por Robbins, (1990) que define el entorno o Clima Institucional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

La explicación dada por Robbins, difiere de la de Goncalves, al analizar el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño institucional.

Para resumir, diremos que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

Factores que conforman el Clima Institucional.

El Clima, “junto con las estructuras y características institucionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico”.

Robbins, (1999) en su investigación

El Clima Institucional tiene una importante relación en la determinación de la cultura institucional, “entendiendo como Cultura Institucional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización”. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el “Clima Institucional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, mitos, conductas y valores que forman la cultura de la organización” (Robbins, 1999).

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Institucional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Koontz & Wihrich, (1988)

Otra definición de “Clima Institucional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente institucional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento”. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal (Koontz & Wihrich, 1988).

Un buen clima o un mal clima institucional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En síntesis, el “Clima Institucional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización”.

“En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas institucionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado”.

Litwin & Stringer, (1968)

Según las escalas del Clima Institucional:

1. **Estructura:** “Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor”.
2. **Responsabilidad:** “Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo”.
3. **Recompensa:** “Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho”.
4. **Desafío:** “Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor”.

5. **Relaciones:** “Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados”.
6. **Cooperación:** Es el “sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal”.
7. **Estándares:** “Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización”.
8. **Conflicto:** “El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen”.
9. **Identidad:** “El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización”.

“La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Institucional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos”.

Importancia del clima institucional en la administración de empresas.

Robbins, (1999)

Explica que Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios institucionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas institucionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales

Consecuentemente, la convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios institucionales, pues ¿qué sentido tendría mantener escindidas las trayectorias de la antropología, la sociología y los estudios comunicacionales en un periodo en el que los objetos clásicos de investigación en las ciencias sociales se entremezclan? (García C., 1995. Pág.23).

En Colombia existen al menos dos razones por las que la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones: la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales del país y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.

En consecuencia es innegable la necesidad de crear una cultura institucional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

Parece claro que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales a acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país.

En este terreno, pues, resulta absolutamente necesario emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen en tanto expresión de la cultura que representan, ya que aquí casi todo está por ser explorado, conocido e intentado. “Deben estudiarse, por ejemplo, experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores contribuyeron al éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes”.

Al hablar de la necesidad de generar un modelo de gestión propio basado en la cultura institucional de empresas colombianas, no se pretende caer en una visión que considera lo nacional como único e incomparable, sino más bien reconocer que América Latina es un espacio heterogéneo que debe revalorarse.

Sin embargo, al emprender esta tarea lo primero que salta a la vista es la casi total ausencia de estudios metodológicos para abordar la heterogeneidad de lo que en administración se denomina "cultura institucional". Pues los modelos que se utilizan, en su mayoría, suelen homogeneizar las diferencias de las sociedades, lo que se traduce en una absorción transnacional de los procesos simbólicos, marginando las culturas locales.

Contexto de la cultura institucional en las empresas latinoamericanas.

Robbins, (1999),

Afirma que a fines del siglo XX la humanidad vive una fase en la que se observa un cambio radical de la cultura patriarcal prevaleciente, al emerger un nuevo estadio de la conciencia en el ser humano, que evidencia la destructividad de los valores egocéntricos y el potencial creativo de los valores transpersonales. Todo ello bajo el pensamiento holístico que promueve la relación armónica del ser humano con la naturaleza.

Desde esta visión holística se valoran las relaciones existentes en función del todo, y es precisamente la dinámica del todo la que determina el comportamiento de las partes; de tal suerte, Colombia se ve como una telaraña de acontecimientos relacionados entre sí, se reconocen las propiedades de cada parte como fundamental para todas, para apreciar que la columna global de sus relaciones recíprocas es, precisamente, la que determina la estructura de la totalidad (Morin, 1983). En otras palabras, el universo es un todo indisociable (Bohm, 1988).

Es así como surge un interés significativo por repensar las teorías y modelos institucionales que permitan entender la compleja interrelación del sistema mundial y el cambio continuo bajo un enfoque holístico, favorecido por el proceso de globalización económica, el profundo cambio tecnológico, pero, sobre todo por el cambio cultural (Wheatley, 1992).

Las fluctuaciones y desequilibrios ya no son signos de desorden destructor sino más bien la fuente primigenia de la creatividad. La nueva organización en Colombia, incluso, aprende de sus errores, los aprovecha al máximo debido a que reconoce lo costoso de los mismos, y todo esto es expresión de una nueva cultura institucional.

Así, el debilitamiento de la administración positivista puede ser visto como la manifestación de un conjunto de transiciones económicas, sociales, políticas y tecnológicas, pero sobre todo culturales, reconocidas como transiciones al mundo postfordista, postindustrial o postmoderno, que da cuenta de las transformaciones de una sociedad y filosofía monolítica, mecánica y previsible, a otra fundada en la complejidad, el cambio continuo y la incertidumbre.

Por lo que se refiere a la actividad del nuevo directivo, emanada del contexto que se ha esbozado, será más compleja pues deberá administrar la diversidad cultural, combinar una variedad de estilos de liderazgo y trabajo en equipo, actuar de manera estratégica, utilizar la nueva tecnología, mejorar los flujos de información, responder a fuentes múltiples de autoridad,

administrar los conflictos, ser promotor más que supervisor y tener habilidades claves como las de aprendizaje, de negociación de recursos vitales y sensibilidad humana.

Para nuestra investigación vamos a utilizar las teorías de Goncalvez, (1997),

“De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Institucional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que **ve** como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”. (Goncalvez, 1997).

Las dimensiones a utilizar en la investigación serán la Comunicación, Participación, Confianza y la Motivación.

Los indicadores para la variable Clima Institucional son: “Canales de comunicación, Relaciones, Receptividad, Compromiso, Normas, Toma de decisiones, Participación, Ambiente, Reconocimiento, Iniciativa y Estímulos”.

Liderazgo

El liderazgo; “definimos como la capacidad de influir en una o un grupo de personas para que con mucho entusiasmo y buena disposición se esfuercen en cumplir con sus responsabilidades para alcanzar los objetivos de la organización”.

Ivancevich, (2006),

“Proceso de influir en otros para facilitar el logro de los objetivos pertinentes para la organización”. “La función del líder es desde todo punto de vista tan importante para el éxito de grupo como la del líder formal”. En la historia conocemos grandes líderes que no necesariamente hicieron corresponder un puesto formal a sus actitudes de líder, ejemplo la madre Teresa de Calcuta, Gandhi.

Según Hellriegel y Slocum (2009)

El liderazgo es el proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos. Así mismo Newstron (1998), indica que el liderazgo es el proceso que ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos, es decir es el acto fundamental que facilita el éxito de la empresa u organización.

Chiavenato, (2007)

Sostiene que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o varios objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana. De igual modo Monillor (2007), dice que el liderazgo se puede entender como el proceso de dirigir y orientar las actividades relativas de una tarea de los miembros de un grupo de trabajo. Por su parte Agüera (2004), menciona que el fenómeno liderazgo, en términos genéricos, constituye un proceso donde se da una relación de influencia, en la cual una persona despliega su capacidad para estimular e influir sobre otras personas para que estas colaboren entusiasmadas en la consecución de propósitos institucionales o grupales.

Capella, (2002)

En su resumen de teorías e investigación del liderazgo, menciona que existen tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

Primero, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

Segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho, algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Tenemos una serie de definiciones interesantes desde la perspectiva de diferentes autores respecto al término liderazgo donde se nota claramente que todos coinciden en que es la capacidad de influencia sobre uno o un grupo de personas mediante la comunicación con propósitos institucionales; de allí podemos decir que un líder es aquello que tiene habilidad de influir sobre otros logrando su propia motivación, promoviendo la velocidad y profundidad del cambio y al mismo tiempo conserva aquellos aspectos más

significativos de cultura, valores y normas que son dignos de preservar. Concluimos que el liderazgo es el factor humano que ayuda a un grupo de personas a identificar a donde se dirigen y seguidamente lo motiva a alcanzar sus metas u objetivos institucionales. Sin el líder una organización de por sí sería una confusión de personas y maquinarias, al igual que una orquesta sin director solo con músicos e instrumentos (Capella, 2002).

Seguidamente continuamos con el líder transformador. Según Bass, (2000)

Es aquel que motiva a las personas a realizar más de lo que ella misma espera y como consecuencia de ella se produce cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad. Podemos decir que este estilo de liderazgo tiene relación con las necesidades humanas, específicamente con el crecimiento personal, autoestima y autorrealización. Aprender a ejercer influencia idealizada, generar motivación inspiraciones, lograr la estimulación intelectual y prestar atención individualizada. Esto es el liderazgo de los sistemas humanos configurados por seres humanos, cultural y “emocionalmente relacionados por múltiples y complejas redes conversacionales verbales y no verbales que intentan lograr objetivos individuales y colectivos” (Mendoza & Ortiz, 2006).

Liderazgo Transformacional.

Bass, (1985),

Hace hincapié en actividades tales como creatividad, estimulación intelectual, capacidad para estimular e inspirar a sus seguidores más allá de las expectativas, dándole sentido a cada uno de los procesos y eventos. “Es por ello que el líder demuestra su atención y consideración individual al tomar en cuenta a la persona, preocupándose por sus necesidades, apoyando su crecimiento y desarrollo en medio de un clima de armonía y empatía”.

A continuación, se mencionan los factores fundamentales que describen la teoría del Liderazgo Transformacional.

Bass (1985) el “líder transformacional se distingue por cuatro características básicas, relacionándolas con la labor desempeñada por el docente: La influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada”:

1. **Influencia idealizada (carisma):** “El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar. El líder se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico”.
2. **Motivación inspiradora:** “El líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además, sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo”. Asimismo, “deberá delegar, entrenar, orientar y dar retroalimentación en el desarrollo personal, para elevar el nivel de seguridad y confianza en sí mismo del personal y así lograr mayores niveles de responsabilidad de los miembros”.
3. **Estimulación intelectual:** “El líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores”.

“Los líderes que estimulan intelectualmente a su personal, desarrollan seguidores que atacan y resuelven los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras” (Gutierrez, 2003). Es decir, “los seguidores, en este caso, se transforman en solucionadores más efectivos de problemas con y sin la ayuda del líder”.

4. **Consideración individualizada:** “El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar según su potencial. El líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo; es un líder que escucha y sabe delegar”.

Por tal razón, la “consideración individualizada es otro factor de suma importancia ya que se refiere a aquellas conductas que conforman una relación directa entre el líder y el personal bajo su cargo, prestando atención personal a cada miembro, tratándolo individualmente, orientándolo”.

Lo anterior referido implica que la preparación del líder educativo debe estar encaminada a dar respuestas emocionales al personal a su cargo, ayudando así a mejorar el trabajo, reafirmando la motivación, el estímulo constante y, sobretodo, reafirmando cada día más la autoestima de sus seguidores, promocionando confianza y seguridad en ellos, para desempeñarse más allá de las exigencias establecidas.

Covey, (1997) “Expresa que un líder valedero tendrá que desarrollar, como lo ha planteado Bass (1985), la motivación inspiradora, para así poder lograr y aumentar el optimismo, el entusiasmo y el compromiso con los objetivos de la institución y de sus seguidores”.

En tal sentido, el proceso de liderazgo en el contexto educativo, implica que los docentes líderes deberán estar encaminados a dar respuestas emocionales al personal a su cargo, ayudando así a mejorar el trabajo, reafirmando la motivación, el estímulo constante y sobre todo reafirmando cada día más la autoestima de sus seguidores, promocionando confianza y seguridad en ellos, para desempeñarse más allá de las exigencias establecidas (Lombardi, 2003).

Este nuevo enfoque sobre el liderazgo transformacional describe a los líderes sobre la base de un modelo holístico articulado, el cual permite mantener una imagen positiva en la mente de sus seguidores, estableciendo expectativas desafiantes para éstos, mostrándoles respeto y confianza a través del comportamiento de modo que refuerce la misión y visión.

En ese orden de ideas, el liderazgo transformacional se presenta como la forma más adecuada para dirigir cualquier tipo de organización. Por lo tanto, todos estos planteamientos nos indican que las instituciones educativas del futuro deberán asumir este estilo de liderazgo, ya que las personas de hoy en día demandan atención particularizada, inspiración, recibir dirección, motivación, pero, sobre todo, comprensión y afecto por parte de sus líderes.

Por lo tanto, si las organizaciones educativas logran emprender este camino, podrán alcanzar cambios en sus estructuras institucionales perdurables a lo largo del tiempo. Es por ello, que se plantea el liderazgo transformacional como

un estilo de liderazgo, esencial en las organizaciones, ya que promueve cambios verdaderos en la forma de pensar y actuar de sus actores, centrando su atención en el desarrollo humano (Gutierrez, 2003).

Asimismo, Covey, (1997)

Manifiesta que el objetivo del liderazgo transformacional es transformar a la gente y a las organizaciones en el sentido literal del término, cambiando sus mentes y sus corazones, ampliando su visión, su intuición y su comprensión, clarificando los fines, haciendo que el comportamiento sea congruente con las creencias, principios y valores, y motivando a cambios permanentes que se perpetúen en el tiempo y generen un impulso para sus seguidores, ya que ser líder de transformación requiere visión, iniciativa, paciencia, respeto, persistencia, valentía y fe.

Para Álvarez de Mon & Kaufmann, (1997), “El liderazgo propicio en la reestructuración ha sido designado como transformacional, o –por el anglicismo– mejor decir transformador o transformativo”. Aunque ya, por su generalización, se emplea “transformador” (Álvarez de Mon, 1997; Kaufmann, 1997), “desde el ámbito educativo, Leithwood y su equipo la presentan como una superación del liderazgo instructivo”. Vamos a recurrir, por tanto, para su conceptualización, a ambas presentaciones.

Bryman, (1992, 1996)

El liderazgo transformativo se inscribe dentro de los enfoques de nuevo liderazgo que aparecen en la reconceptualización de los ochenta (carismático, visionario, transformativo), de un modo más flexible e inclusivo, comunitario o democrático, en cualquier caso, pos heroico. En lugar de acentuar la dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, estos nuevos enfoques se mueven –más bien– en una línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión, cultura, compromiso, etc.) de un modo compartido con los miembros, imbuyendo un sentido más alto a los propósitos inmediatos.

Por un lado, el liderazgo transformador se inscribe dentro de las estrategias de cambio educativo basadas en inducir el compromiso organizativo de los implicados, una vez fracasados los intentos de control (Rowan, 1996). Por otro, se separa sensiblemente de la imagen de “liderazgo pedagógico” (por evitar “instructivo”) que había emergido dentro de la investigación sobre “escuelas eficaces”. El liderazgo pedagógico se relaciona, en sentido amplio, con todo aquel conjunto de actividades (como supervisión) que tienen que ver con los procesos de enseñanza y aprendizaje. En el nuevo contexto de cambio, Leithwood ha defendido que la imagen “transformadora” es más adecuada. Las oposiciones, sin embargo, no nos llevan muy lejos, y de hecho formas y conductas destacadas en la orientación de “liderazgo instructivo” pueden tener una naturaleza transformadora (Sheppard, 1996), al incrementar el grado de compromiso, profesionalidad o innovación del profesorado.

Hellriegel y Slocum, (2003) El liderazgo transformacional se “refiere a anticipar tendencias futuras, inspirar a los seguidores para entender y adoptar una nueva visión de posibilidades, desarrollar a otros para que sean líderes o mejores, y construir la organización de gente que aprende, puesta a prueba y premiada”.

Además, el autor propone los siguientes aspectos:

Motivación inspiradora; se refiere a “conductas y comunicaciones que guían a los seguidores al proporcionarles un sentido de significado y desafío. Tales líderes hacen que los seguidores participen, y se sientan comprometidos con una visión del futuro que puede ser significativamente diferente de la actual”.

El estímulo intelectual; es el que se concede a los seguidores para que sean innovadores y creativos. “Los líderes transformacionales urgen a sus seguidores a cuestionar supuestos, explorar nuevas ideas y métodos, y enfocar viejas situaciones con nuevas perspectivas. Además, fomentan las nuevas ideas y las soluciones creativas de parte del personal”. Las ideas de los seguidores no son criticadas por el simple hecho de que pueden diferir de las del líder. Estos líderes tienen una tolerancia relativamente alta a los errores cometidos por seguidores

meticulosos, y no critican en público. Se enfocan en el meollo de los problemas, en lugar de buscar culpables.

La influencia idealizada; refleja la “conducta de los líderes transformacionales que los seguidores luchan por emular o reflejar. Éstos suelen admirar, respetar y confiar en ellos. Los seguidores se identifican con estos líderes como personas, así como con la visión y valores que promueven”.

“La consideración individualizada; es la atención especial puesta por un líder transformacional en las necesidades de logro y crecimiento de cada seguidor. Los líderes transformacionales pueden actuar como asesores, mentores, maestros, facilitadores, confidentes y consejeros”.

Acosta, (2013), Considera cuatro factores del liderazgo transformacional: Considerar separadamente a cada individuo: “Me importas tú como persona única y diferente; y me importa facilitar tu desarrollo. El líder transformacional siente una preocupación particular por cada colaborador. Lo trata en forma individualizada conforme a sus propias capacidades, cualidades y peculiaridades”. Está atento a sus necesidades. Y le plantea retos apropiados a su capacidad, buscando propiciar su desarrollo. Confía en él. En suma, concede respeto y libertad a cada persona. “Estimular intelectualmente: Inténtalo una y otra vez, de una y otra forma. El líder transformacional estimula a sus colaboradores por medio de pruebas intelectuales buscando el reto continuo a sus capacidades. Facilita enfrentar problemas en forma distinta”. Sabe que el cambio y la innovación ofrecen las mejores oportunidades de desarrollo y crecimiento.

Motivar inspirando: Si te lo propones, lo vas a lograr. “Se requiere tener una capacidad para detectar amenazas y oportunidades; visión de suscitar entusiasmo. Busca inspirar nuevos horizontes, promueve el punto de vista de situaciones futuras motivadoras del tiempo dame sueños a seguir antes que el de obligaciones para cumplir”. Da por lo tanto significado al trabajo, un sentido que motiva la acción. Influir: “Puedes confiar en mí. Ser honesto, generar confianza, tener carisma, identificación consiente con el líder. Crea un estilo de trabajo, comparte el éxito. Se muestra temas en la persecución de los objetivos, genera la convicción de que todo

es posible”. La consecuencia es admiración, empatía y deseo de seguirlo (Acosta, 2013).

Avolio y Bass, (2000)

Dice que es necesario precisar que el liderazgo transformacional, es la evolución del liderazgo transaccional. Es así que liderazgo transaccional, mediante el uso de las conductas descritas en este factor el líder clarifica sus expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consigue los objetivos. Este tipo de líderes se centran en corregir las fallas y desviaciones de los empleados a la hora de seguir los objetivos propuestos por la organización. Estos líderes suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, solo intervienen cuando los problemas se vuelven serios. Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicado en los asuntos importantes.

Así mismo en el liderazgo transformacional, los líderes altos en este son admirados, respetados y obtiene la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos. Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas. Se refieren a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo.

Asimismo, el líder formula una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización. Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismo la solución a los problemas que puedan plantearse. Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o coaching.

Fischman, (2005), “Sostiene que liderazgo transformador es un pronosticador significativamente mejor que el liderazgo transaccional en la percepción de la efectividad del líder y de la efectividad de las organizaciones por parte de los seguidores”.

En definitiva, el “liderazgo transformacional es sustentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización”.

Asimismo, se puede decir que es un tipo de “liderazgo en la que los líderes y seguidores trabajan juntos para avanzar a un nivel superior de moral y motivación. De esta manera el líder transformacional impacta sobre los seguidores ganándose la confianza, respeto y admiración de los mismos”.

“También se percibe que los autores considerados en este tema coinciden en los cuatro componentes o característica que son”:

Inspiración y motivación: gracias a su visión clara, los líderes transformacionales tienen la capacidad de articular con conductas y comunicaciones a sus seguidores.

Estimulación intelectual donde el líder transformacional fomenta de forma intensiva la creatividad e innovación entre sus seguidores.

Influencia idealizada el líder transformacional es considerado como un modelo para sus seguidores.

“Consideración individualizada: es la atención especial de un líder en las necesidades de logro. Actúa como mentor, asesor, maestro, facilitador y consejero”. (Fischman, 2005)

La presente investigación utilizará las teorías de Hellriegel y Slocum, (2009) bajo el concepto de “liderazgo proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos”.

La variable liderazgo transformacional se apoya en las siguientes dimensiones:

Manejo de significado. – “Este conjunto de afirmaciones analiza sus habilidades de comunicación, en especial la capacidad de lograr que se comprenda el significado de un mensaje, incluso si ello significa crear un enfoque innovador”.

Indicadores a utilizar: Habilidades, Comunicación, Mensaje e Innovación

Manejo de confianza. - “El factor clave es la percepción de su confiabilidad, tal como indican su disposición a cumplir las promesas, evitar cambios bruscos en su posición y la preferencia por adoptar posiciones claras”.

Indicadores a utilizar: Percepción, Confiabilidad, Cumplimiento.

Manejo de sentimientos. – “Los líderes transformacionales provocan de manera consistente un conjunto de sentimientos en los demás. Los otros sienten que su trabajo se convierte en algo con mayor significado y son los amos de su propio comportamiento; es decir se sienten competentes”, “Tienen una sensación de comunidad, de participación con sus compañeros y colegas de trabajo”.

Indicadores a utilizar: Atención de personas, Puntos clave y Prioridades

Indicadores a utilizar: Responsabilidad, Competencias y Participación.

El instrumento para la obtención de los datos tomado de los autores Hellriegel y Slocum, (2009), se muestra en el Anexo N° 03 mediante un cuestionario con 18 preguntas en escala de Likert: Cada ítem tiene una valoración de: En Totalmente de Acuerdo (TG = 05), De Acuerdo (DA = 04), Indiferente (I = 03), En Desacuerdo (ED = 02) y Totalmente en desacuerdo (TD = 01).

La ficha técnica para la aplicación y evaluación del instrumento para la obtención de los datos para el análisis del liderazgo transformacional basados en las investigaciones de Hellriegel y Slocum, (2009) se encuentran detallados en el anexo N° 05.

2.2 Antecedentes

Para Aco & Delgado, (2019)

El clima institucional es un componente muy importante en la gestión de toda institución. Asimismo, el liderazgo que ejercen los jefes es un aspecto que se debe considerar al momento de hacer una evaluación de cualquier tipo de institución. Ambas variables tienen un rol importante en la administración de una empresa u organización. El objetivo de la presente investigación fue analizar la relación entre el clima institucional con tres estilos de liderazgo en la Municipalidad Distrital de Cocachacra, en Arequipa. En este estudio se manejó un diseño descriptivo correlacional, del tipo transversal. La muestra estuvo compuesta por 64 colaboradores de las distintas áreas de la Municipalidad Distrital de Cocachacra. Los colaboradores fueron evaluados con el cuestionario de clima institucional de Sonia Palma (CL-SPC, 2004) y el cuestionario de estilos de liderazgo (MLQ-5X) adaptado por Chávez, Cigüeñas y Martensen (2016). Se utilizó el programa estadístico SPSS para realizar el análisis de correlación. Los resultados indican que el clima institucional tiene una alta relación con el estilo de liderazgo transformacional ($r = 0.482$, $p < .001$) y transaccional ($r = 0.546$, $p < .001$), predominando el estilo de liderazgo transaccional entre los jefes. Se puede concluir que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional se relacionan de forma significativa con el clima institucional, indicando que, si los colaboradores tienen una mejor percepción de su líder, el clima institucional tenderá a mejorar. (Aco & Delgado, 2019)

Para Carrasco, (2019) en la tesis de maestría:

“El clima institucional para el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Lagunas Mocupe, 2019, la presente investigación busca objetivamente resolver la coherencia entre el clima institucional y el desempeño en los trabajadores”. El enfoque fue cuantitativo y de tipo descriptivo, diseño: No experimental correlacional transversal; donde la población consta de 40 trabajadores de la institución en mención. Se aplicó la técnica encuesta, con dos instrumentos con 23 preguntas, validados por

juicio de tres expertos y la confiabilidad a través del alfa de Cronbach. La información se procesó y se analizó con el programa SPSS v22. Se determinó que el clima institucional y desempeño laboral muestran una relación baja no significativa ($r=0.560$), la relación humana interpersonal tiene una relación de 38%, significativa con el desempeño laboral (44%) y la comunicación (46%). El liderazgo como parte del clima institucional tiene una relación 49% de casi siempre, significativa con el desempeño en los trabajadores de la Municipalidad. En relación al desempeño, se determinó que más del 60% de los trabajadores refieren que existe un buen desempeño laboral, es decir los niveles de liderazgo, eficiencia, eficacia y cumplimiento de objetivos en las funciones que realizan los trabajadores de la entidad son aceptables. (Carrasco, 2019)

Para Zúñiga, (2019) en su tesis de maestría:

Con el título Programa de desarrollo de recursos humanos para mejorar el clima institucional en la municipalidad distrital de Chóchope, el objetivo que persigue la investigación fue determinar que la aplicación de un Programa de Desarrollo de Recursos Humanos permite mejorar el clima institucional en la Municipalidad Distrital de Chóchope. El diseño fue pre experimental y se contó con una muestra de 30 participantes elegidos por muestreo aleatorio simple. La investigación se inició con la aplicación de un pre test de Clima Institucional encontrando un 63% de trabajadores que afirman que existe un clima institucional regular. Después de haber aplicado el Programa de Desarrollo de Recursos Humanos los trabajadores mejoraron significativamente su desempeño laboral e identificación con la institución, lo cual originó mejorar el clima institucional, tal como lo admiten de muy bueno y bueno el 87% de trabajadores. El post test arrojó un promedio de 102,9 puntos. En la dimensión comunicación se logró que sea más afectiva y empática con una comunicación horizontal, en la dimensión resolución de conflictos se logró espacios de reflexión, evitando de alguna manera que los conflictos repercutan en las buenas relaciones entre los trabajadores. En cuanto a la dimensión participación y reconocimiento, las autoridades se

mostraron más condescendientes con los trabajadores al reconocer el aporte de los empleados para con la institución. Finalmente, para la dimensión contribución personal, los trabajadores se mostraron más identificados para con la institución, mostrándose más colaborativos. (Zuñiga, 2019)

Para Orihuela, (2018) en su tesis de maestría:

“Relaciones interpersonales y clima laboral en la Gerencia de desarrollo social y participación ciudadana de la Municipalidad Provincial de Huaral, 2018, con el objetivo de determinar el grado de relación entre las relaciones interpersonales con el clima laboral en las oficinas de la Gerencia de desarrollo social y participación ciudadana”. Métodos: Investigación de enfoque mixto., de alcance correlacional, bajo un diseño No experimental de corte transversal, La muestra por 30 colaboradores de las oficinas de Gerencia de desarrollo social y participación ciudadana de la Municipalidad Provincial de Huaral. Se aplicó un cuestionario de 15 ítems y otro de 20 ítems. Resultados: el valor de coeficiente de correlación R de Pearson demuestra la existencia de una muy fuerte relación a nivel de hipótesis general $r= 0,821$ y altas o fuertes correlaciones para las hipótesis específicas. la primera $r=0,704$, la segunda $r=0,688$, y la tercera hipótesis específica un $r=0,732$. Conclusión: se demostró la existencia de una relación muy fuerte entre ambas variables. Así, la calidad del clima laboral tiende a subir cuando mayor sea la calidad de las relaciones interpersonales en los colaboradores de las oficinas de la Gerencia de desarrollo social y participación ciudadana de la Municipalidad Provincial de Huaral. Se demuestra la existencia de una correlación directa entre las variables habilidades comunicativas de los trabajadores y el clima laboral, con una significación de $0,000 \leq 0,05$, La correlación de Pearson ($r=0,704$) señala que se trata de una correlación alta. es decir, la calidad del clima laboral, tiende a aumentar cuanto mejor sean las sean las habilidades comunicativas de los servidores públicos. (Orihuela, 2018)

Para Ávila, (2018) en la tesis de maestría sobre

Liderazgo transformacional y gestión municipal; Municipalidad Provincial de Huaraz, año 2018, tuvo como objetivo determinar la relación existente entre Liderazgo transformacional y gestión municipal, la investigación corresponde al enfoque cuantitativo, con un diseño de investigación no experimental y un nivel correlacional; la población estuvo compuesta por trabajadores de la municipalidad provincial de Huaraz quienes perciben directamente el liderazgo transformacional y pueden dar un opinión directa sobre la gestión municipal, la muestra por los 61 trabajadores nombrados de la municipalidad provincial de Huaraz. En cuanto a los resultados obtenidos se logró determinar que el 80,3% de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz califican al liderazgo transformacional como bueno y un 82% califican a la gestión municipal como buena, obteniéndose así una correlación directa y significativa con un coeficiente de Rho de Spearman de 0,954. Como conclusiones obtenidas en la presente investigación se tiene que el liderazgo transformacional influye de manera directa y significativa en la gestión municipal de la municipalidad provincial de Huaraz, debido a que este liderazgo genera una motivación en los trabajadores para mejorar sus capacidades y su desempeño laboral, esta motivación es productos de las conductas y trato percibido por sus líderes, los cuales que se preocupan por su bienestar, así como también por el desarrollo de sus capacidades. (Ávila, 2018)

Para López, (2016)

En su trabajo titulado “Influencia de la comunicación interna en el clima institucional de la Municipalidad de Chaclacayo” con el objetivo de determinar la influencia de la comunicación interna en el nivel de clima institucional de la Municipalidad de Chaclacayo. El tipo de investigación fue básica, con enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, transversal y correlacional. El estudio estuvo conformado por una muestra de 156 trabajadores de la Municipalidad de Chaclacayo; para la recolección de datos se utilizó instrumentos elaborados por el investigador y validado por

expertos. El análisis de datos a través del Chi2 de Pearson demostró que la comunicación interna influye directamente en el clima institucional () en un 63.7%, esto demuestra que las variables en estudio influyen significativamente en la investigación. Siendo la comunicación asertiva y operativa la que más influencia tiene, con un (55,8%). Por otro lado, la comunicación descendente según la percepción de los trabajadores es la que mayores dificultades presenta y esto se refleja con un 17,3%, en el nivel deficiente. Respecto al liderazgo transformacional el 22,4% de los trabajadores también manifiesta un nivel deficiente, sin embargo, a pesar de todas las dificultades el 44,9 de los trabajadores manifestó un nivel excelente respecto a la satisfacción laboral y personal. Por último los trabajadores declaran en un 41,7% que la comunicación ascendente está en un nivel excelente siendo esta la que mejor se desarrolla en la Municipalidad de Chaclacayo (López, 2016).

Quiroz, (2016) en su tesis doctoral con el título

“Satisfacción en equipos interprofesionales: relaciones interpersonales, liderazgo transformacional y clima de equipos en un hospital de Santiago, Chile. Un estudio de métodos mixtos, el objetivo: Analizar los intercambios sociales y las relaciones con el liderazgo, el clima y la satisfacción de Equipos Interprofesionales (EI) en el ámbito hospitalario. Metodología: Investigación de método mixto secuencial explicativo (CUAN-CUAL). Estudio observacional, transversal y correlacional incluyendo una regresión lineal para la satisfacción en el equipo (SE), el liderazgo transformacional (LT), clima en el equipo (CE). Una muestra de 409 profesionales en 53 equipos en un hospital universitario de Santiago, Chile. Segunda Fase, Cualitativa con diseño descriptivo. Se entrevistó a 15 profesionales de EI con resultados extremos y media de la fase anterior. Resultados: Hubo asociaciones significativas entre SE, LT y CE. La regresión lineal con SE como variable dependiente y ajustado por edad, número de miembros y tiempo en el equipo demostró que el CE (0,256 B) puede explicar en mayor medida la SE comparado con LT (0,168 B). La enfermera fue reconocida como LT informal por un 72% (66% -77%) y el médico por un 15% (10% -19%) de los miembros de EI. Conclusión: El estudio demostró que el método mixto permitió un

abordaje explicativo e integral a SE. El muestran una asociación significativa de la SE con CE y LT, pudiendo el CE explicar en mayor medida la SE, relevando además la importancia de la permanencia en los EI. Entre los significados atribuidos a los constructos destacan: objetivos compartidos, claridad de roles de las diferentes profesiones, horizontalidad de las relaciones y el diálogo entre los profesionales para efectivamente alcanzar los mejores resultados para el paciente (Quiroz, 2016).

Posadas, (2015) Tesista de la Universidad Nacional de Trujillo, con la investigación titulada

“El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Castilla - Piura 2015”. El presente trabajo de investigación se elaboró con la finalidad de determinar la solución al problema planteado: ¿Cómo el liderazgo gerencial influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla – Periodo 2015? Con la determinación de este trabajo, la investigadora pondrá énfasis en la hipótesis planteada: El liderazgo gerencial influye favorablemente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla. Para el presente informe de investigación se utilizó el diseño descriptiva – transaccional, estadístico; y se aplicó un cuestionario de 24 preguntas a una muestra de 60 personas, como técnica de investigación la encuesta aplicadas al personal de la Municipalidad Distrital de Castilla. Como conclusión el mismo liderazgo gerencial influye favorablemente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla (Posadas, 2015).

Molina, Pérez y López, (2016),

En la tesis titulada “Análisis del liderazgo transformacional en empresas turísticas de alimentos y bebidas de la ciudad de Mazatlán, Sinaloa, México” el objetivo de esta investigación es analizar las características del liderazgo que ejercen los directivos de las empresas turísticas de alimentos y bebidas en Mazatlán, Sinaloa, a partir del modelo de Bass y Avolio (1997). Para ello se aplicó el cuestionario sobre datos sociodemográficos y institucionales del trabajador y la adaptación del Multifactor Leadership Questionnaire, a una

muestra de 102 trabajadores de cinco restaurantes. Respecto a los resultados, se observa que del total de los encuestados el 70% son de sexo masculino, el 49% tiene una edad entre los 18 a 25 años, y el 77% tiene una antigüedad menor a 3 años. Por otra parte, destaca que los líderes de estas empresas presentan atributos en su ejercicio, principalmente de liderazgo transformacional y solo se observa una mínima tendencia hacia el estilo transaccional (Molina, Pérez, & López, 2016).

Verastegui, (2016),

Investigador de UPAO con el título “Aplicación de un taller de liderazgo transformacional para la mejora del clima laboral en la empresa Brando’s Chicken E.I.R.L en la ciudad de Trujillo, 2016”, con el objetivo de investigar en qué medida la aplicación del taller de liderazgo transformacional, ha contribuido en mejorar el clima laboral en los colaboradores de la empresa de Trujillo. Antes de aplicar el taller, el primer paso fue diseñar y aplicar un test de liderazgo y un test de clima laboral al personal de la empresa, con el propósito de evaluar y medir el nivel de motivación, integración, comunicación y compromiso en el que se encontraban sus colaboradores en un inicio; y determinar las causas. Se aplicaron 4 sesiones, dirigido a los 10 colaboradores de la empresa; se desarrollaron temas sobre trabajo en equipo, liderazgo, entre otros. Se aplicó un test posterior de liderazgo transformacional, para determinar cuánto ha mejorado la predisposición y la participación de los colaboradores del trabajo en equipo, así como la interiorización del liderazgo y compromiso del personal. CONCLUSIONES 1. El taller de liderazgo transformacional ha contribuido mejorando notablemente el clima laboral en la empresa; un mejor trabajo en equipo y motivación. 2. El clima laboral en el pre test era regular. 3. Se aplicó y determinó una política de sostenibilidad de capacitación sobre liderazgo transformacional para mejorar el clima laboral. Contribuyendo a la mejora de actividades. Se concluye que el taller de liderazgo transformacional generó un impacto positivo en el clima laboral sobre todo en las dimensiones de trabajo en equipo, empatía y motivación (Verastegui, 2017).

Chacón, (2016),

Con la investigación realizada en la Pontifica Universidad Católica del Perú, con el título “Liderazgo Transformacional y su relación con la satisfacción laboral” con el objetivo de precisar la relación entre las variables: liderazgo transformacional y satisfacción laboral. El estudio se realizó con una muestra de trabajadores pertenecientes a una empresa del sector privado del rubro de courier y logística. Para cumplir con el propósito de la presente investigación, se trabajó con una muestra 65 trabajadores dependientes entre 19 a 58 años de edad. Se utilizó la escala de liderazgo transformacional desarrollada por los autores Bass y Avolio (2000) y adaptada en el contexto chileno por Vega y Zavala (2004) y la escala de satisfacción laboral de Yamamoto (2012). Los resultados muestran una correlación significativa y positiva entre las dimensiones de la variable liderazgo transformacional y la de satisfacción laboral. Al elevarse la percepción de liderazgo transformacional en sus líderes inmediatos, la satisfacción laboral será más elevada. Conclusiones, en primer lugar, se halló una correlación positiva y significativa entre la dimensión “consideración individualizada” y las dimensiones “sentirse bien en el trabajo” y “buen lugar para trabajar” de la escala de satisfacción laboral ($r=.440$; $r=.484$). En segundo lugar, la dimensión “motivación inspiradora” y las dimensiones de la escala de satisfacción laboral ($r=.416$; $r=.403$). En tercer lugar, entre la dimensión “influencia idealizada” y las dimensiones de la escala de satisfacción laboral ($r=.526$; $r=.490$). Desarrollar altos niveles de creatividad e innovación, finalmente, en cuarto lugar, se encontró una relación positiva y significativa entre la dimensión de “estimulación intelectual” y las dimensiones de la escala de satisfacción laboral ($r=.300$; $r=.313$), este resultado está relacionado a la capacitación y conocimientos que pueden brindar una organización y sus líderes (Chacón, 2016).

Quin, (2016),

Con la tesis titulada “Estilos de liderazgo y compromiso institucional en los colaboradores de una entidad pública, Nuevo Chimbote” el objetivo de este

trabajo de investigación fue determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso institucional en los colaboradores de una entidad pública, se evaluó a 120 colaboradores administrativos, mediante la escala elaborada por Egoavil de liderazgo institucional – ELO validada en el año 2003 y el cuestionario de compromiso institucional de Meyer y Allen adaptado en 1998. Luego de la aplicación se obtuvieron resultados significativos, en cuanto a los niveles de estilos de liderazgo la mayor cantidad de colaboradores de una entidad pública, 49.2% (59) tienen liderazgo generativo punitivo en un nivel promedio. Además, en el estilo liderazgo generativo nutritivo, el mayor porcentaje 87.5% (105) presentan nivel promedio, luego en el estilo de liderazgo racional, el mayor porcentaje 53.3% (64) están en el nivel alto. En el estilo emotivo libre, el mayor porcentaje 44.2% (53) presentan también el nivel alto, para el estilo emotivo dócil, el mayor porcentaje 60% (72) tienen el nivel bajo y para el estilo emotivo indócil, el mayor porcentaje 52.5% (63) presentan el promedio y en el compromiso institucional en un nivel promedio con un (97.5%), para la correlación de las dos variables, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman , evidenciando que existe una correlación con dos de los estilos de liderazgo, el generativo punitivo (-0.191**) y el emotivo dócil (-0.165) (Quin, 2016).

Da Costa, Paez, Sánchez, Gondim y Rodríguez, (2014),

Con el estudio titulado sobre los “Factores favorables a la innovación en las organizaciones: una integración de meta-análisis, con el objetivo de este artículo es revisar los factores psicosociales que se asocian a la creatividad aplicada al ámbito institucional, innovación y creatividad implementada en entornos laborales. Los procesos grupales como la percepción de metas claras, la orientación a la tarea, la cohesión y comunicación externa e interna fluida ($r = .28$), el liderazgo positivo, transformacional y de apoyo a la creatividad ($r = .23$) y el clima positivo, participativo y de creatividad ($r = .21$) también se asocian a la innovación. Se discute la relevancia aplicada y los procesos explicativos y se presenta una escala diseñada para evaluar la presencia en las organizaciones de los factores que facilitan la innovación.

Conclusiones hay un conjunto fuerte y estable de factores que refuerzan la innovación, vinculadas al rol laboral, como la complejidad, expectativas de creatividad y, en menor medida, la autonomía. Las características institucionales, como una cultura horizontal, una organización integrada, flexible y con recursos. En tercer lugar, se sitúan los procesos grupales, como la cohesión grupal, la comunicación fluida, la orientación y evaluación de la creatividad y, con menor impacto, la claridad de metas o visión y orientación a la calidad. En cuarto lugar, un clima y liderazgo positivo se asocian a la innovación con mayor intensidad que un liderazgo y clima enfatizando la creatividad. Esto sugiere que cambios en roles y procesos grupales, así como institucionales, pueden ser más eficaces que cambios en el liderazgo y clima (Da Costa, Paez, Sanchez, Gondim, & Rodriguez, 2014).

2.3 Definición de términos básicos.

Actitudes.- “La actitud es un procedimiento que conduce a un comportamiento en particular. Es la realización de una intención o propósito”.

Clima institucional.- “Es un tema de gran importancia hoy en día para todas las instituciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano”.

Estructura.- “Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay”; ¿“se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal”?

Liderazgo.- “Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de actuar de las personas o grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje hacia el logro de sus metas y objetivos”.

Percepciones.- “Acto de recibir, interpretar y comprender a través de la psiquis las señales sensoriales que provienen de los sentidos orgánicos. Está vinculado con el sistema psicológico de cada individuo que hace que el resultado sea completamente diferente en otra persona”.

Responsabilidad.- “El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo”.

Recompensa.- “El sentimiento por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción”.

Riesgo.- “El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización, resultados positivos o negativos en la toma de decisiones en la institución”.

CAPITULO III

3. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 HIPÓTESIS.

Hipótesis General.

“Existe relación positiva entre el liderazgo transformacional y el clima institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018”.

Hipótesis específicas.

1. “Existe relación directa entre Manejo de Significado y el Clima Institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018”.

“Existe relación directa entre el Manejo de Confianza y el Clima Institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018”.

2. “Existe relación directa entre el Manejo Sentimientos y el Clima Institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018”.

3.2 POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO.

Población.

Hernández, Fernández & Baptista, (2010)

“Es el conjunto de individuos u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. También [es] la totalidad de individuos o elementos en los que puede presentarse determinada característica susceptible de ser estudiada”. La presente investigación toma como población a las 28

personas de ambos sexos que actualmente se encuentran laborando en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018, como se describe a continuación:

Tabla 1. Relación de Personal de la Municipalidad de Contralmirante Villar.

Cargo	
Consejo Municipal	6
Gerente Municipal	1
Secretaria General e Imagen Institucional	1
Gerencias Municipales	7
Sub Gerencias Municipales	13
Total Personal dela MPCV	28

Fuente: Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar.

Muestra.

Para Hernández, Fernández & Baptista, (2010) “Es una colección de individuos extraídos de la población a partir de algún procedimiento específico para su estudio o medición directa. Una muestra es una fracción o segmento de una totalidad que constituye la población”. La presente investigación utilizará un muestreo no probabilístico, intencional de acuerdo a los objetivos de la investigación, ya que se ha trabajado con toda la población; por lo tanto la muestra quedó conformada por 28 personas de ambos sexos que actualmente se encuentran laborando, en la Municipalidad provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018.

Criterios de selección.

a) Criterios de Inclusión:

Personal que tenga como mínimo doce meses de tiempo laborando en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018.

b) Criterios de Exclusión:

Personal que no cuente con lo estipulado anteriormente.

Muestreo.

Los datos para las variables clima institucional y liderazgo transformacional se obtendrán mediante la técnica de la encuesta con un cuestionario de 38 preguntas como instrumento en escala de Likert, aplicado a los veintiocho trabajadores de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

Técnicas.

Para la presente investigación se utilizará como técnica la “Encuesta, que constituye un escrito que el investigador formula a un grupo de personas para estudiar constructos como percepciones, creencias, preferencias, actitudes, etc.” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Instrumentos.

El instrumento que será utilizado es el cuestionario, definido como “El conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos; es un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

Validación y confiabilidad del instrumento.

“La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach”. La medida de la fiabilidad “mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados” (Welch & Comer, 1988).

“Cuanto más cerca de 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra de investigación” (Welch & Comer, 1988).

Para el cálculo de la fiabilidad del instrumento se procedió con una prueba piloto compuesta por los 28 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar de Tumbes, cabe indicar que este tipo de instrumento es aplicado en la mayoría de las investigaciones.

En índice de Confiabilidad Alfa de Cronbach presenta un valor de 0,956 para las 38 preguntas del instrumento, es decir se afirma que existe confiabilidad interna del instrumento de medición por cuanto el resultado es cercano a la unidad, de acuerdo a la teoría.

Tabla 2. Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.956	.954	38

Fuente: Encuestas

Los cuestionarios utilizados para las variables liderazgo transformacional y clima institucional se han tomado de investigaciones realizadas por los autores Hellriegel y Slocum, (2009) con 18 preguntas para la variable uno y 20 para la variable dos el cuestionario cuenta un total de 38 preguntas utilizado por (Cortez, 2009).

3.4 PROCESAMIENTO DE DATOS.

Los resultados serán tabulados y presentados en tablas estadísticas de frecuencia y porcentuales, de contingencia; se realizará el análisis y se establecerán los vínculos entre las variables, con los coeficientes de Correlación y en el caso de comparaciones cualitativas la Prueba de Chi cuadrada. Para la comprobación de la hipótesis se utilizará paquete estadístico Statistical Package For The Social Sciences - SPSS.

3.5 ANÁLISIS.

Metodología.

Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis.

Tipo de estudio se eligió en función de los objetivos que se pretenden alcanzar, de los recursos de que se dispone y del problema que se quiere abordar”. De acuerdo a la orientación Aplicada cuando la investigación está orientada a lograr el objetivo de aplicar los conocimientos teóricos a una determinada realidad.

De acuerdo a la técnica de contrastación Correlacional: “Es cuando se permite el análisis de la relación entre dos o más variables, ya sea por relación de causalidad, correlación o asociación. En esta parte cobran importancia los grupos de control”.

De acuerdo con la evolución del fenómeno estudiado “Transversal es el estudio en el cual se mide una sola vez en el tiempo las variables e inmediatamente procede a su descripción o análisis”.

El tipo de investigación es correlacional, según Hernández, Fernández y Baptista (2010): “Los estudios correlacionales pretenden responder a preguntas de investigación. Este tipo de estudio posee como propósito conocer la relación o grado de asociación que coexista entre dos variables en una muestra o evento en particular” (pág.93).

Diseño de Estudio.

La investigación, se enmarca dentro del diseño correlacional Transversal, Según Hernández Sampieri (2010), estos estudios describen describir las características de las variables y luego las relaciona entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. “Por lo tanto, nuestra investigación está basada en una correlación entre variables de la unidad de análisis a investigar, permitiendo establecer la relación existente entre” el Liderazgo Transformacional y El Clima Institucional de los funcionarios y

servidores públicos de la Municipalidad Provincial de contralmirante Villar, Tumbes, 2018.

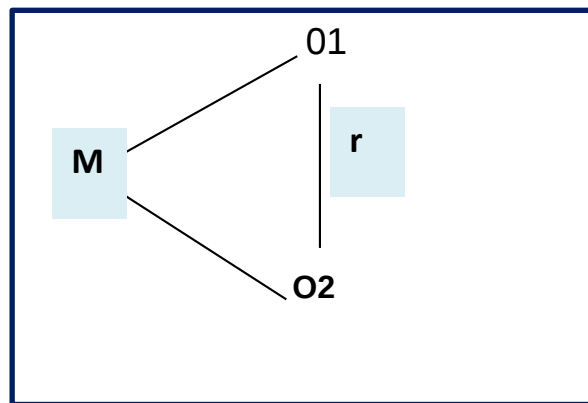


Figura 1: Esquema Diseño de estudio

Dónde:

M: Funcionarios y servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018.

O1: Variable de Liderazgo Transformacional.

O2: Variable de Clima Institucional.

r: Relación entre variables.

3.6 VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN.

Identificación de las Variables.

Variable Independiente: Liderazgo Transformacional.

Definición Conceptual.

“El liderazgo transformacional se refiere a anticipar tendencias futuras, inspirar a los seguidores para entender y adoptar una nueva visión de posibilidades, desarrollar a otros para que sean líderes o mejores líderes, y construir la organización o grupo” como una comunidad de gente que aprende, que es puesta a prueba y premiada (Hellriegel & Slocum , 2009).

Definición operacional.

Los datos para la variable liderazgo transformacional se obtendrán mediante la técnica de la encuesta con un cuestionario de 38 preguntas como instrumento en escala de Likert, aplicado a los veintiocho trabajadores de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018.

Dimensiones de la variable Liderazgo Transformacional:

- a. Manejo de significado.
- b. Manejo de confianza.
- c. Manejo de sentimientos.

Indicadores:

- a. Habilidades, Comunicación, Mensaje, Innovación.
- b. Percepción, Confiabilidad, Cumplimiento.
- c. Responsabilidad, Competencias, Participación.

<i>Tabla 3. Variable Independiente Liderazgo Transformador</i>		
Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Manejo de Significado	Habilidades	1 al 6
	Comunicación	
	Mensaje Innovación	
Manejo de Confianza	Percepción	7 al 12
	Confiabilidad	
	Cumplimiento	
Manejo de Sentimientos	Responsabilidad	13 al 18
	Competencias Participación	

Fuente: Encuestas

Variable Dependiente: Clima Institucional.

Definición Conceptual.

“Fenómeno que media entre los factores del sistema institucional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación” (Gonzalez, 1997).

Definición Operacional.

Los datos para la variable clima institucional se obtendrán mediante la “técnica de la encuesta con un cuestionario de 38 preguntas como instrumento en escala de Likert, aplicado a los veintiocho trabajadores de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018”.

Dimensiones de la variable Clima Institucional.

- a. Comunicación.
- b. Participación.
- c. Cordialidad.
- d. Motivación.

Indicadores.

- a. Canales, Relaciones y Receptividad.
- b. Compromiso, Normas y Toma de decisiones.
- c. Participación, Ambiente y Compromiso.
- d. Reconocimiento, Iniciativa y Estímulos.

Tabla 4. Variable Dependiente Clima Institucional

Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Comunicación	Canales	19 al 23
	Relaciones	
	Receptividad	
Participación	Compromiso	24 al 28
	Normas	
	Toma de Decisiones	
Cordialidad	Participación	29 al 33
	Ambiente	
	Compromiso	
Motivación	Reconocimiento	34 al 38
	Iniciativa	
	Estímulos	

Fuente: Encuestas

CAPITULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 RESULTADOS.

Para el Objetivo General: “Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018”.

Tabla 5. Influencia del Liderazgo en el Clima Institucional

Nivel	Liderazgo Transformador			Clima Institucional		
	Puntaje	n	%	Puntaje	n	%
Alto	66 a 90	12	42.9	74 a 100	13	46.4
Regular	42 a 65	9	32.1	47 a 73	10	35.7
Bajo	18 a 41	7	25.0	20 a 46	5	17.9
Total		28	100.0			28 100.0

Fuente: Encuestas

Las respuestas de los 28 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar manifestaron que el liderazgo transformador en los líderes de la institución fue de nivel alto con el 42,9% de las respuestas, del nivel regular el 32,1% y las respuestas para el nivel bajo del 25,0% con una relación al nivel alto del clima institucional del 46,4%, del 35,7% para el nivel regular y del 17,9% para el nivel bajo.

Prueba de la Hipótesis General: Existe relación positiva entre el liderazgo transformacional y clima institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018.

Se aprueba la hipótesis general que existe relación positiva entre el liderazgo transformacional y el clima institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar de Tumbes.

Esta afirmaciones las podemos corroborar con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,681 que nos mide el grado de asociatividad entre las variables liderazgo transformacional y el clima institucional de acuerdo a las respuestas de los 28 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar de Tumbes.

Tabla 6. Coeficiente de Correlación Liderazgo y Clima

Rho de Spearman		Liderazgo Transformacional	Clima Institucional
Liderazgo Transformacional	Coeficiente de correlación		,681**
	Sig. (bilateral)		.000
	N		28
Clima Institucional	Coeficiente de correlación	,681**	
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	28	

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuestas

Para el Objetivo Específico 1: "Determinar la relación entre el Manejo de Significado y el Clima Institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018".

Tabla 7. Influencia del Manejo de Significado en el Clima I.

Nivel	Manejo de Significado			Clima Institucional		
	Puntaje	n	%	Puntaje	n	%
Alto	23 a 30	17	60.7	74 a 100	13	46.4
Regular	14 a 22	7	25.0	47 a 73	10	35.7
Bajo	6 a 13	4	14.3	20 a 46	5	17.9
Total		28	100.0		28	100.0

Fuente: Encuestas

La dimensión manejo de significado que comprende las habilidades, la comunicación, el mensaje y la innovación presentaron un nivel alto de 60,7% de las respuestas, del 25,0% para el nivel regular y del 14,3% para en nivel bajo, determinando una relación con el clima institucional de nivel alto del orden del 46,4%, influenciando en 35,7% para el nivel regular y de 17,9% para el nivel

bajo de acuerdo a lo manifestado por los 28 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar en Tumbes.

Prueba de la Hipótesis Específica 1: Existe relación directa entre Manejo de Significado y el Clima Institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018.

Se acepta la hipótesis planteada por cuanto los resultados los podemos confrontar con el calculo del coeficiente Rho de Spearman del 0,530 el cual nos indica el grado de asociatividad directa y positiva de la dimensión Manejo de Significado y el Clima institucional de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de contralmirante Villar, en Tumbes.

Tabla 8. Coeficiente de Correlación entre Manejo de Significado y Clima

Rho de Spearman		Manejo de Significado	Clima Institucional
Manejo de Significado	Coeficiente de correlación		,530**
	Sig. (bilateral)		.000
	N		28
Clima Institucional	Coeficiente de correlación	,530**	
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	28	

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuestas

Para el Objetivo Específico 2: “Determinar la relación entre el Manejo de Confianza y el Clima Institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018”.

La relación que existió entre la dimensión manejo de confianza en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, fue de nivel alto para el 46,4%, las respuestas para el nivel regular del 32,1% y para el nivel bajo del 21,4%, relacionado con la variable clima institucional que tuvo respuestas del nivel alto con e 46,4%, para el nivel regular con 35,7% y el nivel bajo con manifestaciones del orden del 17,9%.

Tabla 9. Influencia del Manejo de Confianza en el Clima I.

Nivel	Manejo de Confianza			Clima Institucional		
	Puntaje	n	%	Puntaje	n	%
Alto	23 a 30	13	46.4	74 a 100	13	46.4
Regular	14 a 22	9	32.1	47 a 73	10	35.7
Bajo	6 a 13	6	21.4	20 a 46	5	17.9
Total		28	100.0			28 100.0

Fuente: Encuestas

Prueba de la Hipótesis Específica 2: Existe relación directa entre el Manejo de Confianza y el Clima Institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018.

Se acepta la hipótesis planteada por su fundamento en el cálculo del coeficiente Rho de Spearman del orden del 0,435 que nos manifiesta la existencia de una relación de asociatividad directa y positiva entre la dimensión Manejo de Confianza y la variable Clima Institucional de acuerdo con las manifestaciones vertidas en la encuesta aplicada a los 28 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar en Tumbes.

Tabla 10. Coeficiente de Correlación entre Manejo de Confianza y Clima

Rho de Spearman		Manejo de Confianza	Clima Institucional
Manejo de Confianza	Coeficiente de correlación		,435**
	Sig. (bilateral)		.000
	N		28
Clima Institucional	Coeficiente de correlación	,435**	
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	28	

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuestas

Para el Objetivo Específico 3: “Determinar la relación entre el Manejo Sentimientos y el Clima Institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018”.

Tabla 11. Influencia del Manejo de Sentimientos en el Clima I

Nivel	Manejo de Sentimientos			Clima Institucional		
	Puntaje	n	%	Puntaje	n	%
Alto	23 a 30	15	53.6	74 a 100	13	46.4
Regular	14 a 22	8	28.6	47 a 73	10	35.7
Bajo	6 a 13	5	17.9	20 a 46	5	17.9
Total		28	100.0			28 100.0

Fuente: Encuestas

La influencia de la dimensión manejo de sentimientos nos presentó un resultado para el nivel alto del 53,6% de los entrevistados, del 28,6% para el nivel regular y del 17,9% para el nivel en su relación con la variable clima institucional cuyas respuestas fueron del 46,4% para el nivel alto, del 35,7% para el nivel regular y de 17,9% para el nivel bajo de acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar de Tumbes.

Prueba de la Hipótesis Específica 3: Existe relación directa entre el Manejo Sentimientos y el Clima Institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018.

Se aceptó la hipótesis propuesta por cuanto existe relación directa y positiva mediante el cálculo del coeficiente Rho de Spearman del 0,781 nos indica la relación que existe entre la dimensión manejo de sentimientos y la variable clima institucional, existiendo una relación de asociatividad en tre ambas de acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada a los 28 co0laboradores de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar de Tumbes.

Tabla 12. Coeficiente de Correlación entre Manejo de Sentimientos y Clima I

Rho de Spearman		Manejo de Sentimientos	Clima Institucional
Manejo de Sentimientos	Coeficiente de correlación		,781**
	Sig. (bilateral)		.000
	N		28
Clima Institucional	Coeficiente de correlación	,781**	
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	28	

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuestas

4.2 DISCUSIÓN

Para el Objetivo General: “Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018”.

Existe similitud entre los hallazgos de la investigación realizada en la comuna de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar de Tumbes y los resultados de las investigaciones realizadas por Aco & Delgado, (2019) cuyo objetivo fue analizar la relación entre el clima institucional con tres estilos de liderazgo en la Municipalidad Distrital de Cocachacra, en Arequipa. Los resultados indicaron que el clima institucional tiene una alta relación con el estilo de liderazgo transformacional ($r = 0.482$, $p < .001$) y transaccional ($r = 0.546$, $p < .001$), predominando el estilo de liderazgo transaccional entre los jefes.

Para el Objetivo Específico 1: “Determinar la relación entre el Manejo de Significado y el Clima Institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018”.

Existen coincidencias entre las averiguaciones de la investigación realizada en la Municipalidad de Contralmirante Villar de Tumbes y las realizadas por el maestrante Orihuela, (2018) en la tesis para determinar las Relaciones interpersonales y clima laboral en la Gerencia de desarrollo social y

participación ciudadana de la Municipalidad Provincial de Huaral, 2018, con el objetivo: Determinar el grado de relación entre las relaciones interpersonales con el clima laboral en las oficinas de la Gerencia de desarrollo social y participación ciudadana. Se demostró la existencia de una relación muy fuerte entre ambas variables. Así, la calidad del clima laboral tiende a subir cuando mayor sea la calidad de las relaciones interpersonales en los colaboradores de las oficinas de la Gerencia de desarrollo social y participación ciudadana. Se demuestra la existencia de una correlación directa entre las variables habilidades comunicativas de los trabajadores y el clima laboral, con una significación de $0,000 \leq 0,05$, La correlación de Pearson ($r=0,704$) señala que se trata de una correlación alta.

Para el Objetivo Específico 2: “Determinar la relación entre el Manejo de Confianza y el Clima Institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018”.

Existen acercamientos entre los hallazgos realizados por la investigación en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar de Tumbes y las investigaciones realizadas en la tesis de maestría de Ávila, (2018) con el trabajo titulado Liderazgo transformacional y gestión municipal; Municipalidad Provincial de Huaraz, año 2018. Como conclusiones obtenidas en la presente investigación se tiene que el liderazgo transformacional influye de manera directa y significativa en la gestión municipal de la municipalidad provincial de Huaraz, debido a que este liderazgo genera una motivación en los trabajadores para mejorar sus capacidades y su desempeño laboral, esta motivación es producto de las conductas y trato percibido por sus líderes, los cuales que se preocupan por su bienestar, así como también por el desarrollo de sus capacidades.

Para el Objetivo Específico 3: “Determinar la relación entre el Manejo Sentimientos y el Clima Institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018”.

Existen aproximaciones entre los resultados de la investigación realizada en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar de Tumbes y los resultados del trabajo ejecutado por Zúñiga, (2019) en su tesis de maestría con el título Programa de desarrollo de recursos humanos para mejorar el clima institucional en la municipalidad distrital de Chóchope, En la dimensión comunicación, participación y reconocimiento, las autoridades se mostraron más condescendientes con los trabajadores al reconocer el aporte de los empleados para con la institución. Finalmente, para la dimensión contribución personal, los trabajadores se mostraron más identificados para con la institución, mostrándose más colaborativos.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES

Existió relación directa y positiva entre la variable liderazgo transformador y la variable dependiente clima institucional de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar de Tumbes, existiendo un nivel alto del 49,2% de las respuestas.

La dimensión Manejo de Significado que comprende las habilidades, la comunicación, el mensaje y la innovación presentaron una relación directa y positiva determinando un nivel alto del orden 60,7% de las respuestas de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar de Tumbes.

La dimensión Manejo de Confianza que comprende las Percepción, Confiabilidad, Cumplimiento presentaron una relación directa y positiva determinando un nivel alto del orden 46,4% de las respuestas de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar de Tumbes.

La dimensión Manejo de Sentimientos que comprende las Responsabilidad, Competencias, Participación, presentaron una relación directa y positiva determinando un nivel alto del orden 53,6% de las respuestas de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar de Tumbes.

CAPITULO VI

6. RECOMENDACIONES

Recomendamos a los líderes de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar de Tumbes, mejorar las dimensiones de Comunicación, Cumplimiento y Participación para lograr un mejor clima institucional con los colaboradores.

CAPITULO VII

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J. (2013). *Dirigir*. España: ESIC.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness. Throuigh transformational leadership*. USA: SAGE Publications.
- Bernal, J. (2000). *Cuestionario sobre lioderazgo transformacional*. Bilbao: Universidad de Deusto. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/14380/13684>
- Bohm, D. (1988). *La totalidad y el orden innplicadoi*. Barcelona: Kairós.
- Capella, J. (2002). *Liderazgo y ética en la educación*. (P. U. Perú, Ed.) Lima: Departamento de educación.
- Chacón, L. G. (2016). *Liderazgo transformacional y su relación con la satisfacción laboral*. Lima: PUCP. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7439>
- Da Costa, S., Paez, D., Sanchez, B. F., Gondim, C. S., & Rodriguez, D. M. (2014). *Factores favorables a la innovación en las orgqnizcione: una integración de meta-análisis*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid. Obtenido de https://ac.els-cdn.com/S1576596214000073/1-s2.0-S1576596214000073-main.pdf?_tid=fc32ae0a-b862-11e7-978f
- Fischman, D. (2005). *Liderazgo transformacional*. Lima: Universidad Nacional de Ciencias Aplicadas.
- Goncalvez, A. (1997). *Dimenbsiones del clima institucional*. Mexico: Sociedad Latinoamericana para la calidad. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR6717.pdf>
- Gutierrez, D. (2003). *El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas*. Facultad de Educación. León España: Revista lbweroamericana de educación, 2003, n.31. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10612/3689>
- Hellriegel, D., & Slocum , J. J. (2009). *Comportamiento Institucional*. Mexico: CENGage. doi:ISBN-13:978-607-481-323-4

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Ivancevich, J. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw hill.
- Koontz, H., & Wihrich, H. (1988). *Administración, una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-clima-institucional/>
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational Climate*. Boston: Harvard university Presws.
- Lombardi, V. (2003). *Ganar no es lo mas importante... es lo único* (Vol. Primera Edición). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- López, Q. M. (2016). *Influencia de la comunicación interna en el nivel de clima institucional de la Municipalidad de Chaclacayo*. Municipalidad provincial de Chaclacayo. Chaclacayo: Universidad Peruana Unión. doi:file:///C:/Users/TUMBES/Downloads/Matg_Tesis_bachiller_2016.pdf
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura institucional y eficacia de las empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*. Obtenido de <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/spaw2/uploads/images/file/EI%20liderazgo%20transformac.pdf>
- Molina, G. J., Pérez, M. A., & López, H. H. (2016). *ANÁLISIS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EMPRESAS TURÍSTICAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE LA CIUDAD DE MAZATLÁN, SINALOA, MÉXICO*. Centro de Investigación. Mazatlán México: Universidad de Occidente México. Obtenido de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/4378/5635>
- Posadas, G. D. (2015). *El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Castilla - Piura 2015*. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo. Obtenido de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8024/posadasgonzales_diana.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Quin, V. Y. (2016). *Estilos de liderazgo y compromiso institucional en los colaboradores de una entidad pública, Nuevo Chimbote*. de Psicología. Nuevo chimbote: UCV. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/241/quin_vy.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Quiroz, E. P. (2016). *Satisfacción en equipos interprofesionales: relaciones interpersonales, liderazgo transformacional y clima de equipos en un hospital de Santiago, Chile. Un estudio de métodos mixtos*. Santiago Chile. Obtenido

de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/7/7140/tde-17052017-103849/en.php>

Robbins, S. (1999). *Comportamiento institucional*. México: Prentice Hall. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-clima-institucional/>

Rowan, B. (1996). *Aplicación de concepciones de la enseñanza de la reforma organizativa*. Mexico: FCE. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Antonio_Bolivar/publication/292608132_Liderazgo_educativo_y_reestructuracion_escolar/links/56afccb808ae8e37214d107f/Liderazgo-educativo-y-reestructuracion-escolar.pdf

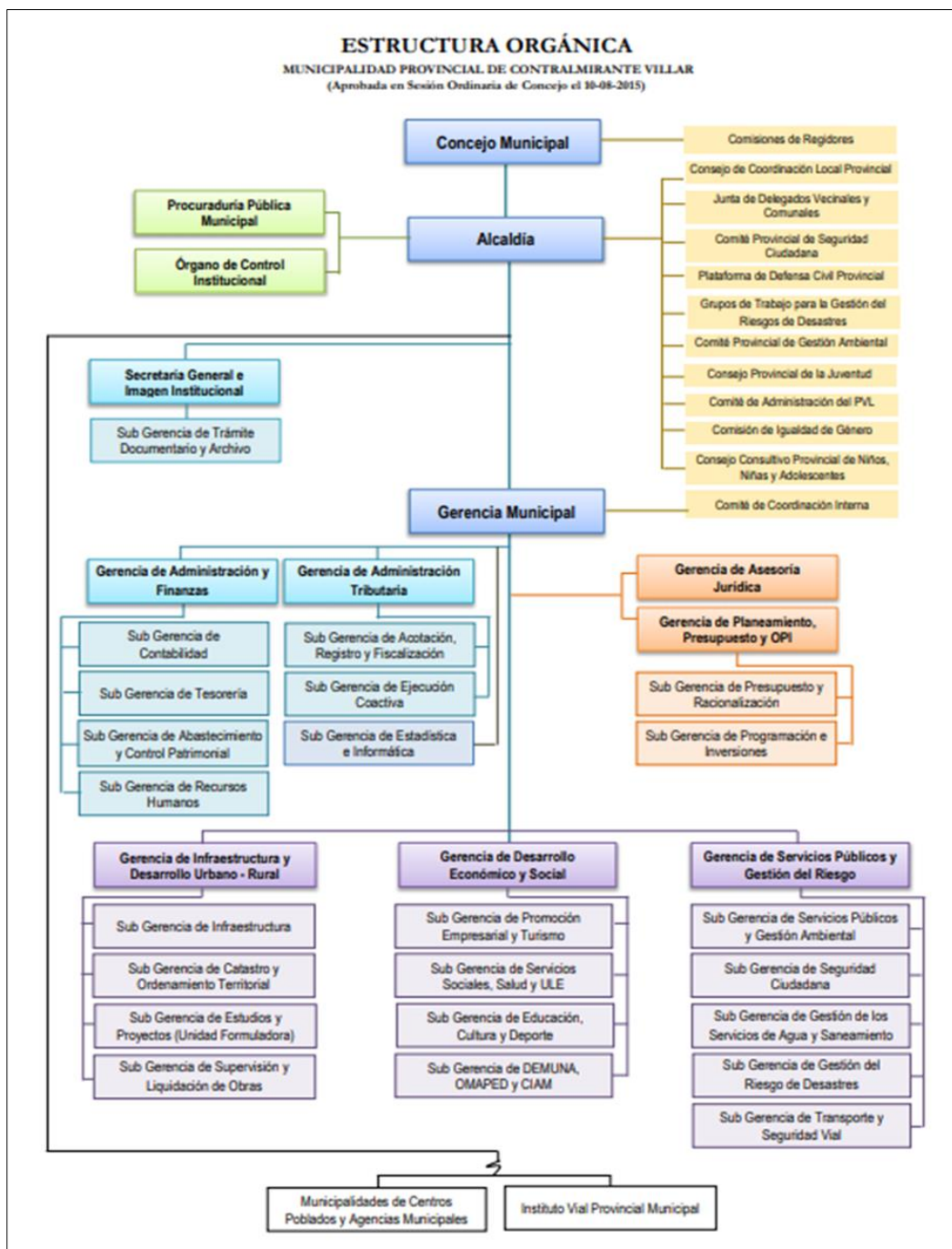
Verastegui, O. J. (2017). *Aplicación de un taller de liderazgo transformacional para la mejora del clima laboral en la empresa brandos chicken E.I.R.L en la ciudad de trujillo, 2016*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego . Obtenido de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/2338>

Wheatley, M. (1992). *El liderazgo y la nueva ciencia*. Barcelona: Ed. Berret-Koechler Publishers.

CAPITULO VIII

8. ANEXOS

Anexo 1. Estructura Organica.



Anexo 2. Matriz de Consistencia.

Título: “Liderazgo transformacional y clima institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018.”

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	METODOLOGÍA
¿Cuál es la influencia del Liderazgo Transformacional en el Clima Institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018?	Determinar la influencia del liderazgo transformacional en el clima institucional de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018.	Existe relación positiva entre el liderazgo transformacional y clima institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018.	Variable Independiente: Liderazgo Transformacional.	Aplicada. No experimental Transversal. Correlacional.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	Variable Dependiente: Clima Institucional.	POBLACIÓN: 28 trabajadores. MUESTRA: Muestreo por conveniencia, No probabilístico.
¿Cuál es la relación que existe entre el Manejo de Significado y el Clima Institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018?	•Determinar la relación entre el Manejo de Significado y el Clima Institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018.	•Existe relación directa entre Manejo de Significado y el Clima Institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018.		
¿Cuál es la relación que existe entre el Manejo de Confianza y el Clima Institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018?	•Determinar la relación entre el Manejo de Confianza y el Clima Institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018.	•Existe relación directa entre el Manejo de Confianza y el Clima Institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018.		
¿Cuál es la relación que existe entre el Manejo de Sentimientos y el Clima Institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018?	•Determinar la relación entre el Manejo Sentimientos y el Clima Institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018.	•Existe relación directa entre el Manejo Sentimientos y el Clima Institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018.		

Anexo 3. Matriz de Operacionalización.

Título: “Liderazgo transformacional y clima institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018.”

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Fuente
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	El liderazgo transformacional se refiere a anticipar tendencias futuras, inspirar a los seguidores para entender y adoptar una nueva visión de posibilidades, desarrollar a otros para que sean líderes o mejores líderes, y construir la organización o grupo como una comunidad de gente que aprende, que es puesta a prueba y premiada (Hellriegel y Slocum, 2003, pág. 277)	Los datos para la variable liderazgo transformacional se obtendrán mediante la técnica de la encuesta con un cuestionario de 18 preguntas como instrumento en escala de Likert, aplicado a los veintiocho trabajadores de la Municipalidad de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018.	Manejo de significado. Manejo de confianza. Manejo de sentimientos.	-Habilidades. -Comunicación. -Mensaje. -Innovación. -Percepción. -Confiabilidad. -Cumplimiento. -Responsabilidad. -Competencias. -Participación.	01 al 06 07 al 12 13 al 18 Escala Ordinal.
CLIMA INSTITUCIONAL	Fenómeno que media entre los factores del sistema institucional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación” (Goncalvez, 1997).	Los datos para la variable clima institucional se obtendrán mediante la técnica de la encuesta con un cuestionario de 20 preguntas como instrumento, en escala de Likert, aplicado a los veintiocho trabajadores de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, 2018.	Comunicación. Participación. Cordialidad. Motivación.	-Canales. -Relaciones. -Receptividad. -Normas. -Toma de decisiones. -Participación. -Ambiente. -Compromiso. -Reconocimiento. -Iniciativa. -Estímulos.	19 al 23 24 al 28 29 al 33 34 al 38 Escala Ordinal.

Anexo 4. Instrumentos.

Cuestionario para Liderazgo Transformacional.

Tabla 13. Variable Liderazgo Transformacional.

Escala de Likert	Sigla	Puntaje
Totalmente de Acuerdo	TA	5
De Acuerdo	DA	4
Indiferente	I	3
En Desacuerdo	ED	2
Totalmente en Desacuerdo	TD	1

N°	Pregunta	TA	DA	I	ED	TD
Manejo de Significado						
01	Comunicarse con claridad.					
02	Hacer que se comprenda con efectividad lo que se quiere decir, muchas veces en formas inusuales.					
03	Mantenerse en contacto con la forma en que otros se sienten.					
04	Comunicar tanto sentimientos como ideas.					
05	Prestar gran atención a lo que dicen los demás cuando hablan.					
06	Contar con prioridades claras.					
Manejo de Confianza						
07	Preocuparse por otras personas.					
08	Lograr que confíen que cumplo mis compromisos.					
09	Rara vez cambiar cuando se adoptó una posición clara.					
10	Comunicar tanto sentimientos como ideas.					
11	Que resulte divertido estar allí.					
12	Ayudar a otros a sentirse más competentes respecto de los que hacen.					
Manejo de Sentimientos						
13	Hacer que el trabajo de los demás sea más significativo.					
14	Mostrar a los demás que todos forman parte del mismo grupo.					
15	Parecer concentrarse en los temas esenciales de una situación.					
16	Tener mucho respeto de sí mismo.					
17	Centrar la atención en los puntos fuertes, los propios y los ajenos.					
18	Hacer que otros concentren la atención en los temas que usted considera importantes.					

Cuestionario para Clima Institucional.

Tabla 14. Variable Dependiente Clima Institucional.

Escala de Likert	Sigla	Puntaje
Totalmente de Acuerdo	TA	5
De Acuerdo	DA	4
Indiferente	I	3
En Desacuerdo	ED	2
Totalmente en Desacuerdo	TD	1

N°	Preguntas	TA	DA	I	ED	TD
Comunicación						
19	¿Los canales de comunicación interna de la institución me han informado bien sobre lo que sucede dentro de ella?					
20	¿Las reuniones técnicas son discutibles donde todos se escuchan y se respetan sus opiniones?					
21	¿La institución acostumbra a tener sus empleados bien informados sobre los asuntos relacionados al trabajo?					
22	¿En el momento de tomar una decisión (sea están de relevancia o no) el director lo comunica a todos los demás?					
23	¿Recibo toda la información necesaria para llevar mi trabajo bien?					
Participación						
24	¿En la municipalidad el personal está comprometido con su trabajo?					
25	¿Todos los miembros de la municipalidad participan organizadamente en las actividades?					
26	¿Se respetan las normas establecidas en la institución?					
27	¿Las opiniones y sugerencias son consideradas en la toma de decisiones?					
28	¿Aquí se da facilidad para que cualquier miembro pueda presentar una idea nueva?					
Cordialidad						
29	¿Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a la institución?					
30	¿Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente?					
31	¿El ambiente es de relaciones sociales amistosas?					
32	¿El director es comprensivo cuando se comete un error?					
33	¿El ambiente de trabajo es agradable?					
Motivación						
34	¿Se motiva a los trabajadores para ser innovador en el desarrollo de estrategias productivas más eficaces?					
35	¿Siente usted que es tomado en cuenta personalmente y profesionalmente?					
36	¿Uno progresa en esta institución si tiene iniciativa?					
37	¿Existe satisfacción en el trabajo y reconocimiento por parte de los directores?					
38	¿Existe un compromiso compartido en la toma de decisiones para el logro de los resultados esperados?					

Anexo 5. Ficha Técnica para el Instrumento.

Datos Informativos:

- | | | |
|-------------------------|---|--|
| 1. Denominación | : | ENCUESTA. |
| 2. Tipo de Instrumento | : | CUESTIONARIO. |
| 3. Institución | : | Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes. |
| 4. Fecha de Aplicación | : | Diciembre de 2019. |
| 5. Autor | : | Br. Darwin Ruby Alemán Torres. |
| 6. Medición | : | Liderazgo Transformacional Clima Institucional. |
| 7. Población y Muestra | : | Personal administrativo. |
| 8. Tiempo de Aplicación | : | Treinta minutos. |
| 9. Forma de Aplicación | : | Individual. |

A. Liderazgo Transformacional.

Objetivo: El liderazgo transformacional hace hincapié en actividades motivadas por las dimensiones de manejo de significado, manejo de confianza y manejo de los sentimientos. Variable que debe medirse mediante la obtención de los datos del personal de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018.

Los datos para la variable liderazgo transformacional se obtendrán mediante la técnica de la encuesta con un cuestionario de 18 preguntas como instrumento en escala de Likert, aplicado a los veintiocho trabajadores de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018.

Capacidades Específicas a Evaluarse:

Dimensiones de la variable Liderazgo Transformacional.

- | | | |
|---------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| 1. Manejo de significado | 2. Manejo de confianza | 3. Manejo de sentimientos |
| ✓ Habilidades | ✓ Percepción | |
| ✓ Comunicación | ✓ Confiabilidad | ✓ Responsabilidad |
| ✓ Mensaje | ✓ Cumplimiento | ✓ Competencias |
| ✓ Innovación | | ✓ Participación |

Tabla 3. Variable Independiente Liderazgo Transformador

Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Manejo de Significado	Habilidades	1 al 6
	Comunicación	
	Mensaje Innovación	
Manejo de Confianza	Percepción	7 al 12
	Confiabilidad	
	Cumplimiento	
Manejo de Sentimientos	Responsabilidad	13 al 18
	Competencias	
	Participación	

Fuente: Encuestas

Instrucciones: El Cuestionario del Liderazgo Transformacional, consta de 18 ítems, correspondiendo seis ítems por cada dimensión: Manejo de significado, Manejo de confianza y Manejo de sentimientos.

“Se han establecido tres niveles para describir las dimensiones investigadas: alto, medio y bajo. Si consideramos el sistema de calificación de la encuesta, el puntaje mínimo que se podía obtener, es seis puntos y el máximo es 30 puntos, para cada una de las dimensiones”.

Cada ítem tiene una valoración de En Totalmente de Acuerdo (TG = 05), De Acuerdo (DA = 04), Indiferente (I = 03), En Desacuerdo (ED = 02) y Totalmente en desacuerdo (TD = 01).

El resultado final es la suma de las tres dimensiones haciendo un total máximo de 90 puntos y un mínimo de 18 puntos.

Materiales: Cuestionario, lápices, lapiceros y borrador.

Evaluación:

Nivel para cada una de las dimensiones del Liderazgo Transformacional:
El puntaje parcial, se obtendrá sumando los ítems por cada capacidad, es decir, se obtendrá el nivel de cada una de las dimensiones.

Niveles del Liderazgo Transformacional.

El puntaje final, se obtendrá sumando los puntajes parciales de cada una de las dimensiones, obteniéndose el nivel del liderazgo transformacional de los veintiocho trabajadores pertenecientes a la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018.

Tabla 15. Niveles de la variable Liderazgo Transformador

Nivel	Dimensión	Variable
	Puntaje	Puntaje
Alto	23 a 30	66 a 90
Regular	14 a 22	42 a 65
Bajo	6 a 13	18 a 41

B. Clima Institucional.

Objetivo.

Los datos para la variable clima institucional se obtendrán mediante la técnica de la encuesta con un cuestionario de 20 preguntas como instrumento en escala de Likert, aplicado a los veintiocho trabajadores de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018.

Capacidades Específicas a Evaluarse.

Dimensiones de la variable Clima Institucional:

- | | | | |
|------------------------|--------------------------|----------------------|-----------------------|
| 1. Comunicación | 2. Participación. | 3. Confianza. | 4. Motivación. |
| ✓ Canales | ✓ Normas | ✓ Participación | ✓ Reconocimiento |
| ✓ Relaciones | ✓ Toma de | ✓ Ambiente | ✓ - Iniciativa |
| ✓ Receptividad. | decisiones. | ✓ Compromiso. | ✓ - Estímulos. |

Tabla 14. Variable Dependiente Clima Institucional.

Escala de Likert	Sigla	Puntaje
Totalmente de Acuerdo	TA	5
De Acuerdo	DA	4
Indiferente	I	3
En Desacuerdo	ED	2
Totalmente en Desacuerdo	TD	1

Tabla 4. Variable Dependiente Clima Institucional

Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Comunicación	Canales	19 al 23
	Relaciones	
	Receptividad	
Participación	Compromiso	24 al 28
	Normas	
	Toma de Decisiones	
Cordialidad	Participación	29 al 33
	Ambiente	
	Compromiso	
Motivación	Reconocimiento	34 al 38
	Iniciativa	
	Estímulos	

Fuente: Encuestas

Instrucciones: El Cuestionario del Clima Institucional, consta de 20 ítems, correspondiendo cinco ítems por cada dimensión: Comunicación, Participación, Cordialidad y Motivación.

“Se han establecido tres niveles para describir las dimensiones investigadas: alto, medio y bajo. Si consideramos el sistema de calificación de la encuesta, el puntaje mínimo que se podía obtener”, es de cinco puntos y el máximo es 25 puntos, para cada una de las dimensiones.

Cada ítem tiene una valoración de En Totalmente de Acuerdo (TG = 05), De Acuerdo (DA = 04), Indiferente (I = 03), En Desacuerdo (ED = 02) y Totalmente en desacuerdo (TD = 01).

-El resultado final es la suma de las cinco dimensiones haciendo un total máximo de 100 puntos y un mínimo de 20 puntos.

MATERIALES: Cuestionario, lápices, lapiceros y borrador.

EVALUACIÓN.

Nivel para cada una de las dimensiones del Clima Institucional.

El puntaje parcial, se obtendrá sumando los ítems por cada capacidad, es decir, se obtendrá el nivel de cada una de las dimensiones.

Nivel del Clima Institucional.

El puntaje final, se obtendrá sumando los puntajes parciales de cada una de las dimensiones, obteniéndose el nivel del clima institucional manifestado por los veintiocho trabajadores de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018.

Tabla 16. Niveles de la variable Clima Institucional.

Nivel	Dimensión	Variable
	Puntaje	Puntaje
Alto	19 a 25	74 a 100
Regular	12 a 18	47 a 73
Bajo	5 a 11	20 a 46

Anexo 6.

Interpretación del Coeficiente Rho de Spearman

En estadística, el coeficiente de correlación de Spearman, ρ (rho) es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias (tanto continuas como discretas). Para calcular ρ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden. (Spearman, 1927)

La interpretación del coeficiente rho de **Spearman** concuerda en valores próximos a 1; indican una **correlación** fuerte y positiva. Valores próximos a -1 indican una **correlación** fuerte y negativa. Valores próximos a cero indican que no hay **correlación** lineal. Puede que exista otro tipo de **correlación**, pero no lineal. La correlación de Spearman suele utilizarse para evaluar relaciones en las que intervienen variables ordinales. (Spearman, 1927)

En estadística, el coeficiente de correlación de Spearman, ρ (rho) es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias (tanto continuas como discretas). Para calcular ρ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden. ... N es el número de parejas de datos.

Interpretación del valor del índice de correlación

1. Si $r = 1$: Correlación positiva perfecta. ...
2. Si $0 < r < 1$: Refleja que se da una correlación positiva.
3. Si $r = 0$: En este caso no hay una relación lineal. ...
4. Si $-1 < r < 0$: Indica que existe una correlación negativa.

Charles Edward **Spearman** (Londres, 10 de septiembre de 1863-Londres, 7 de septiembre de 1945) **fue** un psicólogo inglés. Estudió en las universidades de Leipzig, Wurzburg y Göttingen y enseñó e investigó en la Universidad de Londres (1907 - 1931).

(Londres, 1863 - 1945) Psicólogo británico que destacó por sus estudios sobre la inteligencia y las aptitudes humanas. Siguió estudios de

psicología en Alemania y se doctoró en Leipzig. Fue profesor de mente y lógica en el University College de Londres.

La correlación de Pearson evalúa la relación lineal entre dos variables continuas. Una relación es lineal cuando un cambio en una variable se asocia con un cambio proporcional en la otra variable. ... La correlación de Spearman suele utilizarse para evaluar relaciones en las que intervienen variables ordinales.

El SPSS permite seleccionar el nivel crítico deseado: - Bilateral: Probabilidad de obtener resultados tan extremos como el obtenido, y en cualquier dirección, cuando la hipótesis nula es cierta. ... Contrasta la hipótesis nula en la que se especifica con antelación la dirección del efecto.

En estadística, el coeficiente de correlación de Spearman, ρ (rho) es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias (tanto continuas como discretas). Para calcular ρ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden. ... N es el número de parejas de datos.

Liderazgo transformacional y clima institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018

por Darwin Alemán



Fecha de entrega: 26-jul-2020 05:00p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1362428889

Nombre del archivo: e_Final_Darwin_Liderazgo_y_Clima_Institucional_2020-07-26_B.docx (912.65K)

Total de palabras: 16049

Total de caracteres: 92666

Liderazgo transformacional y clima institucional en la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Tumbes, 2018

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%	18%	2%	%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet		5%
2	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet		3%
3	documents.tips Fuente de Internet		2%
4	es.scribd.com Fuente de Internet		1%
5	www.slideshare.net Fuente de Internet		1%
6	repositorio.unjfsc.edu.pe Fuente de Internet		1%
7	es.m.wikipedia.org Fuente de Internet		<1%
8	myslide.es Fuente de Internet		<1%

9	es.slideshare.net Fuente de Internet		<1 %
10	steemit.com Fuente de Internet		<1 %
11	repositorio.uti.edu.ec Fuente de Internet		<1 %
12	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet		<1 %
13	matematicavalencista.blogspot.com Fuente de Internet		<1 %
14	repositorio.upeu.edu.pe Fuente de Internet		<1 %
15	repositorio.eiposgrado.edu.pe Fuente de Internet		<1 %
16	unach-tic-5a-gperez.blogspot.com Fuente de Internet		<1 %
17	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet		<1 %
18	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet		<1 %
19	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet		<1 %
20	pirhua.udep.edu.pe Fuente de Internet		

		<1 %
21	www.teses.usp.br Fuente de Internet	<1 %
22	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
23	fr.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
24	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
25	www.munipacucha.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
26	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
27	repositorio.unasam.edu.pe Fuente de Internet	<1 %



Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

< 15 words

Excluir bibliografía

Activo