UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Liderazgo y clima institucional en la Municipalidad Distrital de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017

TESIS

para optar la licenciatura en Administración.

AUTORES:

Br. Vega Balladares, Gerson

Br. Ladines Bances, Juan Marcos

TUMBES - 2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Liderazgo y clima institucional en la Municipalidad Distrital de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017

TESIS

para optar la licenciatura en Administración.

AUTORES:

Br. Vega Balladares, Gerson

Br. Ladines Bances, Juan Marcos

TUMBES - 2020

Declaración de originalidad

Vega Balladares, Gerson y Ladines Bances, Juan Marcos; declaramos que:

Los resultados reportados en esta tesis: “Liderazgo y clima institucional en la Municipalidad Distrital de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017”; son producto de nuestro trabajo con el apoyo permitido de terceros en cuanto a su concepción y análisis. Asimismo, declaramos que hasta donde nosotros sabemos, no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona excepto donde se reconoce como tal a través de citas y con propósitos exclusivos de ilustración o comparación. En este sentido, afirmamos que cualquier información presentada sin citar a un tercero es de nuestra propia autoría. Declaramos, finalmente, que la redacción de esta tesis es producto de nuestro propio trabajo con la dirección y apoyo de mi asesor de tesis y mi jurado calificador, en cuanto a la concepción y al estilo de la presentación o a la expresión escrita.

Tumbes, 22 noviembre del 2019.

_____ _____

Br. Vega Balladares, Gerson **Br. Ladines Bances, Juan Marcos**

Acta de revisión y defensa de tesis

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN A LAS BACHILLERES EN ADMINISTRACIÓN: GERSON VEGA BALLADARES y JUAN MARCOS LADINES BANCES.

Habiendo verificado y comprobado que los sustentantes cuentan con el grado académico de bachiller en Administración; se inició la defensa del Proyecto de Tesis a las nueve horas del jueves veintiuno de noviembre de dos mil diecinueve, en el Auditorio Álvaro Camacho Sánchez de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, se reunieron los miembros del jurado calificador Dr. GILMER RUBÉN MURGA FERNÁNDEZ **(Presidente)**; Dr. CARLOS MANUEL SABINO ESCOBAR **(Secretario)**; Lic. RICHARD AUGUSTO GARAVITO CRIOLLO **(vocal)** y Mg. ORLANDO SIGIFREDO ECCA LÓPEZ **(Asesor),** con el propósito de calificar la sustentación del informe final de tesis titulado: **"Liderazgo Y Clima Institucional En la Municipalidad Distrital De Casitas, Provincia De Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017",** para optar el título de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**.

Después de formuladas las preguntas por cada uno de los miembros del jurado y absueltas las mismas por los sustentantes se asignó el calificativo de:

Aprobado - Bueno

Siendo las once hrs, del mismo día se dio por concluido el acto de sustentación, dando a conocer el resultado de acuerdo al Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Tumbes.

Para mayor veracidad de lo manifestado, firmamos la presente en señal de conformidad.

Dr. GILMER RUBÉN MURGA FERNÁNDEZ
Presidente

Dr. CARLOS MANUEL SABINO ESCOBAR
Secretario

Lic. RICHARD AUGUSTO GARAVITO CRIOLLO
Vocal

Mg. ORLANDO SIGIFREDO ECCA LÓPEZ
Asesor

Universidad Nacional de Tumbes
Secretaría Académica
F. CC. EE.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

Facultad de Ciencias Económicas

Liderazgo y clima institucional en la Municipalidad Distrital de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017.

Tesis aprobada en forma y estilo por:

Dr. Murga Fernández, Gilmer Rubén (Presidente) _____

Dr. Sabino Escobar, Carlos Manuel (Secretario) _____

Lic. Garavito Criollo, Richard Augusto (Vocal) _____

Tumbes - 2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

Facultad de Ciencias Económicas

Liderazgo y clima institucional en la Municipalidad Distrital de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017

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

Bachiller. Vega Balladares, Gerson (Autor) _____

Bachiller. Ladines Bances Juan Marcos (Autor) _____

Magister. Ecca López, Orlando Sigifredo (Asesor) _____

Tumbes – 2020

Dedicatoria

A nuestro creador, Dios por brindarme la dicha de la vida; a mi padre Segundo y a mi madre Mafi; por haberme dado la seguridad y confianza en todo acto humano y hacer de mí una persona útil a la sociedad.

Agradecimiento

==========

A mis profesores por impartirme una educación con profesionalismo y valores. A mis compañeros de estudio por su motivación en todo momento.

==========

Bachiller. Vega Balladares, Gerson

Dedicatoria

A nuestro creador, porque eres quien da la sabiduría, con abundancia y sin reproches, porque nos das la fortaleza para emprender cualquier proyecto en nuestra vida. A mis padres por su apoyo para hacer realidad el sueño de ser profesional.

Agradecimiento

A mi alma mater por hacer posible mi propósito profesional y brindarme una educación integral, fundamentada en valores.

Bachiller. Ladines Bances, Juan Marcos

Contenido

Resumen ..... **xii**
Abstract ..... **xiii**
1. Introducción **14**
1.1. Situación problemática. **14**
1.2. Formulación del problema. **15**
2. Marco de referencia del problema. **16**
2.1. Antecedentes. **16**
2.2. Bases teórica – científicas **21**
2.2.1. Clima institucional. **21**
2.2.1.1. Definición de Clima institucional. **21**
2.2.1.2. Dimensiones del clima institucional **24**
2.2.2. Liderazgo. **28**
2.2.2.1. Definición de liderazgo. **28**
2.2.2.2. Teorías del liderazgo **31**
2.2.2.3. Liderazgo estratégico. **32**
2.2.2.4. La conducta del liderazgo. **33**
2.2.2.5. Relaciones entre el liderazgo y el clima institucional. **36**
2.3. Definición de términos básicos. **37**
3. Material y métodos. **39**
3.1. Objetivos. **39**
3.1.1. Objetivo general. **39**
3.1.2. Objetivos específicos. **39**
3.2. Formulación de la hipótesis. **39**
3.3. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis. **39**
3.3.1. Tipo de estudio. **39**
3.3.2. Diseño de contrastación de hipótesis. **40**
3.4. Población, muestra y muestreo. **40**
3.4.1. Población **40**
3.4.2. Muestra y muestreo **41**
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos. **41**

3.5.1. Métodos. 41
3.5.2. Técnicas. 42
3.5.3. Instrumentos de recolección de datos. 43
3.6. Procesamiento y análisis de datos. 44
3.6.1. Recolección de datos. 44
3.6.2. Procesamiento de datos. 45
3.6.3. Análisis de datos. 46
3.7. Variables y operacionalización. 46
3.7.1. Variable 1: Liderazgo. 46
3.7.2. Variable 2: Clima institucional. 47
4. Resultados. 48
5. Discusión. 70
6. Conclusiones. 74
7. Recomendaciones. 75
8. Referencia bibliográficas. 76
9. Anexos. 79

Resumen

Con el propósito de estudiar el Liderazgo y clima institucional en la Municipalidad Distrital de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017; se realizó una investigación descriptiva, se diseñaron dos cuestionarios con 27 ítems relacionados con las variables de liderazgo y clima institucional aplicados a una muestra de 14 trabajadores administrativos. Se determinó el liderazgo con un nivel regular de las respuestas con el 71.4% que permitió la incidencia en el clima institucional en un nivel alto del orden del 78.6%. Las características de las dimensiones que conformaron la variable Liderazgo: Capacidad intelectual y personal, capacidad de motivación, habilidad para comunicarse y comprender el contexto tuvieron un nivel de calificación regular, con diez trabajadores representados por el 71.4%, para el nivel bajo el restante 28.6% de los cuatro entrevistados. Las dimensiones que constituyeron la variable Clima institucional como la estructura, la responsabilidad, las recompensas, las relaciones y conflictos, presentaron un nivel alto del Clima Institucional con las respuestas de once colaboradores que representan el nivel alto con 78.6%, de nivel regular el 14.3% y para el nivel bajo el 7.1% de los entrevistados.

Palabras clave: Clima institucional, liderazgo, comunicación, cohesión, valores, responsabilidad.

Abstract

With the purpose to study about what way the leadership gets better the institutional atmosphere of the Municipalidad Distrital de Casitas, province of Contralmirante Villar, Tumbes Region, 2017, a descriptive investigation was carried out, it was designed two questionnaires with 27 items related with the variables of leadership and institutional atmosphere applied to a sample of 14 administrative employees. It was determined the leadership with a regular level of the answers with 71.4% that allowed the incidence institutional atmosphere at a high level of order of 78.6%. The characteristics of the dimensions that conform the variables leadership: intellectual and personal capacity, motivation capacity, skill to communicate and understand the context had a level of regular qualification, with ten employees that represent the 71.4% for the low level remaining 28.6% of the four interviewees. The dimensions that constituted the variable institutional atmosphere such as the structure, the responsibility, the reward, the relations and conflicts, represented a high level of the institutional atmosphere with the answers of eleven collaborators that represent the high level with the 78.6%, the regular level with the 14.3% and for the low level the 7.1% of the interviewees.

Key words: Institutional atmosphere, leadership, communication, cohesion, values, responsibility.

1. Introducción.

El presente estudio del liderazgo y clima institucional en la Municipalidad Distrital de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017; que aporta importante información a la doctrina administrativa, se ha observado que la toma de decisiones realizadas como producto de la gestión administrativa en sus funciones gerenciales, afecta el escenario laboral, de manera positiva, percibiéndose en este caso a unas excelente relaciones interpersonales con consecuencias a brindar un servicio excelente al poblador casiteño, o contrariamente a crear ciertos rozamientos personales, que dificulta el trabajo corporativo y desdibuja la imagen institucional ante los grupos de interés siendo el más cercano los pobladores del distrito.

1.1. Situación problemática.

Se manifiesta en constantes dificultades organizativas, como, conflictos entre integrantes de los grupos que se conforman para realizar trabajos determinados, debilidad en la funcionalidad de algunas comisiones conformadas por el personal en pleno, etc. Las relaciones interpersonales entre colaboradores y directivos están un poco deterioradas por la inefectividad de los canales de comunicación. Situación que afecta negativamente al clima organizacional y como consecuencia a los objetivos institucionales, debido a que no alienta a mejorar el desempeño laboral, reflejándose en la calidad del servicio a los vecinos de la jurisdicción casiteña. Al respecto, el liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional. La importancia del clima institucional en el cumplimiento de los objetivos de la organización "significa que un clima positivo genera un mayor sentimiento de pertenencia organizacional provocando automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores. Por el contrario, un clima negativo disminuye el desempeño ocasionando bajo rendimiento y situaciones de conflicto" (Peraza y Remus, 2004).

1.2. Formulación del problema.

Ante escenario se plantea la interrogante: ¿De qué manera el liderazgo incide en el clima institucional en la Municipalidad Distrital de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017?; dándole respuesta con la hipótesis de trabajo: El liderazgo incide favorablemente el clima organizacional en la Municipalidad de Casitas. Siendo su objetivo general determinar de qué manera el liderazgo incide en el clima organizacional en la Municipalidad; para su desarrollo se describieron las dimensiones del liderazgo: capacidad intelectual y personal, capacidad de motivación, habilidad para comunicarse y comprender el contexto, así como las dimensiones del clima institucional: estructura, responsabilidad, recompensas, relaciones y conflictos que se percibe en la referida Municipalidad.

El presente trabajo ha sido estructurado en nueve capítulos de la siguiente forma: En el capítulo 1, se observa la introducción que describe la importancia, el problema, la hipótesis y los objetivos de la investigación. En el capítulo 2, describe el marco de referencia del problema constituido por investigaciones similares, teorías administrativas que fundamentan el estudio y la definición de descriptores que orientan el estudio. En el capítulo 3, se identifican el material y métodos, que describe el procedimiento empleado en su ejecución: tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis, población, muestra y muestreo, los métodos y técnicas de investigación y el procesamiento y análisis de datos En el capítulo 4, se explican los resultados, con los hallazgos más importantes de la investigación relacionados el objetivo general y los específicos. En el capítulo 5, presenta la discusión, lugar donde se realiza el análisis y la contrastación contra investigaciones. En el capítulo 6, se presentan las conclusiones, que dan respuesta al problema de investigación, contrastar la hipótesis y lograr los objetivos del estudio. En el capítulo 7, contiene las recomendaciones en base a las conclusiones. En el capítulo 8, se describe las referencias bibliográficas, citadas en el contexto de la tesis; en el capítulo 9, comprende los anexos.

2. Marco de referencia del problema.

2.1. Antecedentes.

Después de una minuciosa revisión bibliográfica se ha encontrado investigaciones que guardan relación con el presente estudio; estudios que han sido realizados en diferentes contextos.

A nivel internacional tenemos a:

Serrano y Portalanza (2014), en su investigación titulada: Influencia del liderazgo en el clima organizacional; su objetivo fue:

> Analizar la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Se hace una revisión de los antecedentes del liderazgo, sus conceptos y las diferentes teorías propuestas por varios autores. Se estudia el clima organizacional, sus dimensiones y factores y se determina la influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional y como esto conlleva al desempeño de los trabajadores en la organización. También se revisan estudios empíricos que confirmen la relación entre las variables mencionadas y se concluye que el liderazgo es el desencadenante para un gran desempeño laboral a través de la construcción de un buen clima organizacional en base a las percepciones provocadas por el líder. Concluyó que existen algunas dimensiones que determinan el clima organizacional, sin embargo el liderazgo se convierte en la más determinante. El estilo de liderazgo que se emplee en la organización influye directamente en el clima organizacional, ya que es este el que logra las percepciones de orgullo de pertenencia, reconocimiento, comunicación y flexibilidad organizativa; a través de su capacidad para motivar, de generar bienestar general en el trabajador y satisfacción por el trabajo. En pocas palabras es quien logra la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional.

Nava (2006), realizó la investigación para optar el grado de doctor en ciencias gerenciales, titulada: Inteligencia emocional y su influencia en el clima organizacional en los niveles gerenciales medios de las PYMES; en la Universidad Rafael Belloso Chacín de Maracaibo Venezuela, concluyendo que:

> El 78% de los gerentes del nivel medio tienen bien identificadas sus emociones y sentimientos, igualmente tienen una excelente percepción del clima organizacional, sin embargo existen ciertos factores de la inteligencia emocional que afectan directamente sobre el clima organizacional, tal es el caso de la motivación y las habilidades sociales, las cuales no se encuentran en los niveles óptimos de actuación, pues sólo alcanzan el 40% afectando directamente los niveles de responsabilidad y manejo de conflictos, permitiendo así referenciar que si existe una muy alta influencia de los factores de la inteligencia emocional sobre el clima organizacional.

A nivel nacional encontramos a:

Soto (2017), en su tesis de licenciatura: El liderazgo y la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de San Pedro de Chana – Huari, en el año 2017, su objetivo de estudio fue:

> Identificar la incidencia que existe entre el liderazgo y la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de San Pedro de Chana, en el año 2017.
>
> La metodología que se utilizó es la investigación de tipo cuantitativo y cualitativo con un tipo de diseño no experimental - transaccional - correlacional causal (explicativo). Los resultados obtenidos fueron que a un nivel de significancia de 0.01, con un valor de P de 0.000, y una correlación de Pearson de 57.5% de relación entre el liderazgo y la gestión administrativa. Se concluye que el liderazgo incide significativamente en la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de San Pedro de Chana, en el año 2017. Esta decisión se sustenta con el valor obtenido de la prueba de Chi cuadrado con un nivel de significancia de 0.000($p=0.000<0.05$).

Quispe (2016), en su tesis para optar su licenciatura: Análisis del liderazgo en las gerencias de la Municipalidad Provincial de Espinar, en la prestación de servicios públicos en los periodos julio 2015 a julio 2016; su objetivo fue:

> Identificar las causas de la inaplicación del liderazgo en las gerencias de la Municipalidad Provincial de Espinar, en la prestación de servicios públicos en los periodos julio 2015 a julio 2016. Se utilizó como metodología la investigación de enfoque cuantitativo. Su diseño la investigación es no experimental.
> Los resultados obtenidos fueron que los funcionarios en la municipalidad no están identificados y comprometidos en la dirección y liderazgo activo de todo el equipo directivo para ofrecer siempre soluciones y respuestas efectivas, se tiene que el 62.66% de los trabajadores municipales encuestados dicen que no, mientras que el 37.34% refieren que sí. La mayoría de los trabajadores indican que los gerentes no están identificado ni comprometido con logros efectivos de los objetivos institucionales por cuanto no tienen en su formación el liderazgo simplemente son jefes. Se concluyó que en la Municipalidad Provincial de Espinar se ha analizado con la veracidad las funciones diarias que cumplen los funcionarios, identificando un poder centralizado en ellos, la existencia de un liderazgo autocrático, desorganizaciones en las gerencias, toma de decisiones no adecuadas, gerentes que no cumplen sus funciones en la conducción de su personal, gerentes carente de liderazgo en sus funciones que desempeñan en cada gerencia y personal con poca identificación y compromiso con el desarrollo y progreso institucional.

Para López (2016), en su investigación: Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de la Municipalidad de Chaclacayo; su objetivo fue:

> Determinar la influencia de la comunicación interna en el nivel de clima organizacional 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 Chi cuadrado de Pearson demostró que la comunicación interna influye directamente en el clima organizacional 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 siento está la que mejor se desarrolla en la Municipalidad de Chaclacayo.

En la tesis de Nuñez (2015), titulada: Cultura organizacional y clima laboral del personal administrativo en la sede central de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto Moquegua, año 2015; tuvo como propósito:

> Determinar si existe relación entre la cultura organizacional y el clima laboral del personal administrativo de la sede central de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto; se trata de una investigación aplicada, no experimental, el tipo de diseño es transeccional, el nivel de la investigación es correlacional, la población fue de 159 trabajadores de los cuales se obtuvo una muestra conformada por 83 trabajadores, la muestra fue de tipo probabilística a la cual se aplicó dos encuestas, para la variable cultura organizacional y para la variable Clima Laboral. Para probar la hipótesis se realizó el análisis de la Chi – Cuadrado de Pearson, la cual mostró que existe evidencia estadística para afirmar que la cultura organizacional se relaciona directamente con el Clima

> Laboral del personal administrativo de la sede central de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, con un nivel de significancia del 5%.

Perez y Rivera (2013), en su estudio doctoral titulado: Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013; realizado en la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Escuela de Post Grado Facultad de Ciencias Económicas y de Negocios, en este estudio pudo mostrar:

> El nivel de clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, durante el periodo comprendido de abril a diciembre del 2013. Los resultados obtenidos evidencian que existe predominio del Nivel Medio (57.9%), por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral; concluyendo que existe una vinculación causa-efecto positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, período 2013.

Para la tesista Posadas (2015) 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. Su propósito fue:

> Determinar la solución al problema planteado: Con la determinación de este trabajo, la investigadora puso énfasis en la hipótesis planteada: El liderazgo gerencial influye favorablemente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla. Se utilizó el diseño descriptiva – transaccional, estadístico; y se aplicó un cuestionario de 24 preguntas a una nuestra de 60 personas, como técnica de investigación la encuesta aplicadas al personal de la Municipalidad. Se determinó que el liderazgo gerencial influye

favorablemente en el desempeño laboral de los trabajadores 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.

2.2. Bases teórica – científicas.

En el presente estudio se han desarrollado las bases teóricas que dan sustento a nuestra investigación teniendo en cuenta las variables de estudio.

2.2.1. Clima institucional.

El término clima organizacional se le dan distintas acepciones como clima laboral, clima institucional o en otros casos atmosfera laboral, su determinación es de acuerdo al tipo de organización en nuestro caso se trata de una institución.

La promoción del clima institucional se ha convertido en una herramienta gerencial que permite al gerente intervenir en los puntos que se consideran críticos y establecer propuestas de mejoras oportunas que permitan obtener mejores logros en los objetivos, corrigendo a tiempo aquellos que puedan afectar su motivación o desempeño, señalando que es importante establecer un clima laboral favorable en las organizaciones, puesto proporcionará un buen servicio.

2.2.1.1. Definición de Clima institucional.

Pintado (2014), dice:

> En la perspectiva global el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, quienes debido a su naturaleza se transforman en elementos del clima, proporciona retroalimentación de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de los miembros, así como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que los componen.

Brunet (2004), afirma que:

> El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista. Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y d las diferencias individuales.

Gan y Triginé (2006) nos dicen que:

> El «clima laboral» es un concepto con amplia tradición en los estudios e investigaciones acerca del factor humano en empresas y organizaciones. Por razones evidentes, el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza... sin agotar ni muchísimo menos la larga lista de factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral.

Chiavenato (2006), asevera:

> Que el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Mayor (2009), señala que:

> El clima organizacional como el conjunto de características laborales y facilidades que se le otorgan a los servidores públicos y funcionarios para el desempeño de las funciones y atribuciones que describen a una organización, que la distinguen de otras, que son duraderas a lo largo del tiempo y que influyen sobre el comportamiento de las personas que laboran en las entidades públicas y se identifican como dimensiones del clima organizacional el tamaño de la organización, su estructura, los procesos y la complejidad de los procesos, la motivación, la comunicación, el liderazgo, la ética y la conducta individual.

Resumiendo, las definiciones mencionadas, podemos afirmar que el clima laboral o clima organizacional son las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra. Actualmente es importante que todas las Instituciones mantengan un clima favorable, si existe un buen clima organizacional van a poder, sus integrantes, desempeñarse mejor y por ende tendrán mejores

relaciones interpersonales e intrapersonales lo cual influirá en el mejor desempeño y podrán aportar lo mejor de sí, para el logro de los objetivos de la organización.

2.2.1.2. Dimensiones del clima institucional

Mayor (2009), se fundamenta en la teoría de Litwin y Stringer (1968), quienes desarrollan nueve dimensiones que conforman el clima institucional, de los cuales se ha tomado cinco, dadas las características de la organización en estudio, siendo estas:

1. **Estructura,** hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama y que comúnmente conocemos como Estructura organizacional. Dependiendo de la organización que asuma la institución, para efectos de hacerla funcional, será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral. La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

2. **Responsabilidad,** este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores. Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos haciendo un aporte importante a la organización, y esa importancia

la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados.

3. **Recompensa,** ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?, Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar de que a pesar del salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos "reclamamos" reconocimiento adicional.

4. Relaciones, estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso (Mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.

5. **Conflicto,** el conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

Asimismo Mayor (2009), también explican las otras cuatro dimensiones que no han sido consideradas en nuestra investigación, siendo estas:

1. **Desafío,** en la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

2. **Cooperación,** está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

3. Estándares, un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean

fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

4. Identidad, hoy día la conocemos como sentido de pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización. Cada uno de los aspectos mencionados produce en los colaboradores diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la moral laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el clima organizacional.

Bordas (2016), refiere que:

> Numerosos autores han propuesto distintas dimensiones para analizar o diagnosticar el clima laboral. Por nuestra parte, hemos realizado un revisión de los principales autores y las dimensiones del clima que proponen, con el objetivo de encontrar aquellas que son más empleadas y sobre las que existe un mayor consenso. Se ha considerado siete propuestas de dimensiones del clima, aportadas por Litwin y Stringer (1968), Campbell et al, (1970), Pritchard y Katasick (1973), Mooset al (1974), Likert (1976) y Koys y DeCottis (1991).

Tras el análisis realizado propone ocho dimensiones principales para el diagnóstico del clima a laboral; llamadas dimensiones principales en cuanto a que son, en buena medida, compartidas por los principales autores. Si además consideramos que dichos autores realizaron sus propuestas tras aplicar distintos tipos de análisis estadísticos en sus estudios (fundamentalmente, análisis factoriales) y después de revisar el trabajo de otros muchos autores, llegamos a obtener un conjunto de dimensiones relativamente solidas en cuanto a consenso dentro de la literatura existente sobre este tema. Así pues, como dimensiones principales del clima laboral propone las siguientes:

1) Autonomía: El grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores y en general, el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

2) Cooperación y apoyo: Grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización.

3) Reconocimiento: El grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización.

4) Organización y estructura: Grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos.

5) Innovación: Grado en que los miembros perciben que existe receptividad para expresar e implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos y en general. Para la creatividad y el cambio aceptando los riesgos que supone.

6) Transparencia y equidad: Grado en que los miembros de las organizaciones perciben que las prácticas y políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño y oportunidades de promoción.

7) Motivación: Grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destaca, generándose implicación y compromiso con la actividad realizada.

8) Liderazgo: Modo en que los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los empleados.

Actualmente, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los dirigentes una visión futura de la organización, es, además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del

entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.

2.2.2. Liderazgo.

2.2.2.1. Definición de liderazgo.

Chiavenato (2009), afirma que:

> Se han establecido diferentes teorías acerca del liderazgo y se han debatido durante años si el liderazgo es una competencia que puede ser aprendida y desarrollada, o si es una propiedad propia de la persona. En la actualidad está comprobado que el liderazgo se forma por una serie de habilidades que se adquieren con el aprendizaje. Debido a esto en los últimos años se han estado generando ofertas para el desarrollo de esta competencia.

Para Gomez (2002), “El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas”.

Para Davis y Newstrom (2003), el liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos.

Hellriegel y Slocum (2004); manifiesta “Esta influencia se desarrolla a través de una visión sustentada por los valores que la apoyan, generando en el individuo la incorporación a su propio comportamiento”.

Peraza y Remus (2004), expresa:

> El liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional y dada la importancia que tiene el clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos de la organización, un clima positivo genera un mayor sentimiento

> de pertinencia hacia la organización provocando automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores. Por el contrario, un clima negativo disminuye el desempeño ocasionando bajo rendimiento y situaciones de conflicto.

Según Hellriegel y Slocum (2009), indican que:

> “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 (2011), precisa 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”.

Por su lado 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”.

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 organizacionales o grupales”.

Así también 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.

El mismo autor Capella (2002), dice que:

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

organizacionales; 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 organizacionales. 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

2.2.2.2. Teorías del liderazgo.

El líder transformador. Según Bass (2000) citado por Mendoza & Ortiz (2006) afirma que:

> Es la persona 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

Fischman (2005), señala que:

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 considerada 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.

2.2.2.3. Liderazgo estratégico.

Arbaiza (2010), considera a este tipo de liderazgo como:

> La evolución del liderazgo carismático y transformacional. Este modelo se basa en la idea de cambio y en la preparación de la organización a futuro, pero también pone énfasis en el entorno empresarial de la próxima década, el cual se ve como lleno de oportunidades y a la vez de riesgos, lo que sería un reto para la alta dirección. La situación de complejidad en la organización exigirá que los líderes estén preparados para aportar nuevas cuestiones estratégicas emergentes. Se considera siete objetivos del proceso estratégico: Construir una visión realista del mundo, alcanzar el compromiso del equipo con planes de acciones prácticas, desarrollar el equipo de alta dirección, prestar atención al cliente y a la nueva tecnología, adaptarse al cambio, proporcionar un marco de referencia y entregar criterios objetivos para evaluar si deben buscarse o no nuevas oportunidades.
>
> Un aporte es el perfilamiento estratégico que lo definen como un concepto diseñado para ayudar a identificar y responder a los eslabones perdidos en su práctica de dirección empresarial, comparado con los criterios de éxito competitivo en el futuro.

2.2.2.4. La conducta del liderazgo.

En cuanto a este tema Newstron (2011), manifiesta que:

> Se ha realizado mucha investigación para identificar las conductas del liderazgo. Desde este punto de vista, un liderazgo exitoso depende más de la conducta, habilidades y acciones apropiadas que de los rasgos personales. La diferencia es similar a la que existe entre la energía latente y la energía cinética en física: un tipo (los rasgos) proporciona el potencial básico, mientras que el otro (las conductas, habilidades y acciones) implica la liberación y expresión de dichos rasgos, de modo que se parece mucho a la energía cinética. Esta distinción es significativa, ya que las conductas y habilidades se pueden aprender y modificar, en tanto que, en el corto plazo, muchos rasgos son relativamente fijos. Los tres tipos amplios de habilidades que los líderes utilizan son los técnicos, humanos y conceptuales. Aunque estas habilidades se interrelacionan en la práctica, se pueden considerar por separado.

Lo explica Newstron (2011), **la habilidad técnica,** se refiere al conocimiento y destreza de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica. Ejemplos son las habilidades aprendidas por contadores, ingenieros, redactores de textos y fabricantes de herramientas. La habilidad técnica es el rasgo distintivo del desempeño en el trabajo en los niveles operativo y profesional, pero a medida que los empleados ascienden a responsabilidades de liderazgo, sus capacidades técnicas pierden proporcionalmente importancia. Como administradores, dependen cada vez más de las habilidades técnicas de sus subordinados; en muchos casos, nunca han practicado algunas de las habilidades técnicas que supervisan.

La habilidad humana es la facultad que permite trabajar bien con la gente y construir el trabajo en equipo. Incluye un amplio arsenal de conductas: energizar a los individuos, retroalimentar, entrenar, interesarse por ellos, demostrar empatía y sensibilidad, y mostrar compasión y apoyo para las

personas que lo requieren. Ningún líder en ningún nivel organizacional se escapa del requisito de tener buenas capacidades humanas. Es una parte importante de la conducta del liderazgo. La falta de habilidades humanas ha sido la causa de la caída de muchos administradores y directores generales. **La habilidad conceptual** es la facultad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y amplias relaciones, como en los planes de largo plazo. Adquiere más importancia en puestos superiores de administración. Esta habilidad está relacionada con ideas, mientras que la habilidad humana se refiere a la gente y la habilidad técnica a las cosas.

El análisis de las habilidades de liderazgo ayuda a explicar por qué jefes de departamento que han tenido una actuación sobresaliente algunas veces se convierten en vicepresidentes mediocres. Pueden no estar usando la mezcla adecuada de habilidades que exige el puesto, en particular habilidades conceptuales adicionales.

Robbins y Judge (2009), describe los factores determinantes, de los equipos de trabajo exitosos:

a. **Recursos adecuados** Los equipos forman parte de un sistema organizacional más grande. Una escasez de recursos disminuye en forma directa la aptitud del equipo para realizar su trabajo con eficacia. Después de analizar factores que tenían relación potencial con el desempeño del grupo, un equipo de investigadores concluyó que: “una de las características más importantes de un grupo de trabajo eficaz es el apoyo que recibe de la organización”. Este apoyo incluye información oportuna, el equipo apropiado, el personal adecuado, los estímulos y el apoyo administrativo. Si han de tener éxito en el logro de sus metas, los equipos deben recibir el apoyo necesario de la administración y la organización que los engloba.

b. Liderazgo y estructura Los miembros de los equipos deben estar de acuerdo en quién va a hacer qué y asegurarse de que todos compartan con equidad la carga de trabajo. Llegar a un acuerdo sobre las especificidades del trabajo y cómo se ajustan a las aptitudes individuales íntegras requiere liderazgo y estructura del equipo. Esto lo provee directamente la administración o los propios miembros del equipo. Nada puede estar más lejos de la verdad que pensar que en los equipos auto dirigidos no hay lugar para los líderes. Es cierto que en ellos los miembros absorben muchos de los deberes que es común asuman los gerentes. Sin embargo, el trabajo del gerente se transforma en administrar hacia fuer*a* (en lugar de hacia dentro) del equipo. El liderazgo tiene importancia especial en los sistemas de equipos múltiples –donde diversos equipos necesitan coordinar sus esfuerzos para producir el resultado que se busca. En tales sistemas, los líderes necesitan dar poder a sus equipos al delegar en ellos las responsabilidades, y es necesario que adopten el papel de facilitadores para asegurar que los equipos coordinen sus esfuerzos a fin de que trabajen unos con otros y no unos contra otros.

c. Clima de confianza Los miembros de los equipos eficaces confían unos en otros y también en sus líderes. La confianza interpersonal entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los otros y unifica a los miembros alrededor de la creencia de que los demás integrantes del equipo no sacarán ventaja de ellos. Por ejemplo, es más probable que los miembros del equipo corran riesgos y expongan sus vulnerabilidades cuando creen que se puede confiar en sus compañeros. De manera similar, la confianza es el fundamento del liderazgo. Es importante tener confianza en los líderes en el sentido en que permite que el equipo esté dispuesto a aceptar y comprometerse con las metas y decisiones del líder.

d. **Evaluación del desempeño y sistemas de recompensa** ¿Cómo se hace para contar con los miembros del equipo tanto en lo individual como en conjunto? Debe modificarse el sistema tradicional de evaluación y recompensa orientado al individuo, a fin de que refleje el desempeño del equipo. Las evaluaciones de desempeño individuales, salarios fijos por hora, incentivos individuales y otros conceptos parecidos, no son consistentes con el desarrollo de equipos de alto desempeño. Por tanto, además de evaluar y recompensar a los trabajadores por sus contribuciones individuales, la administración debe considerar hacer modificaciones en las evaluaciones, el reparto de utilidades y los beneficios, incentivos para los grupos pequeños y otros cambios en el sistema a fin de que se basen en el grupo, para que refuercen el esfuerzo y compromiso de éste.

2.2.2.5. Relaciones entre el liderazgo y el clima institucional.

Raineri (2006), en su estudio demostró que “existe correlación entre las variables liderazgo y el clima organizacional”

Para nuestra investigación y por el entorno, vamos a utilizar las teorías de Hellriegel y Slocum (2009), en el cual nos explican:

> Los diferente estilos de liderazgo, por lo que tomaremos al estilo de liderazgo transformacional porque se considera el liderazgo más completo y es bajo este estilo en los que los lideres pueden ser “auténticos lideres” y lo refieren: 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. El cual tiene que ser ejercido por los altos directivos en consecución del bien común de la organización.

2.3. Definición de términos básicos.

Clima laboral: Es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

Clima organizacional: comprende un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización e influyen en su comportamiento.

Cohesión: Es la medida de la capacidad del grupo para realizar un buen trabajo conjunto. La cohesión se manifiesta a través de la capacidad del grupo para realizar su trabajo con eficiencia, para atraer a nuevos miembros cuando se necesitan, para influirse mutuamente y para mantener la integridad del grupo a lo largo del tiempo.

Comunicación: Es un proceso dinámico de interrelación entre dos o más personas con un fin predeterminado, el mismo que se manifiesta a través de elementos verbales y no verbales, en los cuales la transmisión y recepción de mensajes puede caracterizarse por ser funcional.

Conflicto: Es aquella situación en que una parte de los miembros de un grupo adopta una postura significativamente distinta del resto de los miembros disminuyendo o anulando la cohesión.

Desarrollo de capacidades: La organización invierte de forma continuada en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados con el objeto de mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

Estimulación intelectual: Los gerentes y líderes transformacionales cuestionan las suposiciones, los prejuicios, los valores, las creencias del pasado, estimulan nuevas formas de hacer las cosas y alientan la expresión de ideas y razones.

Escucha activa: La habilidad de escuchar es básica para el etilo de los procesos de comunicación y para el desarrollo armonioso de las relaciones interpersonales. Escuchar activamente permitirá ser más efectivos para discriminar la mejor respuesta en los momentos críticos de la actividad docente.

Formación y capacitación: Es el proceso de transmisión y de transformación de las capacidades, comportamientos y valores de los empleados de la empresa.

Habilidades: La experiencia ya no es lo único que importa. Hoy en día los empleadores se interesan en lo que se conoce como las “habilidades blandas”, personas con la capacidad para resolver problemas o la creatividad para hacerlo.

Liderazgo: Capacidad de uno de los miembros del grupo para influencias sin coerción y generar cambios afectando el comportamiento, modificando motivaciones, capacidades y desempeño de los demás en el grupo. Se define como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas.

3. Material y métodos.

3.1. Objetivos.

3.1.1. Objetivo general.

Determinar de qué manera el liderazgo incide en el clima institucional en la Municipalidad Distrital de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017.

3.1.2. Objetivos específicos.

1. Describir las dimensiones del liderazgo: capacidad intelectual y personal, capacidad de motivación, habilidad para comunicarse y comprender el contexto que se manifiesta en la Municipalidad de Casitas.
2. Describir las dimensiones del clima institucional: estructura, responsabilidad, recompensas, relaciones y conflictos que se percibe en la Municipalidad.

3.2. Formulación de la hipótesis.

El liderazgo incide favorablemente en el clima institucional en la Municipalidad Distrital de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017.

3.3. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis.

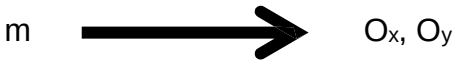
3.3.1. Tipo de estudio.

El estudio fue de tipo descriptivo, porque puso de manifiesto el comportamiento y las características de las variables liderazgo y clima institucional en la Municipalidad Distrital de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes; como lo considera Bernal (2006):

> Se reseñan características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio". La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

3.3.2. Diseño de contrastación de hipótesis.

En esta investigación fue conveniente utilizar un diseño de investigación no experimental, de tipo transversal, toda vez que no existirá manipulación deliberada de variables y se centrará en analizar el estado de las variables en un momento dado, no generalizando ni aplicando los datos presentados a situaciones futuras (Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014).. Además a través de los instrumentos se obtendrá información necesaria para el análisis de la medición de variables; La recolección de datos se concretará en un solo corte de tiempo. Se utilizará el diseño descriptivo, cuyo esquema es el siguiente:



Dónde:

m = Representa a la muestra conformada por los trabajadores (funcionarios y servidores públicos) que laboran en la Municipalidad de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017.

O_x = Observaciones de Liderazgo

O_y = Observaciones de Clima institucional

3.4. Población, muestra y muestreo.

3.4.1. Población

La población es el conjunto de personas, sucesos o cosas sobre las cuales el investigador desea generalizar los resultados de su investigación. En la presente investigación, la población estuvo constituida trabajadores nombrados y contratados entre: funcionarios, directivos y servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017 (Ver tabla 1).

Tabla 1. Población laboral

Número de Trabajadores	Población
Funcionarios y servidores administrativos	14

Fuente: Municipalidad Distrital de Casitas

3.4.2. Muestra y muestreo

La muestra fue por conveniencia, porque los elementos a ser considerados fueron el mismo número de trabajadores que constituyeron la población, compuesta por catorce persona entre funcionarios y servidores públicos de la municipalidad y el muestreo fue la aplicación de una encuesta empleando como instrumento dos cuestionarios con doce y quince preguntas para cada una de las variables en escala de Likert a los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Casitas.

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.5.1. Métodos.

Según Velásquez y Rey (2007), refieren a los procedimiento que permiten la elaboración teórica de los datos, los que posibilitan la elaboración de generalizaciones en forma de teorías, hipótesis, leyes conceptos, hechos científicos, etc., en tal sentido se manifiesta de forma general; en el desarrollo de la investigación; se aplicaron los siguientes métodos:

Método cuantitativo.

Porque explicaron, predijeron y/o controlaron fenómenos a través de un enfoque de obtención de datos numéricos, en la cual se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables de liderazgo y clima institucional.

Método deductivo.

Porque; se siguió un proceso sintético - analítico ya que se presentaron conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales de las cuales se extraen conclusiones o consecuencias en las que se aplican o se examinan casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas y así poder realizar potenciales recomendaciones.

Para la presentación de los datos obtenidos se emplearon: tablas de frecuencia que nos permitieron presentar la información por frecuencia y porcentajes de acuerdo a su dimensión y niveles (Hernandez, 2014). Figuras y tablas que permitieron de manera visible y didáctica entender los datos pues fueron presentados para la contratación de hipótesis, se emplearon la estadística descriptiva e inferencial.

Las aplicaciones de esta metodología permitieron contrastar los resultados obtenidos por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Casitas a través del análisis de la variable 1 Liderazgo, con la aplicación del instrumento de recolección de los datos, verificándose el comportamiento de la variable 2, Clima institucional entre los funcionarios, y personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017.

3.5.2. Técnicas.

Según Bernal (2006), para el desarrollo de esta investigación se emplearon las técnicas siguientes:

Análisis documental

Se revisaron, analizaron y cuestionaron la literatura contenida en textos, libros, revistas, informes de trabajos de investigación, documentos institucionales y registro que contienen información del liderazgo y clima institucional, información recopilada en fichas bibliográficas.

Encuestas

Es una técnica de recolección de información en donde se interroga de manera verbal o escrita a un grupo de personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación. En este caso se diseñaron cuestionarios de las variables liderazgo y clima organizacional y se aplicaron tipo entrevista a los trabajadores (funcionarios y servidores administrativos), previo consentimiento de la autoridad (Ver Anexos N° 01, 02 y 03).

3.5.3. Instrumentos de recolección de datos.

El instrumento de medición empleado fue el cuestionario estructurándose 12 ítems para la variable para el liderazgo y 15 preguntas para la variable clima institucional, utilizando para calificación la escala de Likert: Siempre (S) = (5), Generalmente (G) = (4), Alguna vez (AV) = (3), Rara vez (RV) = (2) y Nunca (N) = (1); instrumento aplicado a las 14 personas que laboran en la Municipalidad Distrital de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017, (Ver tabla 2 y 3). La confiabilidad de instrumento se aprecia en el Anexo N° 04.

Tabla 2. Variable 1: Liderazgo

Indicadores	Preguntas
Capacidad intelectual y personal	1, 2, 12
Capacidad de motivación	3, 4, 10
Habilidad para comunicarse	5, 9, 11
Comprender el contexto	6, 7, 8

Fuente: Encuesta

.

Tabla 3. Variable 2: Clima Institucional

Indicadores	Preguntas
Estructura	2, 3, 4, 7
Responsabilidad	1, 5, 6
Recompensa	9, 10
Relaciones	8, 11, 12
Conflictos	13, 14, 15

Fuente: Encuesta

3.6. Procesamiento y análisis de datos.

3.6.1. Recolección de datos.

Variable 1: Liderazgo

Los datos que fueron recogidos mediante la aplicación de la encuestas a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Casitas, con un cuestionario con 12 preguntas fueron distribuidas entre los indicadores de la variable independiente Liderazgo, de acuerdo a la tabla 4, que detallamos.

Tabla 4.Variable 1: Liderazgo

Indicadores	Preguntas	Puntuación	
		Mínimo	Máximo
Capacidad intelectual y personal	1, 2, 12	3	15
Capacidad de motivación	3, 4, 10	3	15
Habilidad para comunicarse	5, 9, 11	3	15
Comprender el contexto	6, 7, 8	3	15
	Totales	12	60

Fuente: Encuesta

Luego de tabulados los datos con el apoyo del programa Excel, se procedió a identificar los niveles de las variables, mediante la escala valorativa compuesta por:

Nivel	Puntaje
Alto	De 44 a 60 puntos.
Regular	De 28 a 43 puntos
Bajo	De 12 a 27 puntos

Variable 2: Clima institucional

Los datos que fueron recogidos mediante la aplicación de la encuestas a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Casitas, donde las 15 preguntas fueron distribuidas entre los indicadores de la variable 2, Clima Institucional, de acuerdo a la tabla 5, que a continuación detallamos.

Tabla 5. Variable 2: Clima Institucional

Indicadores	Preguntas	Puntuación	
		Mínimo	Máximo
Estructura	2, 3, 4, 7	4	20
Responsabilidad	1, 5, 6	3	15
Recompensa	9, 10	2	10
Relaciones	8, 11, 12	3	15
Conflictos	13, 14, 15	3	15
	Totales	15	75

Fuente: Encuesta

Luego de tabulados los datos con el apoyo del programa Excel, se procedió a identificar los niveles de las variables, mediante la escala valorativa compuesta por:

Nivel	**Puntaje**
Alto	De. 55 a 75 puntos
Regular	De 35 a 54 puntos
Bajo	De. 15 a 34 puntos

3.6.2. Procesamiento de datos.

Una vez realizada la recogida de datos a través de los cuestionarios descritos, se prosiguió una fase esencial para toda investigación, referida a la clasificación o agrupación de los datos referentes a cada variable objetivo de estudio y su presentación conjunta. Los investigadores siguieron un procedimiento de 4 pasos para el análisis de datos. Para el procesamiento de datos se utilizó el programa Excel. 1. Validación. El proceso de verificar que las encuestas se hayan aplicado de acuerdo a lo establecido. Edición, implica verificar los errores del entrevistador y del entrevistado. 2. Codificación. Se refiere al proceso de agrupar o asignar los códigos numéricos a las varias respuestas de unas preguntas determinadas. 3. Introducción de datos. Una vez que se ha validado, editado y codificado, el siguiente paso es la introducción de datos, es decir convertir la información a un formato electrónico en la computadora, a través de un medio de almacenamiento como lo es una cinta magnética, un disco duro o una USB. 4. Tabulación y análisis estadísticos.

La tabulación más básica es la tabla de frecuencia de un solo sentido, que muestra el número de entrevistados que dieron una posible respuesta a cada pregunta.

3.6.3. Análisis de datos.

Aplicando el programa Excel se determinaron las frecuencias en base a los resultados de las preguntas realizadas a los trabajadores, presentándolas en figuras y tablas, ilustraciones que permitieron conocer el comportamiento y características de las variables liderazgo y clima institucional, información relevante para realizar la discusión fundamentándose en el marco teórico y los antecedente que permitieron la contrastación de la hipótesis, respuesta al problema y conseguir alcanzar los objetivos de la investigación donde se determine de qué manera el liderazgo incide en el clima institucional en la Municipalidad de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017.

3.7. Variables y operacionalización.

3.7.1. Variable 1: Liderazgo.

Dimensiones e indicadores

- **a.** Capacidad intelectual y personal.
  - . Conocimiento
  - . Trato a las personas
- **b.** Capacidad de motivación.
  - . Estímulo personal y organizacional
- **c.** Habilidad para comunicarse.
  - . Dominio personal y escucha activa
- **d.** Comprender el contexto.
  - . Desarrollo e innovación.

3.7.2. Variable 2: Clima institucional.

Dimensiones e indicadores

- **a.** Estructura
  . Procesos, orden y normas.
- **b.** Responsabilidad
  . Funciones y trabajo supervisado.
- **c.** Recompensa
  . Capacitación y estímulos
- **d.** Relaciones
  . Relaciones laborales, trato equitativo y comunicación.
- **e.** Conflictos.
  . Dialogo y resolución.

Su operacionalización se aprecia en los **Anexos N° 05 y 06**

4. Resultados.

En este capítulo se presentan los resultados, después de haberse procesado las encuestas que se aplicaron a los funcionarios y servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Casitas (MDC). Esta información se presenta en figuras que correspondió al estudio de los indicadores de las variables liderazgo y clima institucional para su análisis posterior; describiéndose a continuación:

Para el Objetivo específico 1: Describir las dimensiones del liderazgo: Capacidad intelectual y personal, capacidad de motivación, habilidad para comunicarse y comprender el contexto que se manifiesta en la Municipalidad Distrital de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017.

Variable 1. : Liderazgo

Capacidad intelectual y personal.

En la Fig. 1, se puede distinguir que los funcionarios y colaboradores de la Municipalidad Distrital de Casitas, al ser encuestados, el 57.1% expresaron que siempre, en tanto que 35.7% dijeron que generalmente, mientras el 7.1% indicaron que alguna vez, esto implica que los trabajadores poseen la capacidad para liberarse de problemas personales. Es decir cuando se encuentran en la institución en horario de trabajo le dan mayor énfasis al desenvolvimiento laboral.

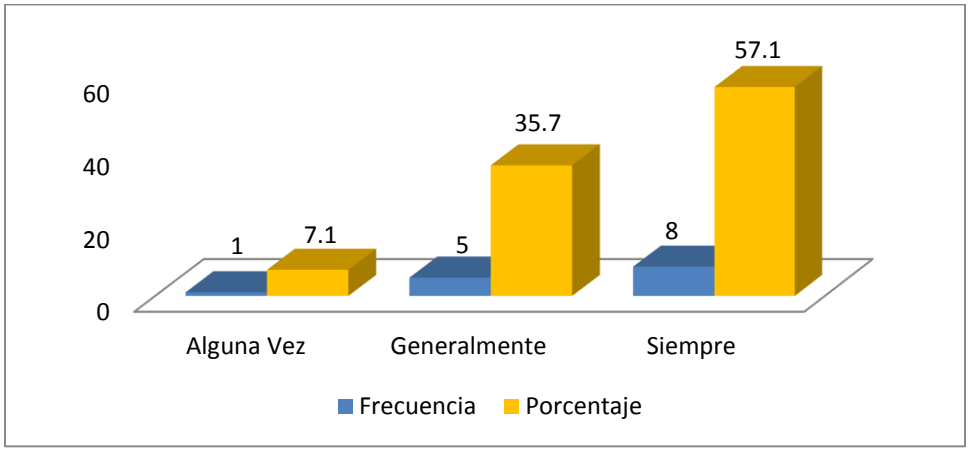


Fig. 1. Capacidad para liberarse de problemas personales.
Fuente: Encuesta.
Elaboración: Los autores.

El liderazgo implica capacidad para influencias en los colaboradores, en la Fig. 2, se puede apreciar que esta capacidad el 50% de los encuestados respondieron que siempre la tienen, el 14.3% generalmente y nunca, el 21.4% dijeron alguna vez. Característica fundamental para dirigir a las personas al objetivo pre establecido.

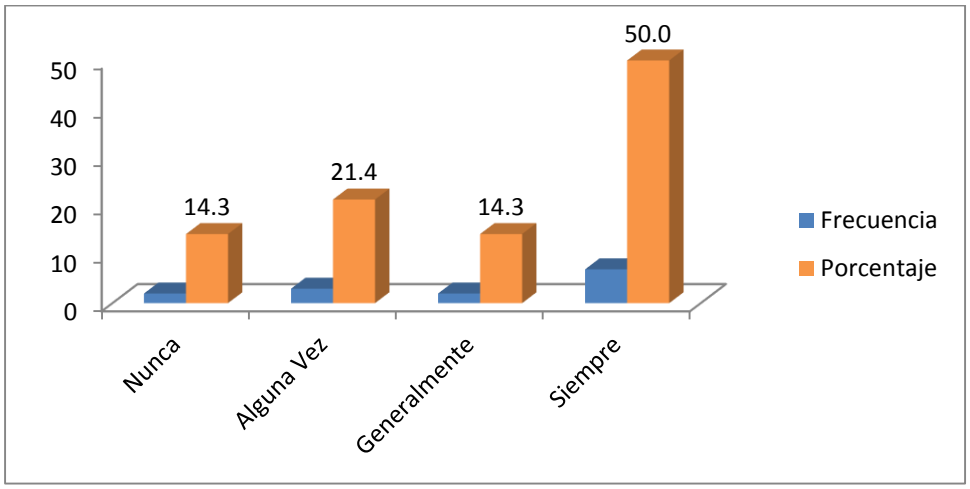


Fig. 2. Capacidad de influenciar en los trabajadores.
Fuente: Encuesta.
Elaboración: Los autores.

Los colaboradores de la municipalidad, al tener amplio conocimiento de la institución pueden predecir de lo que puede suceder, en la Fig. 3, se puede visualizar el 35.7% de los encuestados manifestaron que siempre y generalmente, el 7.1% expresaron alguna y vez rara vez y el 14.3% nunca.

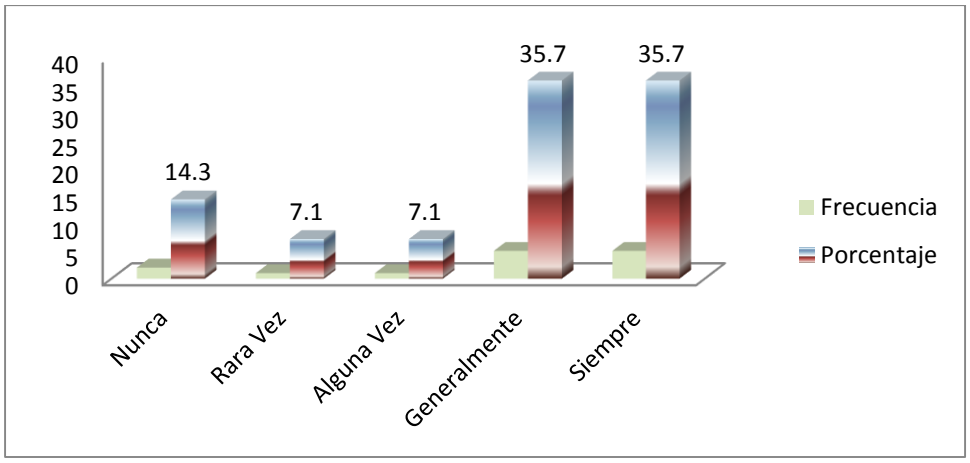


Fig. 3. Habilidad vaticinadora.
Fuente: Encuesta.
Elaboración: Los autores.

Capacidad de motivación.

Como se aprecia en la Fig. 4, que los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Casitas al ser encuestados si aceptan el estado actual de las cosas, para entenderla y sobre base presentar alternativas de solución para mejorar las cosas, el 28.6% de los encuestados opinaron que siempre en tanto el 57.1% expresaron que generalmente y el 14.3% afirmaron que alguna vez.

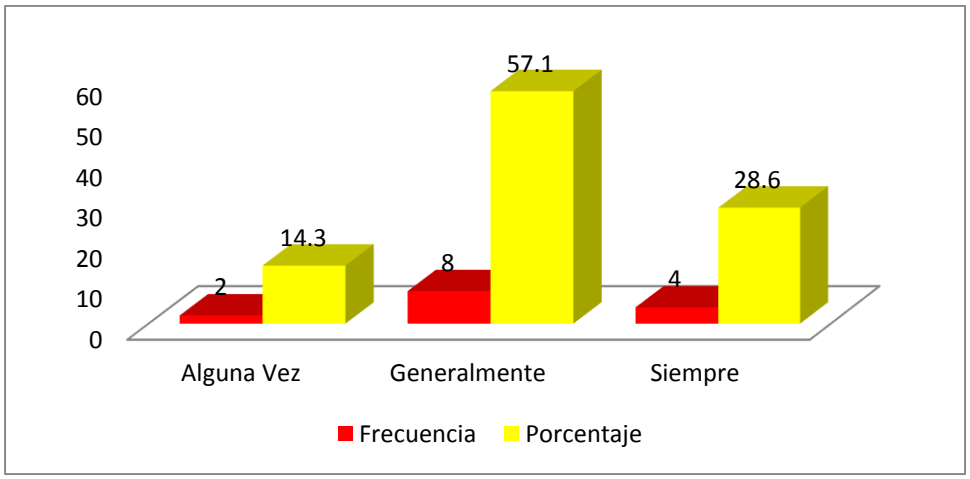


Fig. 4. Aceptación del estado actual de las cosa.
Fuente: Encuesta.
Elaboración: Los autores.

En la Fig.5, se visualiza que los funcionarios y, colaboradores de la Municipalidad Distrital de Casitas al ser encuestados respecto a la capacidad de aprender cada día más para un mejor desenvolvimiento laboral el 85.7.1% indicaron que siempre, en tanto que el 14.3% respondieron que generalmente. Se observar que existe amplia predisposición por tener mayor conocimiento para aplicarlos en el desarrollo de las actividades.

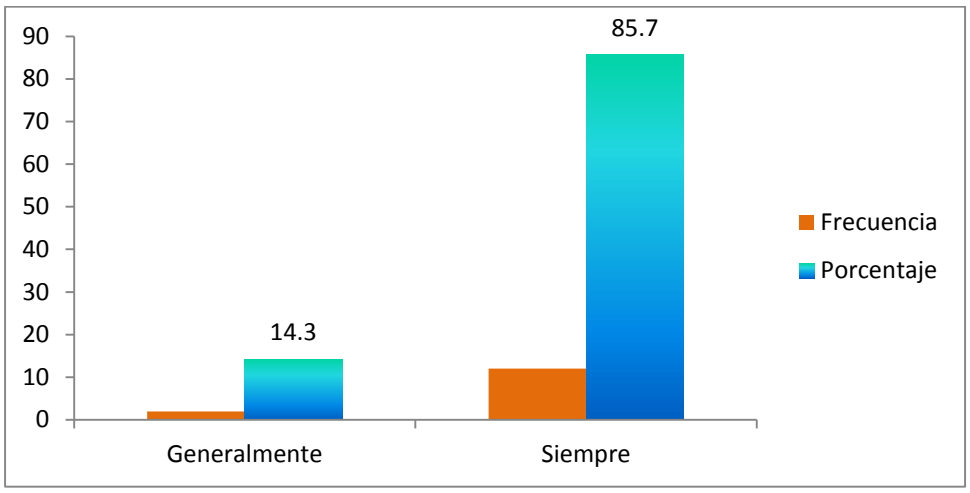


Fig. 5. Habilidad para el aprendizaje continuo.
Fuente: Encuesta.
Elaboración: Los autores.

En todo objetivo que se desea alcanzar se presentan obstáculos, siendo considerados problemas que requieren de resoluciones; al respecto el 42.9% de los encuestados respondieron que siempre cuentan con habilidades, 50% generalmente y el 7.1% alguna vez. (Ver Fig. 6).

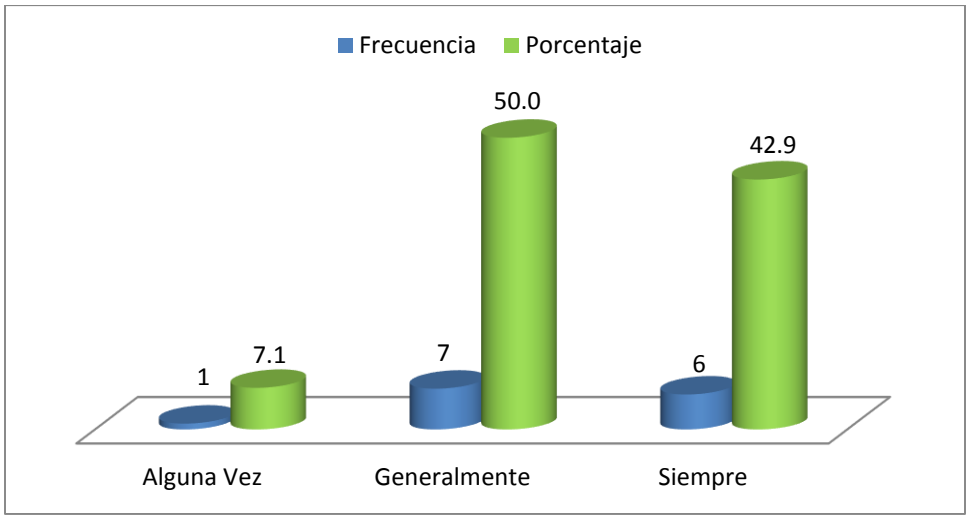


Fig. 6. Habilidad para la resolución de problemas.
Fuente: Encuesta.
Elaboración: Los autores.

Habilidad para comunicarse.

Con relación a la habilidad para sobreponerse a situaciones difíciles. En la Fig. 7 se muestra que los colaboradores de la municipalidad siempre miran el futuro y cualquier desacierto lo toman como una experiencia que no puede repetirse. Al respecto el 57.1% de los encuestados indicaron que siempre, el 28.6% generalmente y el 14.3% alguna vez.

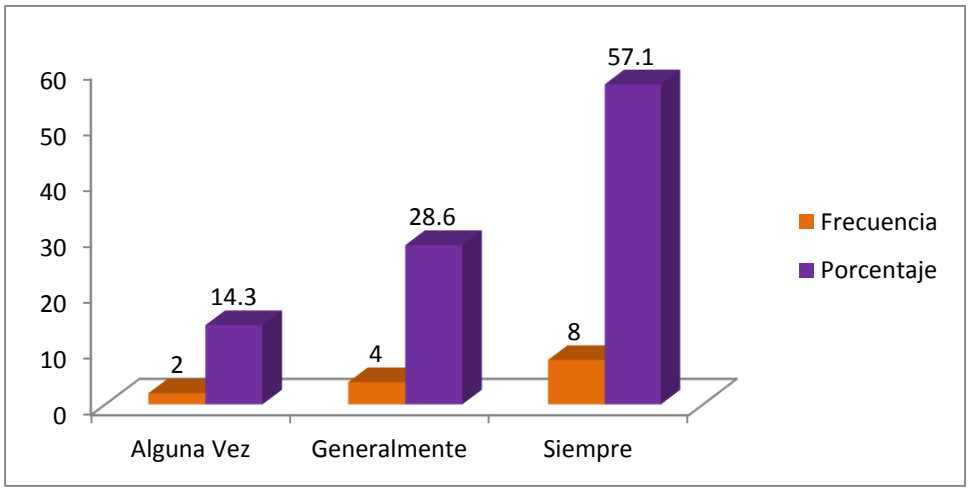


Fig. 7. Habilidad para sobreponerse a situaciones difíciles.
Fuente: Encuesta.
Elaboración: Los autores.

Se puede distinguir que en la Fig. 8, que los funcionarios y personal administrativo de la institución, al ser encuestados respecto a la facilidad para entenderse entre ellos el 71.4% opinaron que siempre en tanto el 28.6% respondieron generalmente. La comunicación se considera el ingrediente fundamental para lograr un efectivo liderazgo.

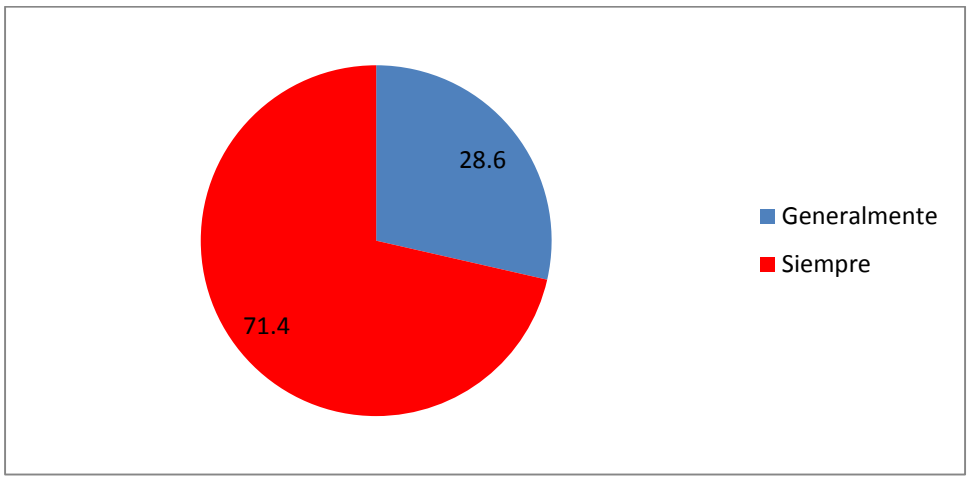


Fig. 8. Facilidad para entenderse con todo el personal.
Fuente: Encuesta.
Elaboración: Los autores.

Mantener buenas relaciones y trato cordiales con todo el personal que labora en la institución es estratégico para lograr un liderazgo efectivo. En la Fig. 9 se puede apreciar que la habilidad para el trato con los trabajadores 42.9% de los encuestados respondieron siempre y generalmente, el 7.1% expresaron alguna vez y nunca.

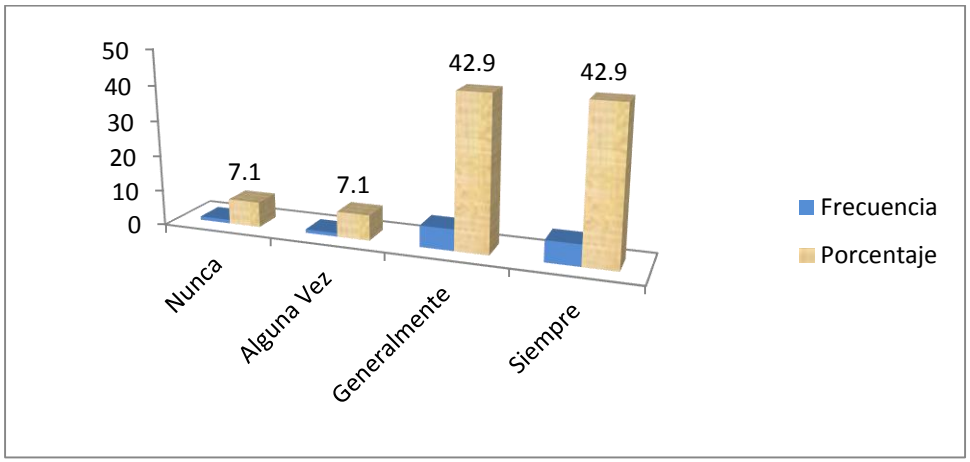


Fig. 9. Habilidad para el trato con los trabajadores.
Fuente: Encuesta.
Elaboración: Los autores.

Comprender el contexto.

Se observa en la Fig. 10, que el 14.3% de los colaboradores encuestados respondieron siempre y rara vez, en tanto que 42.9% expresaron generalmente y el 28.6% alguna vez cuentan con capacidad para desarrollar a otro líderes, siendo necesario esta capacidad para la formación de nuevos cuadros.

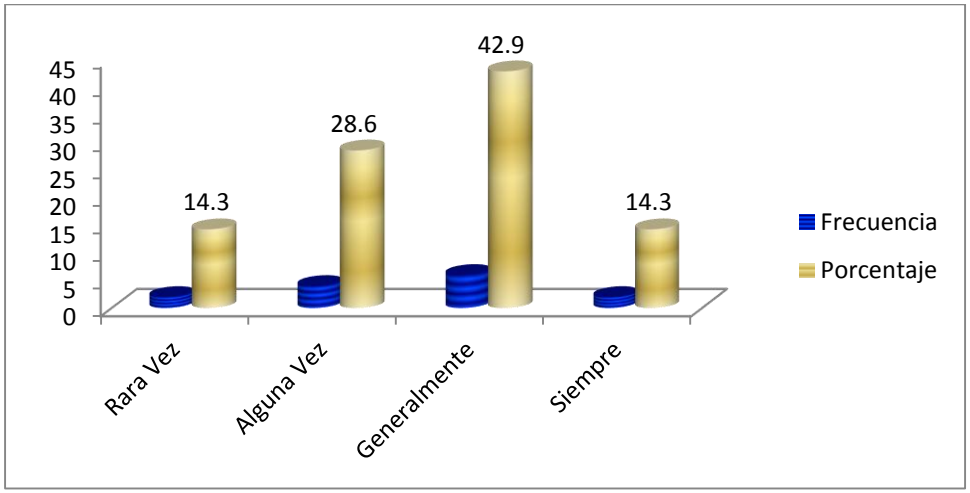


Fig. 10. Capacidad para desarrollar a otros líderes.
Fuente: Encuesta.
Elaboración: Los autores.

El liderazgo implica asumir nuevos retos y /o desafíos, para lograr objetivos estratégicos y visionarios, significa que los colaboradores deben tener pre disposición para mayores responsabilidades, al respecto en la Fig. 11, se puede visualizar que el 71.4% de los encuestados respondieron que siempre tiene esta predisposición, el 14.3% alguna vez y el 7.1% indicaron generalmente y nunca.

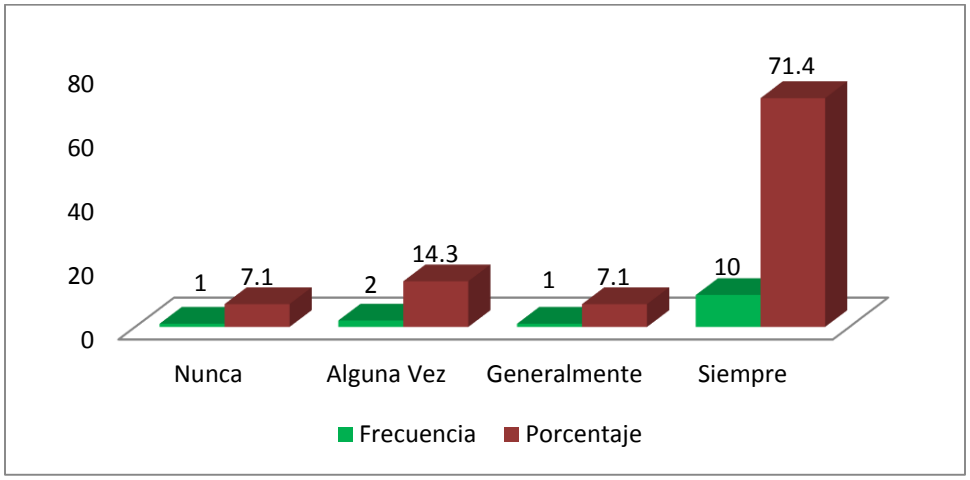


Fig. 11. Disposición para asumir mayores responsabilidades.
Fuente: Encuesta.
Elaboración: Los autores.

Se aprecia en la Fig. 12, la disposición para el cambio e innovación organizacional, se dice que lo único constante es el cambio, porque las instituciones deben ser dinámicas, y anticipar al cambio para lograr un mejor posicionamiento en los escenarios nacionales e internacionales, los funcionarios y, colaboradores de la Municipalidad Distrital de Casitas al ser encuestados sobre el cambio organizacional el 71.4% respondieron que siempre, en tanto que 14.3% indicaron generalmente y alguna vez.

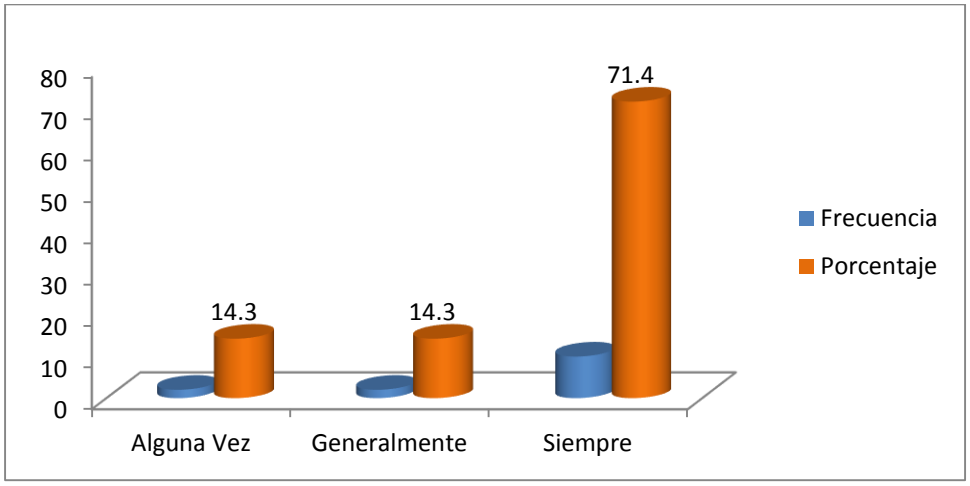


Fig. 12. Disposición para el cambio e innovación organizacional.
Fuente: Encuesta.
Elaboración: Los autores.

Al describir las dimensiones del liderazgo, con los resultados de la Fig.13, se pudo distinguir que los funcionarios poseen capacidad intelectual y personal para influenciar en los colaboradores, debido a la mayor información con que cuentan, asimismo analizan los problemas de manera conjunta, demostrando su proactividad. Respecto a la motivación tienen como política desarrollar y hacer progresar a sus colaboradores, brindándoles reconocimiento por el trabajo bien realizado, dándoles instrucciones y órdenes precisas y entendibles para asegurar el éxito en el trabajo a fin de garantizar un buen servicio al ciudadano, la manera como se motiva los trabajadores hace que la comunicación sea asertiva y empática, haciendo que la participación sea activa y efectiva logrando que los funcionarios y colaboradores de esta institución edil, mejore su compromiso organizacional y tenga mayor sentido de pertenencia institucional, para asegurar un servicio de excelencia al poblador casiteño.

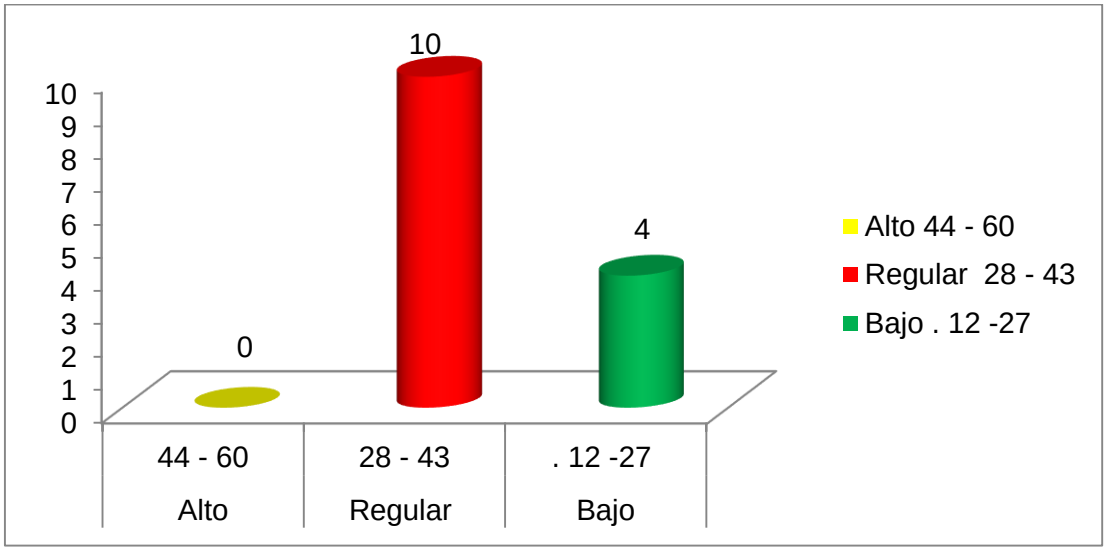


Fig. 13. Descripción conjunta de las características del liderazgo.
Fuente: Encuesta
Elaboración: Los autores

Tabla 6. Niveles de la variable Liderazgo

	Puntaje	N	%
Alto	44-60	0	0.0
Regular	28-43	10	71.4
Bajo	12 -27.	4	28.6
	Totales	14	100.0

Fuente: Encuesta

Las características del liderazgo que componen la variable 1, Liderazgo tiene un nivel de calificación de regular de acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Casitas, con diez trabajadores representados por el 71.4% que corresponde al nivel regular y para el nivel bajo el restante 28.6% de los cuatro trabajadores que respondieron a la encuesta aplicada (tabla 6).

Para el Objetivo específico 2: Describir las dimensiones del clima institucional: estructura, responsabilidad, recompensas, relaciones y conflictos que se percibe en la Municipalidad Distrital de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017.

Variable 2. : Clima institucional

Estructura.

Las estructuras son la base para la formalización de las organizaciones, se establecen con el propósito de que sirva de soporte para lograr los objetivos. Se puede apreciar en la Fig. 14, que se han establecido procedimientos para asegurar un mejor trabajo, puesto que indican la secuencia para ejecutar una actividad, con relación a ello el 35.7% de los encuestados manifestaron que siempre y alguna vez, el 21.4%, dijeron generalmente y el 7.1% opinaron nunca.

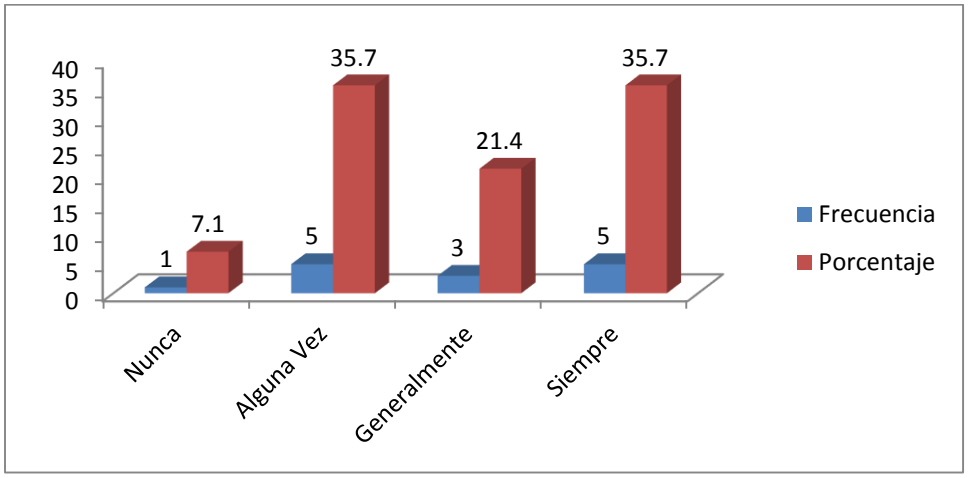


Fig. 14. Procedimientos administrativos establecidos para la mejora del trabajo.
Fuente: Encuesta.
Elaboración: Los autores.

En la Fig.15, se puede distinguir que los funcionarios y colaboradores de la Municipalidad al ser encuestados respecto a la cantidad de trámites necesarios de brindar un buen servicio; por tratarse de una institución pública sus acciones están normados y sobre estas disposiciones legales se desenvuelve la institución edil, el 78.6% señalaron que siempre, 14.3% respondieron generalmente y 7.1% indicaron alguna vez.

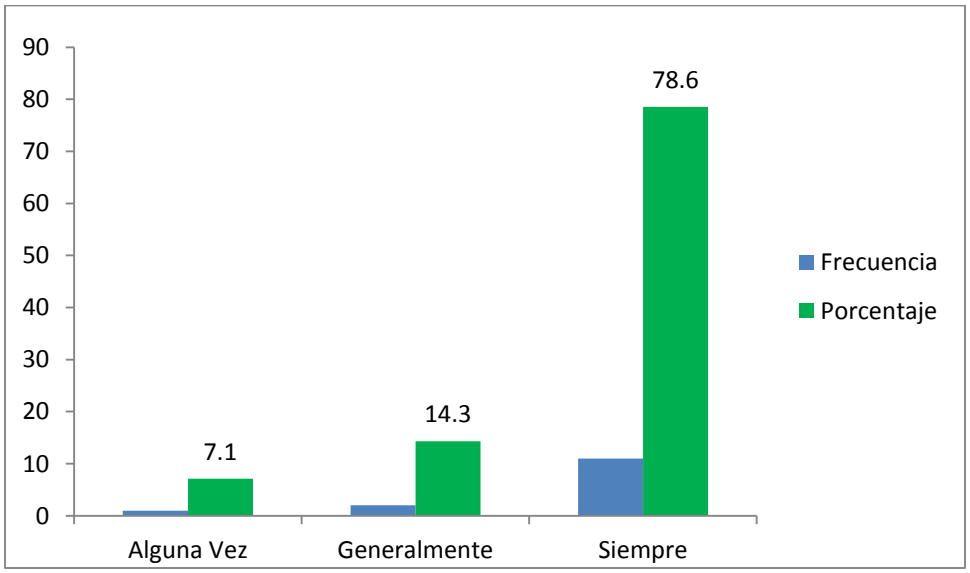


Fig. 15. Trámites necesarios para brindar un buen servicio.
Fuente: Encuesta.
Elaboración: Los autores.

Se puede distinguir en la Fig. 16, que la percepción de los encuestados con relación al orden organizacional, que significa arreglo o disposición del trabajo, personas y ambiente; el 71.4% manifestaron que siempre, el 14.3% rara vez y el 7.1% alguna vez y nunca.

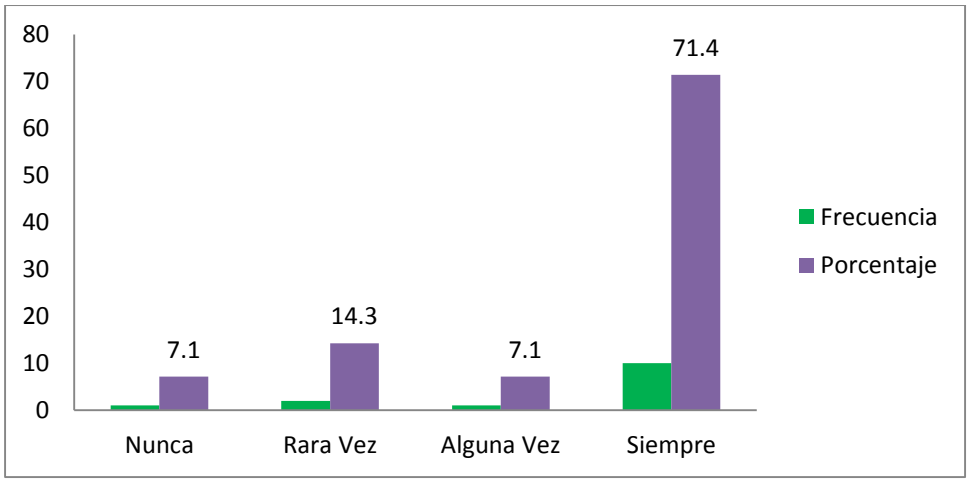


Fig. 16. Percepción de un orden organizacional.
Fuente: Encuesta.
Elaboración: Los autores.

La municipalidad por ser una institución de gobierno local pertenece a la administración pública, por lo que se fundamenta para su funcionamiento en una normatividad clara y definida, en la Fig. 17, se puede observar que el 28.6% de los encuestados respondieron que siempre, el 50% generalmente el 14.3% alguna vez y el 7.1% nunca.

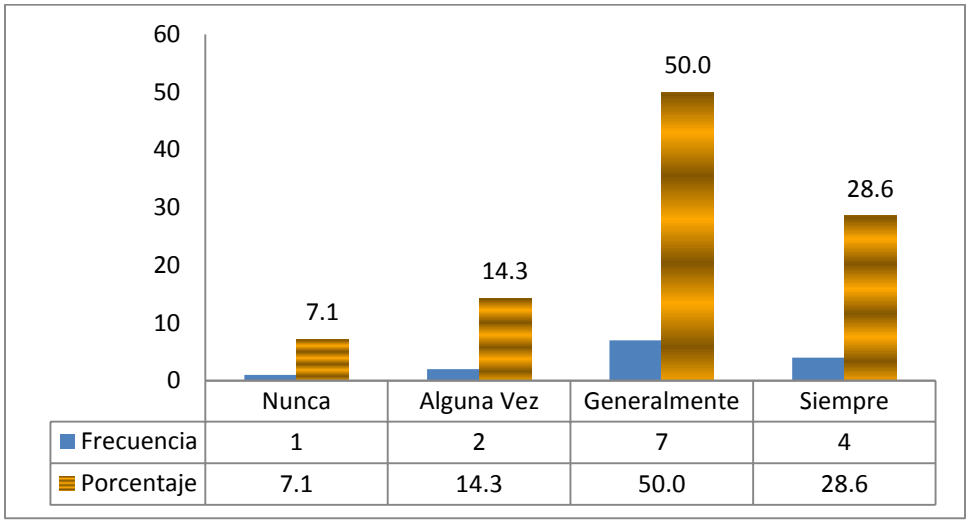


Fig. 17. Normas y reglas claras para facilitar el trabajo.
Fuente: Encuesta.
Elaboración: Los autores.

Responsabilidad.

Responsabilidad es la obligación de hacer algo es decir cumplir con las tareas y/o funciones establecidas en el Manual de organización de funciones. En este documentos de gestión se encuentran las funciones y/o tareas de todo el personal que trabaja en la municipalidad; en la Fig. 18 se aprecia que el 92.9% de los encuestados apreciaron que siempre las funciones y/o tareas se encuentran claramente definidas.

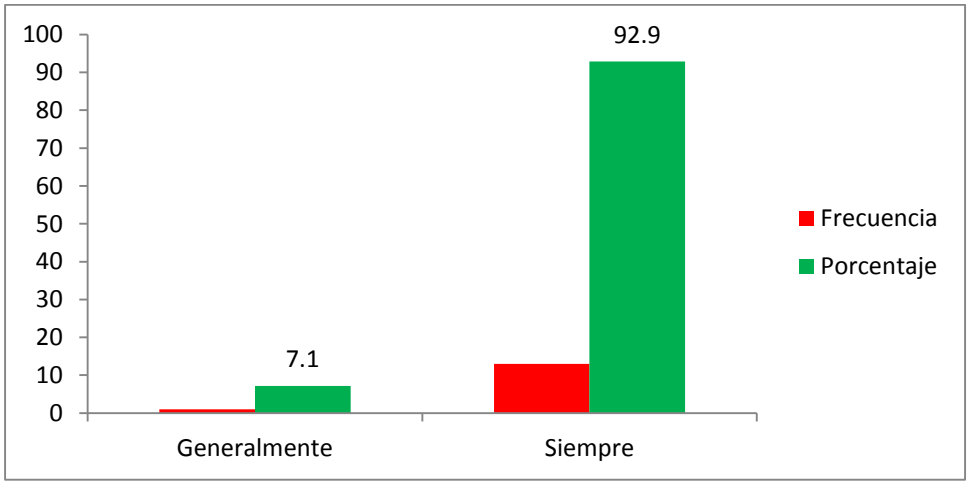


Fig. 18. Funciones y/o tareas claramente definidas.
Fuente: Encuesta.
Elaboración: Los autores.

En el documento de gestión Manual de Organización y Funciones (MOF) también se establecer los requisitos que exige el puesto para asegurar un buen desempeño laboral y las competencias laborales; en la Fig. 19, se puede observar 64.3% de los encuestados indicaron que siempre las funciones y/o tareas son compatibles con las competencias laborales, 21.4% indicaron generalmente y el 14.3% dijeron alguna vez.

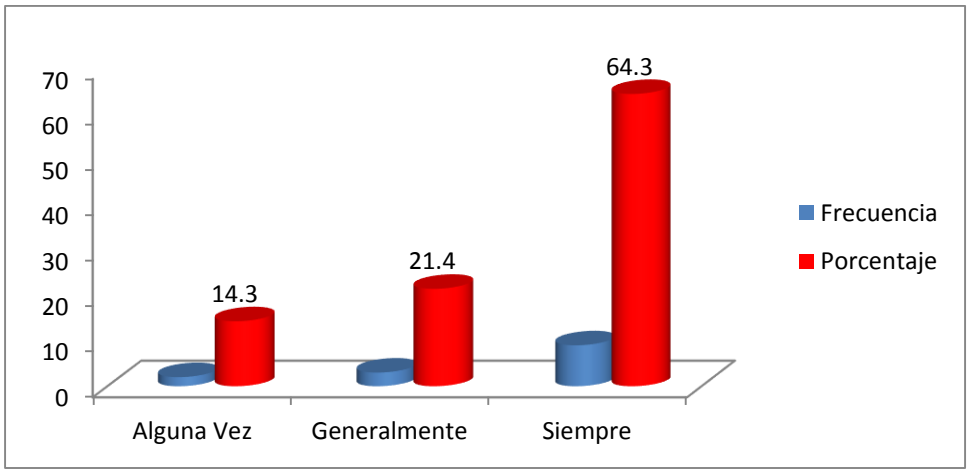


Fig. 19. Funciones y/o tareas compatibles con las competencias laborales.

Fuente: Encuesta.

Elaboración: Los autores.

.

En la Fig. 20, se puede apreciar que lo trabajos realizados son supervisados dado la estructura de la organización con el propósito de lograr los objetivos institucionales. Los funcionarios y personal administrativo de la municipalidad al ser encuestados sobre la supervisión laboral, el 57.1% expresaron que generalmente, 21.4% alguna vez, el 14.3% siempre y el 7.1% rara vez.

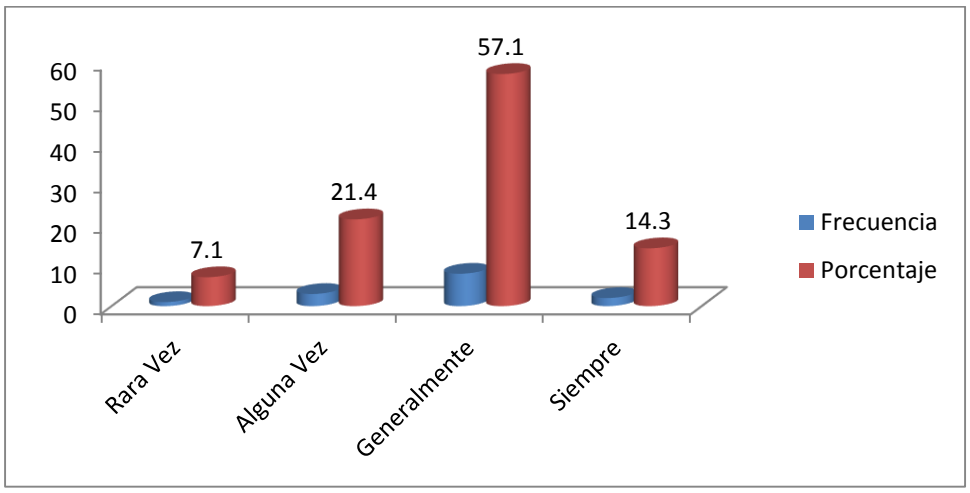


Fig. 20. Supervisión del trabajo realizado.
Fuente: Encuesta.
Elaboración: Los autores.

Recompensas.

La motivación laboral en toda organización es necesaria para mejorar e incrementar la productividad laboral. En este sentido La municipalidad cuenta con una política de incentivos monetarios y no monetarios, en la Fig. 21, se observa que se brinda capacitación para el desarrollo profesional e institucional, el 35.7% expresaron que siempre, 28.6% generalmente, 7.1% alguna vez y el 14.3% rara vez y nunca.

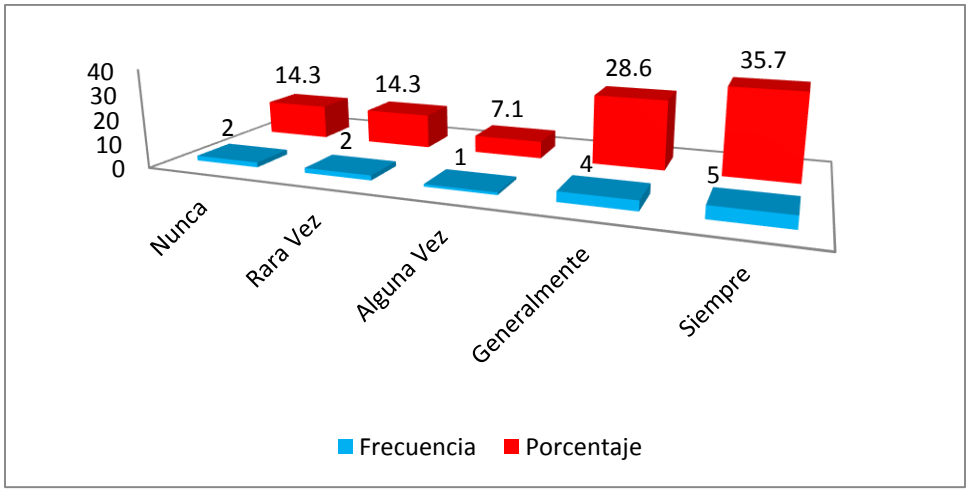


Fig. 21. Capacitación para un mejor desempeño laboral.
Fuente: Encuesta.
Elaboración: Los autores.

En la Fig. 22, se puede apreciar distinguir que los, colaboradores de la Municipalidad Distrital de Casitas al ser encuestados sobre los estímulos e incentivos para incrementar la productividad laboral, el 28.6% de los encuestados manifestaron que siempre, el 21.4% expresaron que alguna vez y rara vez en tanto que 14.3% opinaron que generalmente y nunca. La forma de estímulos percibido son reconocimiento y ciertas bonificaciones por un trabajo destacado y de compromiso institucional.

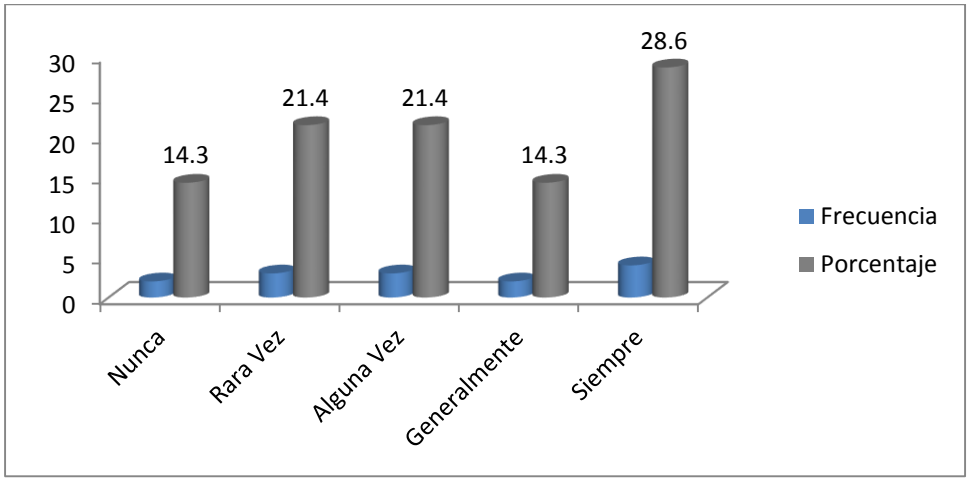


Fig. 22. Estímulos e incentivos para incrementar la productividad laboral.

Fuente: Encuesta.

Elaboración: Los autores.

Relaciones.

En toda organización las relaciones interpersonales son fundamentales, para lograr los objetivos institucionales y cada miembro de la organización logren sus objetivos y estos deben ser sincronizados; para no duplicar esfuerzo. En la Fig. 23, en los resultados se puede observar que los directivos dialogan con los trabajadores los resultados de sus evaluaciones para darle las guías o pautas para una mejora continua al respecto el 57.1% de los encuestados manifestaron que siempre, el 21.4% generalmente, el 14.3% alguna vez y el 7.1% nunca.

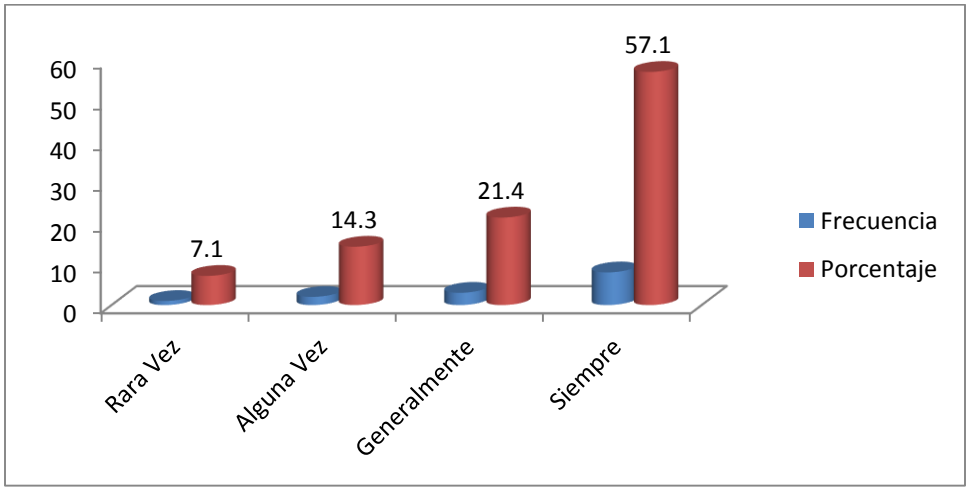


Fig. 23. Directivos dialogan los resultados de la evaluación del personal.
Fuente: Encuesta.
Elaboración: Los autores.

La existencia de favoritismo crea fricciones y/o rozamientos personales es por ello que toda organización debe actuarse con imparcialidad. En la Fig. 24, del total de encuestados el 28.6% respondieron siempre, 21.4% generalmente, 14.3% alguna vez, 28.6% rara vez y 7.1% nunca.

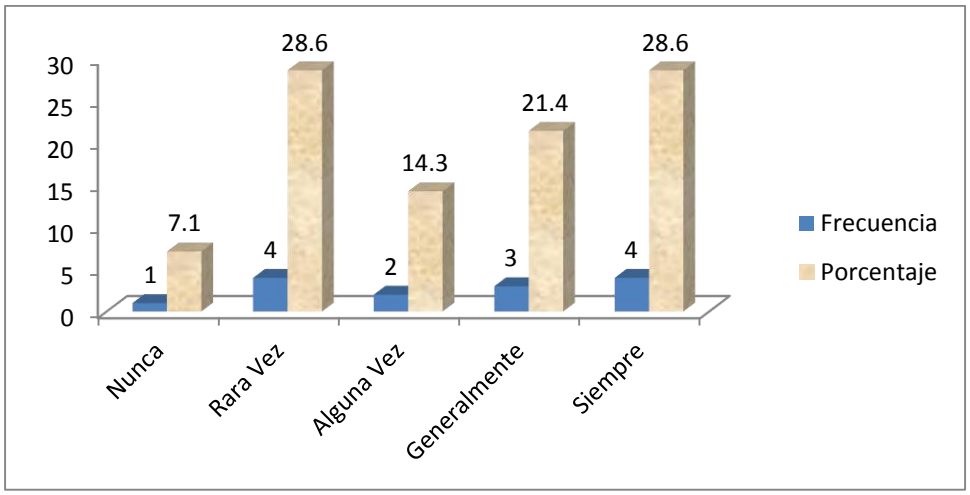


Fig. 24. Imparcialidad en el trato con los trabajadores.
Fuente: Encuesta.
Elaboración: Los autores.

Una comunicación efectiva trae como resultado una coordinación eficaz en todos los niveles organizacionales, el proceso de comunicarse en todo momento e intercambiar ideas está a la orden del día. En la Fig. 25 se puede distinguir que el 57.1% de los encuestados respondieron que siempre, el 28.6% opinaron que generalmente, mientras el 14.3% indicaron que rara vez.

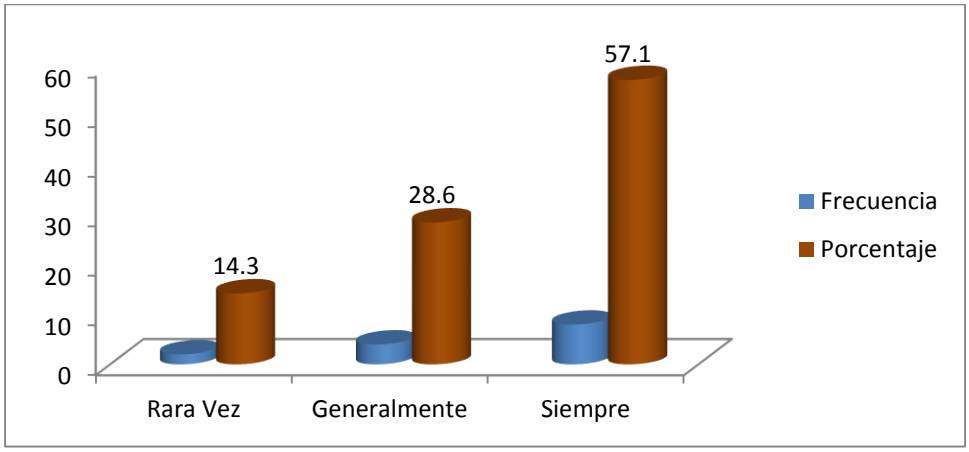


Fig. 25. Fluida comunicación con los colaboradores.
Fuente: Encuesta.
Elaboración: Los autores.

Conflictos.

Los conflictos se generan por las diferentes percepciones personales de los objetivos individuales con los objetivos organizacionales, por la escasez de recursos para hacer efectiva alguna actividad o por nuevos acontecimiento en el entorno empresarial. Estos obstáculos y/o problemas que se presenta cuando el personal busca el logro de los objetivos institucionales deben solucionarse de manera pertinente que se arribe a un buen entendimiento, en la Fig. 26, se observa qué 35.7% de los encuestados dijeron siempre, 42.9% generalmente, 7.1% alguna vez y el 14.3% nunca.

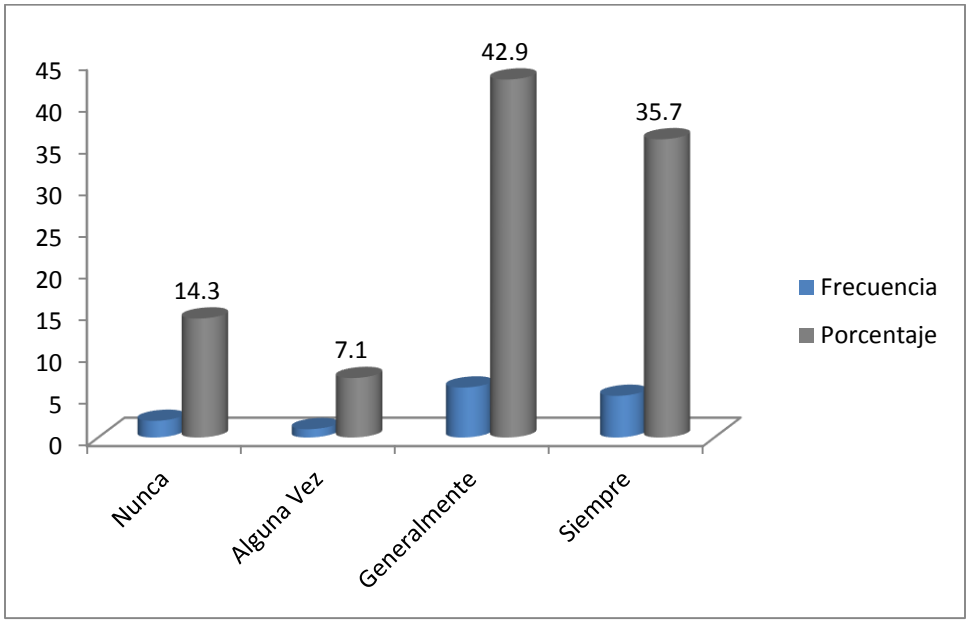


Fig. 26. Conflictos solucionados de manera pertinente.
Fuente: Encuesta.
Elaboración: Los autores.

La solución de un conflicto debe darse en tiempo oportuno y con imparcialidad, para no ahondar resentimientos personales o generar rencillas entre los trabajadores, al respecto en la Fig. 27 del total de encuestados el 28.6% indicaron que siempre, el 35.7% opinaron que generalmente, mientras el 21.4% indicaron que alguna vez, el 7.1% opinaron rara vez y nunca.

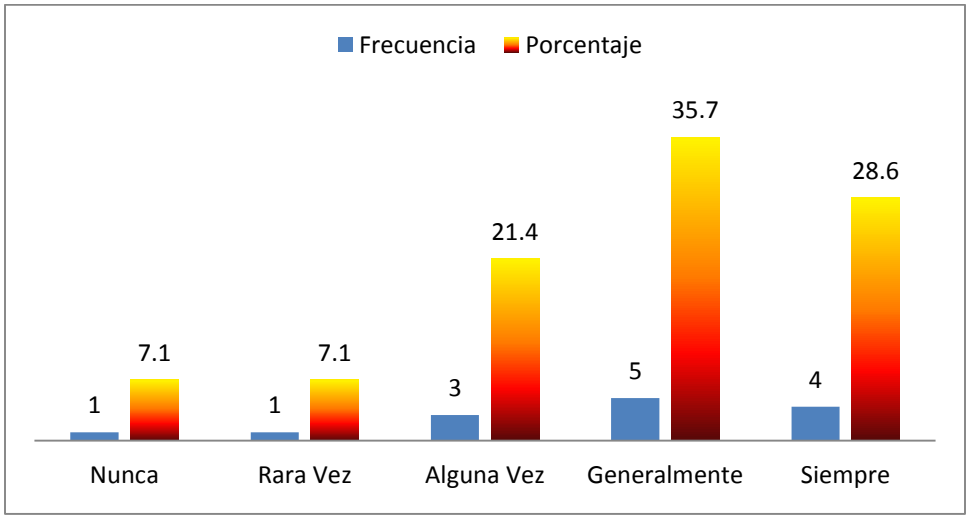


Fig. 27. Actuación oportuna e imparcial de los directivos en la solución de conflictos.
Fuente: Encuesta.
Elaboración: Los autores.

En la Fig. 28, se puede observar que existe una participación activa de los protagonistas de los conflictos con el propósito que las partes involucradas llegue a un buen entendimiento y las buenas relaciones contribuya a lograr un sinergismo organizacional, el 21.4% de los encuestados expresaron que siempre y generalmente y nunca respectivamente, en tanto que 28.6% opinaron algunas veces, mientras el 7.1% indicaron que rara vez.

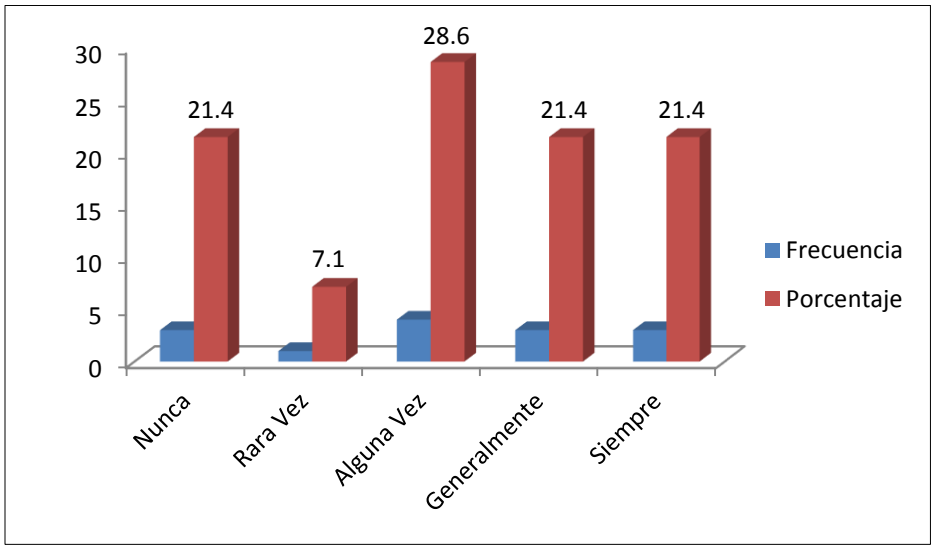


Fig. 28. Participación activa de los protagonistas en la solución de los conflictos.

Fuente: Encuesta.

Elaboración: Los autores.

En la Fig. 29, al analizar las dimensiones del clima institucional se pudo observar que la estructura organizacional no están bien definidas, por falta de algunas reglamentaciones, dificultando la aplicación del principio de autoridad, que imposibilita el cumplimiento a cabalidad de las funciones asignadas, con relación a las recompensas existen ciertas acciones que estimulan al trabajador como reconocimientos y felicitaciones por un merecido trabajo y se brindan cursos de capacitación de manera espontánea pero contar con un plan de capacitación estratégico, las relaciones interpersonales son las de las mejores por la familiaridad y amistad entre los trabajadores y funcionarios por convivir al mismo pueblo. Estas relaciones laborales hacen que se minimicen los rozamientos o fricciones personales entre los trabajadores y funcionario y los pobladores de la comunidad casiteña.

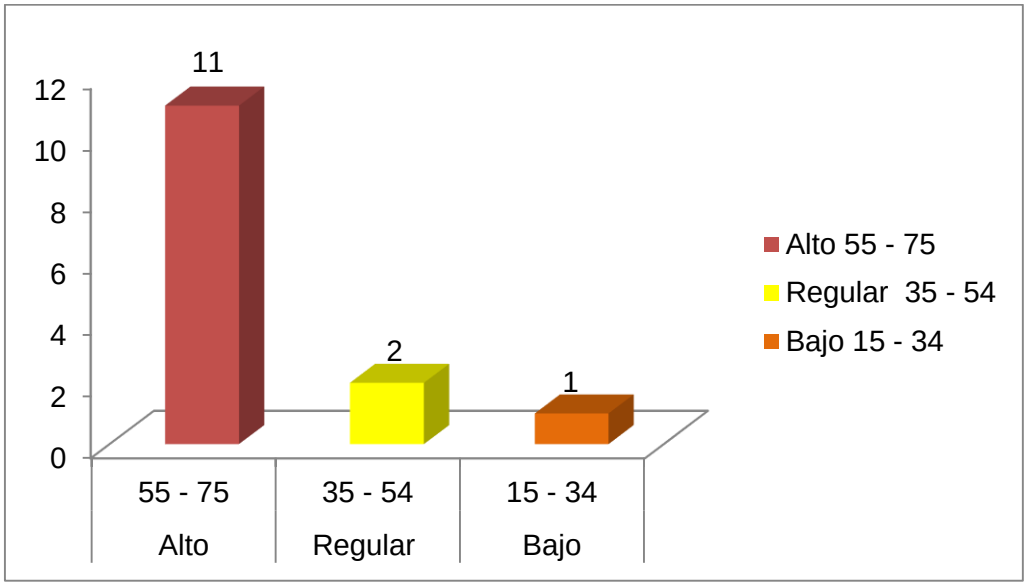


Fig. 29. Descripción conjunta de las dimensiones del clima institucional.
Fuente: Encuesta.
Elaboración: Los autores.

Tabla 7. Niveles de la *variable clima institucional*

	Puntaje	N	%
Alto	55-75	11	78.6
Regular	35-54	2	14.3
Bajo	15-34	1	7.1
	Totales	14	100.0

Fuente: Encuesta

Las dimensiones que componen la variable Clima Institucional como la estructura, la responsabilidad, las recompensas, las relaciones y conflictos, presentaron un nivel alto del Clima Institucional con respuesta de once colaboradores que representan el nivel alto con 78,6%, de nivel regular el 14,3 % y para el nivel bajo el 7,1% de los entrevistados de la Municipalidad Distrital de Casitas, de acuerdo a la tabla 7.

Para el Objetivo general: Determinar de qué manera el liderazgo incide en el clima institucional en la Municipalidad Distrital de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017.

En la Tabla 8 y la Fig. 30, se puede apreciar que la variable liderazgo presentó un nivel regular de las respuestas con el 71.4 % de las respuestas que ha permitido incidir en el clima institucional en nivel alto a los trabajadores del orden del 78.6 % que representan las respuestas de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Casitas.

Tabla 8. La variable Liderazgo en la incidencia del Clima institucional.

Nivel	Variable Liderazgo			Variable Clima Institucional		
	Puntaje	N	%	Puntaje	N	%
Alto	44-60	0	0.0	55-75	11	78.6
Regular	28-43	10	71.4	35-54	2	14.3
Bajo	12 -27.	4	28.6	15-34	1	7.1
	Totales	14	100.0	Totales	14	100.0

Fuente: Encuesta

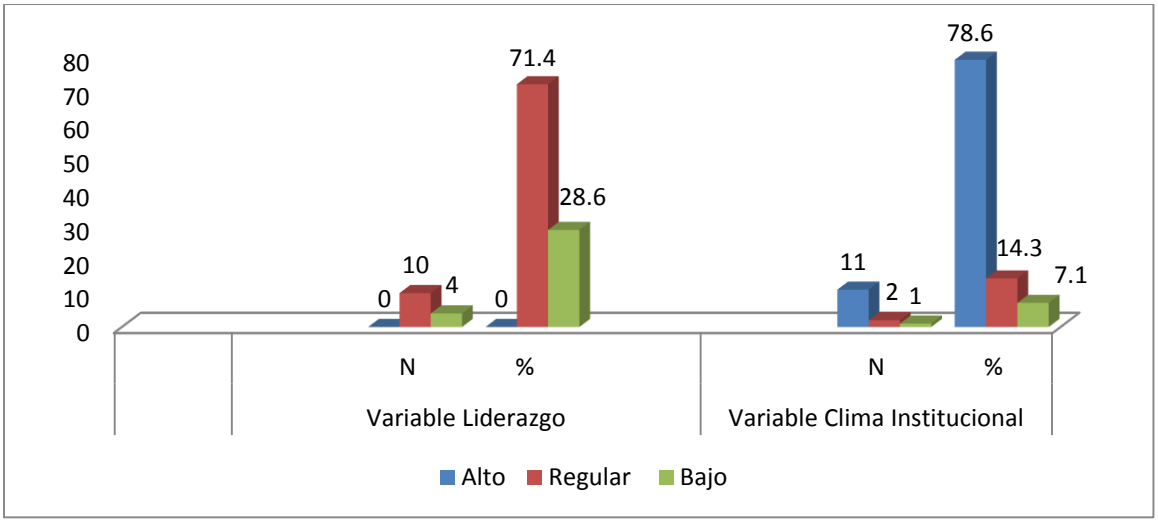


Fig. 30. Niveles de las variables de liderazgo y clima institucional.
Fuente: Encuesta.
Elaboración: Los autores.

5. Discusión.

Para el Objetivo general: Determinar de qué manera el liderazgo incide en el clima institucional en la Municipalidad Distrital de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017.

El liderazgo presentó un nivel regular de las respuestas con el 71.4% que tuvo incidencia en el clima institucional en un nivel alto del orden del 78.6%, porcentaje que representa las respuestas de once trabajadores de la Municipalidad Distrital de Casitas, a diferencia que el nivel bajo de las respuestas de liderazgo que representan el 28.6 % de los entrevistados. Este resultado del 71.4% obliga que las autoridades municipales y directivos sean visionarios que se enfoquen en los colaboradores de la institución edil, con el propósito de brindar toda su potencialidad al desempeñar sus funciones y/o tareas encomendadas y lograr un sinergismo institucional, considerando que el desempeño laboral de los trabajadores repercute en el mejor servicio a los ciudadanos; coincidiendo con Aguera (2004), porque considera al liderazgo como un proceso en la que se observa una relación de influencia, en la cual un directivo despliega su capacidad para incentivar e influir sobre los colaboradores para que realicen un trabajo efectivo orientado a los objetivos institucionales. Asimismo en su reportes de investigación de Serrano y Portalanza, precisa que el estilo de liderazgo que se emplee en la organización influye directamente en el clima organizacional, ya que es este el que logra las percepciones de orgullo de pertenencia, reconocimiento, comunicación y flexibilidad organizativa; a través de su capacidad para motivar, de generar bienestar general en el trabajador y satisfacción por el trabajo. En pocas palabras es quien logra la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional. Peraza y Reymus (2004), indica que un clima positivo genera un mayor sentimiento de pertenencia, hacia la organización, provocando automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores, dentro de un buen clima organizacional.

Para el Objetivo específico 1: Describir las dimensiones del liderazgo: Capacidad intelectual y personal, capacidad de motivación, habilidad para comunicarse y comprender el contexto que se manifiesta en la Municipalidad Distrital de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017.

El liderazgo estuvo constituido dimensiones de capacidad intelectual y personal, motivación, habilidad para comunicarse y comprender el contexto, en su conjunto tienen un nivel de calificación de regular de acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Casitas, con diez colaboradores representados por el 71.4% en el nivel regular, que señala que los colaboradores si poseen las indicadas dimensiones, para el nivel bajo el restante 28.6% de los cuatro trabajadores que respondieron a la encuesta aplicada. Estas dimensiones involucran el conocimiento, trato a las personas, capacidad de liberarse de problemas personales, influenciar en los trabajadores, habilidad predictiva. la aceptación del estado actual de las cosas, habilidad para el aprendizaje continuo, en la resolución de problemas, y como sobreponerse a situaciones difíciles, facilidad para entenderse con todo el personal y para el trato con los trabajadores, muchos líderes combinan todas estas habilidades y/o capacidades al trazar sus planes a largo plazo para su institución, Unas otras hacen que el líder pueda mirar hacia el futuro y proyectar de qué manera las acciones prospectivas puedan afectar a su institución. Asimismo son esenciales en todos y cada uno de los niveles de la institución edil el trato a las personas y el entendimiento con ellas ya que los líderes han de realizar gran parte del trabajo por medio de otras personas. Al respecto Chiavenato (2009), asevera que: Está comprobado que el liderazgo se forma por una serie de habilidades que se adquieren con el aprendizaje. Debido a esto en los últimos años se han estado generando ofertas para el desarrollo de esta competencia. Los resultados de la investigación difieren con los encontrados con Quispe (2016), en su estudio en la Municipalidad Provincial de Espinar, donde se ha analizado con la veracidad las funciones diarias que cumplen los funcionarios, identificando un poder centralizado en ellos, la existencia de un liderazgo autocrático, desorganizaciones en las

gerencias, toma de decisiones no adecuadas, gerentes que no cumplen sus funciones en la conducción de su personal, gerentes carente de liderazgo en sus funciones que desempeñan en cada gerencia y personal con poca identificación y compromiso con el desarrollo y progreso institucional.

Para el Objetivo específico 2: Describir las dimensiones del clima institucional: estructura, responsabilidad, recompensas, relaciones y conflictos que se percibe en la Municipalidad de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017.

Las dimensiones que componen la variable Clima institucional como la estructura, la responsabilidad, las recompensas, las relaciones y conflictos, presentaron un nivel alto del Clima institucional con once colaboradores que representan el nivel alto con 78.6%, de nivel regular el 14.3 % y para el nivel bajo el 7.1% de los entrevistados en la Municipalidad Distrital de Casitas. Siendo consideradas en su análisis, las disposición para asumir mayores responsabilidades, para el cambio e innovación organizacional, descripción conjunta de las características del liderazgo, procedimientos establecidos para la mejora del trabajo, trámites necesario para brindar un buen servicio, percepción de un orden organizacional, normas y reglas claras para facilitar el trabajo, funciones y/o tareas claramente definidas, funciones y/o tareas con las competencias compatibles, supervisión del trabajo realizado, capacidad para un mejor desempeño laboral, estímulos e incentivos para incrementar la productividad laboral, directivos dialogan los resultados de la evaluación del personal, Imparcialidad en el trato con los trabajadores, fluida comunicación con los colaboradores, conflictos solucionados de manera pertinente, actuación oportuna e imparcial de los directivos en la solución de conflictos, participación activa de los protagonistas en la solución de los conflictos, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico que en este se da las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. Como afirma Brunet (2004), refiere que: el

comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y de las diferencias individuales. Al respecto Nava (2006), encontró que: el 78% de los gerentes del nivel medio tienen bien identificadas sus emociones y sentimientos, igualmente tienen una excelente percepción del clima organizacional, sin embargo existen ciertos factores de la inteligencia emocional que afectan directamente sobre el clima organizacional, tal es el caso de la motivación y las habilidades sociales, las cuales no se encuentran en los niveles óptimos de actuación, pues sólo alcanzan el 40% afectando directamente los niveles de responsabilidad y manejo de conflictos, permitiendo así referenciar que si existe una muy alta influencia de los factores de la inteligencia emocional sobre el clima organizacional.

6. Conclusiones.

1. El liderazgo con un nivel regular de las respuestas con el 71.4% determinó la incidencia en el clima institucional en un nivel alto del orden del 78.6%, en la Municipalidad Distrital de Casitas; debido a la influencia de los lideres con su capacidad de comunicarse, trato a las personas, generan su mayor comprensión y entendimiento con sus colaboradores, esta interacción propicia un ambiente de confort y tranquilidad.

2. Las dimensiones capacidad intelectual y personal, capacidad de motivación, habilidad para comunicarse y comprender el contexto constituyeron la variable liderazgo, calificándose en nivel regular, con diez trabajadores representados por el 71.4%, puntualizando que estas capacidades han sido adquiridas mediante el aprendizaje y desarrollo; observándose el conocimiento que asegura el mejor desempeño laboral, la visión global de la organización y el entendimiento con los colaboradores en su conjunto .

3. Las dimensiones que constituyeron el variable clima Institucional como la estructura, la responsabilidad, las recompensas, las relaciones y conflictos, presentaron un nivel alto del clima institucional con las respuestas de once colaboradores que representan el nivel alto con 78.6%; significa que las percepciones de los colaboradores respecto a sus niveles jerárquicos, sus procesos, la responsabilidad de sus funciones, respuesta favorable de los incentivos, las buenas relaciones y la solución de conflictos fueron evaluadas de manera positiva que determinaron un ambiente organizacional favorable, en la Municipalidad Distrital de Casitas.

7. Recomendaciones.

1. La alta dirección de la Municipalidad Distrital de Casitas, debe formular planes estratégicos, que considere políticas de liderazgo estratégico efectivo, cuyo objetivo se oriente propiciar un ambiente organizacional favorable, de manera permanente.

2. Las autoridades municipales deben organizar dinámicas y talleres relacionados a las dimensiones del liderazgo capacidades intelectuales y personales, las capacidades de motivación, las habilidades para comunicarse y la comprensión del contexto, en la que se internalice la comunicación, el trato de las personas, como prioridad en la formación de líderes.

3. Las dimensiones del clima institucional como: estructura, la responsabilidad, las recompensas, las relaciones y conflictos deben analizarse en función a los cambios del entorno, para efectuar los cambios organizacionales que se requiera y mantener un ambiente laboral positivo.

8. Referencia bibliográficas.

Aguera, R. (2004). Liderazgo y compromiso social. México: Benemérita Universidad Autonóma de Puebla.

Bernal. (2006). Metodología de la investigación. México: Pearson - Prentice Hall.

Arbaiza Fermini, L. (2010). Comportamiento Organizacional: Bases y Fundamentos. Lima: Buenos Aires.

Bordas M. J. (2016). Gestión Estratégica del clima laboral. Obtenido de Libros Digitales Clima Laboral: https://books.google.com.pe/books?id=7ICxCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=clima+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjQ_q-c8fzXAhUI4yYKHXmhDnYQ6AEILDAB#v=onepage&q=clima%20laboral&f=false

Brunet, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones. Mexico D.E.: Graw Hill Interamericana.

Capella, J. (2002). Liderazgo y ética en la educación. (P. U. Perú, Ed.) Lima: Departamento de educación.

Chiavenato I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: Thomson.

Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. Mexico: Graw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. Mexico: Graw Hill Interamericana.

Davis, J., y Newstrom, J. W. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. México: Mc Graw Hill.

Fischman, D. (2005). Liderazgo transformacional. Lima: Universidad Nacional de Ciencias Aplicadas.

Gan, F., y Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentosde gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones.* Madrid. España: Díaz de Santos.

Gomez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos hispanoamericanos de psicología, 2(2), 61-77.

Hellriegel, D., y Slocum, J. W. (2009). Comportamiento organizacional. México: CENGAGE Learning.

Hellriegel, D., y Slocum Jr., J. W. (2004). *Comportamiento organizacional.* México: CENGAGE Learning Editores.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.

López, Q. M. (2016). Influencia de la comunicación interna en el nivel de clima organizacional de la Municipalidad de Chaclacayo. Municipalidad provincial de Chaclacayo. Chaclacayo: Universidad Peruana Unión.

Mayor R., M. G. (2009). Clima organizacional en las Entidades Públicas. Lima: Actualidad gubernamental

Mendoza, M., y Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. Revista de la Facultad de Ciencias Eeconómicas. Obtenido de http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/spaw2/uploads/images/file/El%20liderazgo%20transformac.pdf

Nava, T. P. (2006). Inteligencia emocional y su influencia en el clima organizacional en los niveles gerenciales medios de las PYMES en la Universidad Rafael Belloso Chacinde Maracaibo. maracaibo, Venezuela: Universidad Rafael Belloso Chacin.

Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill/Interamericana

Nuñez, Y. L. (2015). Moquegua: Universidad Nacional de Moquegua. Obtenido de http://repositorio.unam.edu.pe/handle/UN

Peraza, C., y Remus, M. (2004). Clima organizacional:Conceptos y experiencias. Transporte desarrollo y medio ambiente, 24(1/2), 27-33.

Perez, N., y Rivera, L. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013,. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Loreto: Escuela de Posgrado de la Universidad Naional de la Amazonía Peruana.

Pintado, P., E. (2014). Comportamiento organizacional: gerenciación y liderazgo conductivo. Lima - Perú: Dennis Morzan.

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.

Quispe S. , G. (2016). Análisis del liderazgo en las gerencias de la Municipalidad Provincial de Espinar, en la prestación de servicios públicos en los periodos julio 2015 a julio 2016. Arequipa (Perú): Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

Raineri, A. (2006). Estilos de dirección como determinante del clima laboral en Chile. Abante, 9(1), 3-33.

Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearson educación.

Serrano, O. J., y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Suma negociaciones Vol. 5 No. 11. Quito: Universidad Espiritu Santo. Obtenido de http://dx.doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6

Soto M. , R. (2017). El liderazgo y la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de San Pedro de Chana – Huari, en el año 2017. Huacho (Perú): Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

Velásquez, F. A. R., y Rey C., N. G. (2007 (2010)). Métodología de la investigación científica (1era ed.). Lima, Perú: San Marcos E.I.R.L.

9. Anexos.

ANEXO N° 01

Autorización para ejecución del proyecto de tesis

"Año del Buen servicio al ciudadano"

Tumbes, 19 octubre 2018

Carta N° 05 – 2018/ GVB-JMLB

SEÑOR: Prof. Rodrigo Merino Astudillo

Alcalde de la Municipalidad Distrital de Casitas – Región Tumbes

Ciudad.

Asunto: Autorización para ejecución de tesis

Tenemos el agrado de saludarlo muy cordialmente y hacerle de conocimiento que las suscritos, estudiantes de la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, cuyo objetivo es optar el título profesional de Licenciado en Administración, deben de cumplir con un requisito académico de presentar una tesis "Liderazgo y clima institucional en la Municipalidad Distrital de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017"; Para la ejecución de a este trabajo académico es necesario la aplicación de instrumentos de recolección de datos como; observación, encuestas y otros conexos. Con este propósito solicitamos a usted la debida autorización para aplicar las encuesta y otra información pertinente de su representada y de manera culminar con éxito el trabajo de investigación y lograr nuestro objetivo como profesionales.

Conocedor de alto espíritu de colaboración, me despido, agradeciéndole por anticipado por su valioso apoyo.

Atentamente,

Bachiller. Vega Balladares, Gerson
Tesista
DNI N°73468676

Bachiller. Ladines Bances, Juan Marcos
Tesista
DNI N°72228402

ANEXO N° 02

Consentimiento informado

En la Municipalidad Distrital de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, a las ……. de……2018.

Yo ……con DNI Nº ……. , expreso mi voluntad de participar como informante/entrevistado en la ejecución del proyecto de tesis de los bachilleres de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Nacional de Tumbes; denominado:

“Liderazgo y clima institucional en la Municipalidad Distrital de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017”

Declaro conocer el objeto del estudio y que se me ha informado acerca de la confiabilidad de la información que yo aporte en mi calidad de informante/entrevistado.

Nombre y firma

ANEXO N° 03

Cuestionario

Estimado colega, el presente cuestionario tiene como objetivo principal obtener información sobre "Liderazgo y clima institucional en la Municipalidad Distrital de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017", entendiendo como clima institucional al ambiente que se genera al interior de la institución y liderazgo proceso de ejercer influencia sobre los demás.

La información se utilizará para un trabajo de investigación sobre sobre "Liderazgo y clima institucional en la Municipalidad Distrital de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017". Este cuestionario tiene una naturaleza confidencial y será utilizada únicamente para dicho estudio. Se solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los siguientes enunciados según su experiencia en esta institución.
Marque según crea conveniente de acuerdo a los siguientes criterios:

- Siempre (S) (5)
- Generalmente (G) (4)
- Alguna vez (AV) (3)
- Rara vez (RV) (2)
- Nunca (N) (1)

Variable: Liderazgo

Marque según crea conveniente de acuerdo a los siguientes criterios:

- Siempre (S) (5)
- Generalmente (G) (4)
- Alguna vez (AV) (3)
- Rara vez (RV) (2)
- Nunca (N) (1)

N°	ITEM	S 5	G 4	AV 3	RV 2	N 1
1	Capacidad para liberarse de problemas personales.	5	4	3	2	1
2	Capacidad de recuperación de influir en los demás.	5	4	3	2	1
3	Habilidad y deseo constante de aprender.	5	4	3	2	1
4	Habilidad para resolver problemas.	5	4	3	2	1
5	Habilidades para sobreponerse a situaciones difíciles.	5	4	3	2	1
6	Capacidad de desarrollar a otros líderes.	5	4	3	2	1
7	Disposición para asumir mayores responsabilidades.	5	4	3	2	1
8	Disposición por el cambio e innovación organizacional.	5	4	3	2	1
9	Facilidad para entender a los demás.	5	4	3	2	1
10	Aceptación por el estado actual de las cosa.	5	4	3	2	1
11	Habilidad en el trato a los demás.	5	4	3	2	1
12	Habilidad de ver lo que va a suceder.	5	4	3	2	1

Variable: Clima organizacional

Marque según crea conveniente de acuerdo a los siguientes criterios:

- Siempre (S) (5)
- Generalmente (G) (4)
- Alguna vez (AV) (3)
- Rara vez (RV) (2)
- Nunca (N) (1)

N°	ITEM	S 5	G 4	AV 3	RV 2	N 1
1	Considero que mis funciones y responsabilidades como trabajador están claramente definidas.	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
2	Los procedimientos establecidos en la municipalidad ayudan a la realización de mis tareas.	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
3	La cantidad de trámites que se han establecido son necesarios para dar un buen servicio en la municipalidad.	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
4	En esta municipalidad se percibe que existe orden en la organización.	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
5	Se me asignan funciones y/o tareas compatibles con mis competencias laborales.	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
6	El directivo inmediato supervisa constantemente el trabajo realizado.	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
7	Las normas y reglas en la municipalidad son claras y facilitan mi trabajo.	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
8	Los directivos conversan con los trabajadores sobre la evaluación del trabajo realizado.	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
9	La municipalidad me brinda capacitación para lograr un mejor desarrollo de mis funciones y/o tareas.	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
10	Emplean estímulos e incentivos para incrementar la productividad laboral.	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**

11	Son imparciales al otorgar, o tratar a cada quien, en las mismas circunstancias de la misma manera.	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
12	Mantienen una comunicación abierta con todos los trabajadores.	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
13	En la solución de conflictos que se generan en la municipalidad, se escucha a ambas partes involucradas.	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
14	Los conflictos que se generan en la municipalidad son solucionados de manera pertinente.	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
15	La actuación de los directivos en solución de conflictos es oportuna e imparcial.	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**

Gracias por su tiempo. Tú colaboración será muy útil

ANEXO N° 04

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 cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados” (Welch y Comer, 1988)**.** Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 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 concreta de investigación.

Las 27 preguntas del instrumento (12 de la variable Liderazgo y 15 del Clima institucional) han sido evaluadas mediante la prueba de Confiabilidad del Alfa de Cronbach con un nivel de 0,967, valor aceptable en un margen entre 0.700 y 0.999, resultados que se pueden apreciar. Podemos concluir que el instrumento es aceptable y nos proporcionara los datos necesarios para realizar la presente investigación.

Tabla 9. Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N° de elementos
.967	.966	27

Fuente: Encuesta

Análisis de Confiabilidad

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
96.64	515.127	22.696	27

Resumen del procesamiento de los casos

Casos		N	%
Casos	Válidos	28	96.6
	Excluidos[a]	1	3.4
	Total	29	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.967	.966	27

Estadísticos de resumen de los elementos

Estadísticos de resumen de los elementos	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/ mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	3.579	3.321	3.964	.643	1.194	.035	27
Varianzas de los elementos	1.307	.628	1.655	1.026	2.634	.068	27

Coeficiente de correlación intraclase

Medidas	Correlación intraclase[b]	confianza 95%		Prueba F con valor verdadero 0			
		Límite inferior	Límite superior	Valor	gl1	gl2	Sig.
Medidas individuales	,523[a]	.399	.675	30.617	27	702	0.000
Medidas promedio	,967[c]	.947	.982	30.617	27	702	0.000

Modelo de efectos mixtos de dos factores en el que los efectos de las personas son aleatorios y los efectos de las medidas son fijos.

a. El estimador es el mismo, ya esté presente o no el efecto de interacción.

b. Coeficientes de correlación intraclase de tipo C utilizando una definición de coherencia, la varianza inter-medidas se excluye de la varianza del denominador.

c. Esta estimación se calcula asumiendo que no está presente el efecto de interacción, ya que de otra manera no es estimable.

ANEXO N° 05

Matriz de Consistencia

Título: Liderazgo y clima institucional en la Municipalidad Distrital de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Población y muestra
¿De qué manera el liderazgo incide en el clima institucional en la Municipalidad Distrital de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017?	**Objetivo general** Determinar de qué manera el liderazgo incide en el clima institucional en la Municipalidad Distrital de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017. **Objetivos específicos** 1. Describir las características del liderazgo: Capacidad intelectual y personal, capacidad de motivación, habilidad para comunicarse y comprender el contexto que se manifiesta en la Municipalidad Distrital de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017. 2. Describir las dimensiones del clima institucional: estructura, responsabilidad, recompensas, relaciones y conflictos que se percibe en la Municipalidad Distrital de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017.	El liderazgo incide favorablemente el clima institucional en la Municipalidad Distrital de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017.	Variable 1 Liderazgo Variable 2 Clima institucional	Trabajadores: funcionarios y servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017, que en su totalidad asciende a 14. Muestreo por conveniencia. Se tomará la población. (Hernandez, 2009)

ANEXO N° 06
Matriz de operacionalización

Título: Liderazgo y clima institucional en la Municipalidad Distrital de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017.

Variable 1	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Liderazgo	Según John Kotler, profesor emérito de la Universidad de Harvard, para ser líder siempre se requiere un mínimo de capacidad intelectual y personal. La honestidad es imprescindible y los atributos que destaca son la capacidad de motivación, la habilidad para comunicarse, la seguridad en sí mismo, comprender el contexto, y la capacidad intelectual y personal.	Los datos para determinar los indicadores de la variable liderazgo serán determinados por la aplicación del instrumento al personal nombrado y contratado de la Municipalidad Distrital de Casitas, para la evaluación de sus indicadores con un cuestionario de 12 ítems.	Capacidad intelectual y personal.	Conocimiento. Trato a las personas.	. Capacidad para liberarse de problemas personales. . Capacidad de recuperación de influir en los demás	Escala de Likert - Siempre (S) (5) - Generalmente (G) (4) - Alguna vez (AV) (3) - Rara vez (RV) (2) - Nunca (N)(1)
				Capacidad personal.	. Habilidad de ver lo que va a suceder.	
			Capacidad de motivación.	Estimulo personal.	. Aceptación por el estado actual de las cosa . Habilidad y deseo constante de aprender.	
				Estímulo organizacional.	. Habilidad para resolver problemas.	
			Habilidad para comunicarse.	Dominio personal.	. Habilidades para sobreponerse a situaciones difíciles.	
				Escucha activa.	. Facilidad para entender a los demás. . Habilidad en el trato a los demás.	
			Comprender el contexto.	Desarrollo.	. Capacidad de desarrollar a otros líderes. . Disposición para asumir mayores responsabilidades.	
				Innovación.	. Disposición por el cambio e innovación organizacional.	

ANEXO N° 06
Matriz de operacionalización

Título: Liderazgo y clima institucional en la Municipalidad Distrital de Casitas, Provincia de Contralmirante Villar, Región Tumbes, 2017.

Variable 2	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Clima Institucional	Mayor (2009) quienes definen el clima como una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización.	El clima institucional será determinado por la aplicación del instrumento a los trabajadores nombrados y contratados de la Municipalidad Distrital de Casitas, para la evaluación de sus cuatro dimensiones con un cuestionario de 15 preguntas que miden la dimensión estructura, responsabilidad y conflicto.	Estructura.	Procesos	. Los procedimientos establecidos en la municipalidad ayudan a la realización de mis tareas . La cantidad de trámites que se han establecido son necesarios para dar un buen servicio en la municipalidad	Escala de Likert - Siempre (S) (5) - Generalmente (G) (4) Alguna vez (AV) (3) - Rara vez (RV) (2) - Nunca (N) (1)
				Orden	. En esta municipalidad se percibe que existe orden en la organización.	
				Normas	Las normas y reglas en la municipalidad son claras y facilitan mi trabajo	
			Responsabilidad.	Funciones	. Considero que mis funciones y responsabilidades como trabajador están claramente definidas. . Se me asignan funciones y/o tareas compatibles con mis competencias laborales.	
				Trabajo supervisado	El directivo inmediato supervisa constantemente el trabajo realizado.	
			Recompensa.	Capacitación	. La municipalidad me brinda capacitación para lograr un mejor desarrollo de mis funciones y/o tareas.	
				Estímulos	Emplean estímulos e incentivos para incrementar la productividad laboral.	
			Relaciones.	Relaciones laborales	. Los directivos conversan con los trabajadores sobre la evaluación del trabajo realizado.	

				Trato equitativo	Son imparciales al otorgar, o tratar a cada quien, en las mismas circunstancias de la misma manera.	
				Comunicación	Mantienen una comunicación abierta con todos los trabajadores	
			Conflictos.	Dialogo	En la solución de conflictos que se generan en la municipalidad, se escucha a ambas partes involucradas. . Los conflictos que se generan en la municipalidad son solucionados de manera pertinente	
				Resolución oportuna	. La actuación de los directivos en solución de conflictos es oportuna e imparcial	