



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TESIS

LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN
LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE VILLA EL
SALVADOR - 2020

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORAS

ESTEFANY CAROLYNE SALDAÑA MALLMA
MICHELLE ESTRELLA TREJO POMAHUALLCA

ASESOR

DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

LIMA, PERÚ, JULIO DE 2020

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios por ser mi guía, a mi familia que siempre está a mi lado apoyándome, aconsejándome, y sobre todo por la motivación que me dan para que cada día crezca como persona. A mi madre que me brinda todo su apoyo para seguir adelante con mis metas.

Estefany Carlyne Saldaña Mallma.

Esta tesis está dedicada a Dios por guiar mi camino cada día. A mis padres por su comprensión y apoyo incondicional, a mis hermanas que siempre me motivan a seguir adelante y en especial a Carla, mi hermana pequeña y ángel en el cielo.

Michelle Estrella Trejo Pomahualca.

AGRADECIMIENTOS

Un especial y profundo agradecimiento a nuestras madres Gladys Pomahualca Cupitay y Janet Mallma Tapia por su apoyo incansable en cada etapa de nuestras vidas siendo el soporte y parte importante de nuestra formación y proceso para llegar hasta este punto.

Agradecemos a la Universidad Autónoma del Perú por abrirnos sus puertas y brindarnos las oportunidades y herramientas para nuestra formación universitaria, a los docentes por sus conocimientos otorgados que nos permitirán ser mejores profesionales.

Agradecemos al Mg. Mario Edgart Chura Alegre por su apoyo y paciencia desde el inicio de la realización de esta tesis.

Agradecemos al Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe por guiarnos y brindarnos los conocimientos necesarios para la culminación de esta tesis.

Agradecemos a los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador por su disposición y amabilidad en el desarrollo de los instrumentos.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	x
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Realidad problemática.....	13
1.2 Justificación e importancia de la investigación.....	18
1.3 Objetivos de la investigación: general y específico.....	19
1.4 Limitaciones de la investigación.....	20
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de estudios.....	23
2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado.....	33
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada.....	59
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	63
3.2 Población y muestra.....	65
3.3 Hipótesis.....	67
3.4 Variables – Operacionalización.....	67
3.5 Métodos y técnicas de investigación.....	70
3.6 Descripción de los instrumentos utilizados.....	72
3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos.....	75
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
4.1 Validación del instrumento.....	78
4.1.1 Análisis de fiabilidad.....	79
4.2 Resultados descriptivos de las variables.....	80

4.3	Resultados descriptivos de las dimensiones.....	82
4.4	Resultados descriptivos de las variables relacionadas.....	88
4.5	Prueba de la normalidad para la variable de estudio.....	89
4.6	Procedimientos correlacionales.....	90

CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Discusiones.....	96
5.2	Conclusiones.....	100
5.3	Recomendaciones.....	102

REFERENCIAS

ANEXOS

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Población de trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador...	65
Tabla 2	Operacionalización de la variable liderazgo transaccional.....	68
Tabla 3	Operacionalización de la variable clima organizacional.....	70
Tabla 4	Resultado de la validación del cuestionario de liderazgo transaccional.....	78
Tabla 5	Resultado de la validación del cuestionario de clima organizacional.....	78
Tabla 6	Fiabilidad del instrumento de la variable liderazgo transaccional.....	79
Tabla 7	Fiabilidad del instrumento de la variable clima organizacional.....	79
Tabla 8	Análisis descriptivo de la variable liderazgo transaccional.....	80
Tabla 9	Análisis descriptivo de la variable clima organizacional.....	81
Tabla 10	Análisis descriptivo de la dimensión recompensa contingente.....	82
Tabla 11	Análisis descriptivo de la dimensión dirección por excepción activa.....	83
Tabla 12	Análisis descriptivo de la dimensión dirección por excepción pasiva.....	84
Tabla 13	Análisis descriptivo de la dimensión sistema individual.....	85
Tabla 14	Análisis descriptivo de la dimensión sistema interpersonal.....	86
Tabla 15	Análisis descriptivo de la dimensión sistema organizacional.....	87
Tabla 16	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional.....	88
Tabla 17	Resultado de la prueba de normalidad de la variable clima organizacional.....	89
Tabla 18	Resultado de correlación entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional.....	90
Tabla 19	Resultado de correlación entre la recompensa contingente y el clima organizacional.....	92
Tabla 20	Resultado de correlación entre la dirección por excepción activa y el clima organizacional.....	93
Tabla 21	Resultado de correlación entre la dirección por excepción pasiva y el clima organizacional.....	94

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Perfil óptimo de liderazgo.....	40
Figura 2	Proceso motivacional del liderazgo transaccional.....	47
Figura 3	Análisis descriptivo de la variable liderazgo transaccional.....	80
Figura 4	Análisis descriptivo de la variable clima organizacional.....	81
Figura 5	Análisis descriptivo de la dimensión recompensa contingente.....	82
Figura 6	Análisis descriptivo de la dimensión dirección por excepción activa.....	83
Figura 7	Análisis descriptivo de la dimensión dirección por excepción pasiva.....	84
Figura 8	Análisis descriptivo de la dimensión sistema individual.....	85
Figura 9	Análisis descriptivo de la dimensión sistema interpersonal.....	86
Figura 10	Análisis descriptivo de la dimensión sistema organizacional.....	87
Figura 11	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional.....	88
Figura 12	Dispersión de las variables liderazgo transaccional y el clima organizacional.....	91

LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE VILLA EL SALVADOR - 2020

SALDAÑA MALLMA ESTEFANY CAROLYNE
TREJO POMAHUALLCA MICHELLE ESTRELLA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue determinar la relación que existe entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020. El tipo de investigación fue aplicada, de nivel correlacional, enfoque cuantitativo y diseño no experimental transversal. La muestra fue de tipo no probabilístico y estuvo conformada por 55 trabajadores de distintas áreas donde el muestreo fue por conveniencia. La técnica utilizada fue la encuesta de manera virtual y los datos fueron recolectados mediante dos cuestionarios, uno para la variable liderazgo transaccional compuesto por 34 ítems y para la variable clima organizacional compuesto por 29 ítems. Los instrumentos fueron validados por criterio de jueces expertos de tipo temático, metodológico y estadístico; los resultados mostraron una confiabilidad mediante el estadístico Alpha de Cronbach de 0.867 para la variable liderazgo transaccional y 0.802 para la variable clima organizacional. Se pudo evidenciar que los resultados obtenidos en la investigación presentaron una correlación positiva directa y altamente significativa entre las variables mediante el estadístico R de Pearson que asciende a 0.749 a un nivel de significancia $p < 0.05$, por tal razón existe una correlación positiva alta entre las variables de estudio. Se halló correlaciones positivas altas en las dimensiones recompensa contingente y dirección por excepción pasiva y correlación positiva moderada en la dimensión dirección por excepción activa. Finalmente se recomendó un plan de acción para mejorar aspectos del liderazgo transaccional y fomentar un clima organizacional óptimo para los trabajadores de la institución.

Palabras clave: liderazgo, desempeño, organización, gestión.

TRANSACCIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE WORKERS OF THE MUNICIPALITY OF VILLA EL SALVADOR - 2020

SALDAÑA MALLMA ESTEFANY CAROLYNE
TREJO POMAHUALLCA MICHELLE ESTRELLA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

ABSTRACT

The objective of the research was to determine the relationship that exists between transactional leadership and the organizational climate in the workers of the Municipality of Villa El Salvador - 2020. The type of research was applied, correlational level, quantitative approach and non-experimental cross-sectional design. The sample was of a non-probabilistic type and consisted of 55 workers from different areas where the sampling was for convenience. The technique used was the virtual survey and the data was collected using two questionnaires, one for the transactional leadership variable made up of 34 items and the organizational climate variable made up of 29 items. The instruments were validated at the discretion of thematic methodological and statistical expert judges; the results showed a reliability using the Cronbach's Alpha statistic of 0.867 for the variable transactional leadership and 0.802 for the variable organizational climate. It was possible to show that the results obtained in the investigation presented a direct and highly significant positive correlation between the variables using the Pearson R statistic, which amounts to 0.749 at a significance level of $p < 0.05$, for which reason there is a high positive correlation between the study variables. High positive correlations were found in the contingent reward and direction dimensions for passive exception and moderate positive correlation in the direction dimension for active exception. Finally, an action plan was recommended to improve aspects of transactional leadership and foster an optimal organizational climate for the institution's workers.

Keywords: leadership, performance, organization, management.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tuvo como título: “Liderazgo transaccional y clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador – 2020”. Esta investigación tuvo como situación problemática la percepción negativa de los trabajadores hacia ciertos aspectos relacionados al lugar donde laboran, lo cual afecta el clima organizacional de la institución. Se evidencia la importancia de mejorar el liderazgo transaccional aplicado a los trabajadores de distintas áreas de la Municipalidad del distrito de Villa El Salvador, ya que se muestran deficiencias relacionadas al liderazgo transaccional en el cual los trabajadores solo son considerados como recursos para obtener resultados dejando de lado cualquier relación interpersonal, como consecuencia de ello los trabajadores perciben un clima organizacional negativo en el que no se les valora y no se toma importancia a su bienestar laboral y personal lo que llega a afectar su comportamiento frente a la institución.

La problemática propuesta permitió formular el problema general de la investigación el cual fue: ¿Qué relación existe entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020?

Se tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador – 2020.

Asimismo, se presenta la hipótesis alterna que estuvo formulada en la relación entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020.

De acuerdo a los resultados de la investigación se comprueba que la hipótesis alterna fue corroborada debido a que se demuestra que el estudio de la investigación tuvo prueba suficiente para detallar que existe relación positiva alta entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020.

La presente investigación fue estructurada en cinco capítulos los cuales se dividen de la siguiente manera:

En el capítulo I, problema de investigación, se detalló la realidad problemática en la que se basó la investigación realizada, exponiendo distintos casos con una situación similar a la de este estudio. Con ello se formuló el problema general y específico, así como también la justificación teórica y práctica, el objetivo general y específico de la investigación y por último la limitación bibliográfica, teórica, institucional y de información.

En el capítulo II, marco teórico, se desarrolló los antecedentes de estudios respecto a las variables de investigación. Igualmente se presenta las bases teóricas de ambas variables, con una estructura fundamentada en 4 libros que sustentaron el estudio, por último, se continuó con las definiciones conceptuales.

En el capítulo III, marco metodológico, se detalló el tipo y diseño de investigación seguido de la población, muestra, hipótesis, variables y su operacionalización respectivamente, a su vez los métodos y técnicas de investigación, descripción de los instrumentos utilizados y por último el análisis estadístico e interpretación de los datos.

En el capítulo IV, análisis e interpretación de los resultados, se desarrolló la validación del instrumento, el análisis de fiabilidad, resultados descriptivos de las variables, resultados descriptivos de las dimensiones, resultados descriptivos de las variables relacionadas, prueba de normalidad para la variable de estudio y los procedimientos correlacionales.

En el capítulo V, se explicó las discusiones relacionadas a los resultados obtenidos contrastados con los resultados de otras investigaciones, asimismo las conclusiones, que se realizaron en base a los objetivos, y las recomendaciones.

Finalmente, las referencias bibliográficas utilizadas que sustentaron y facilitaron el desarrollo de esta tesis, de igual manera los anexos que evidenciaron y complementaron la investigación de manera más detallada.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática

El sector público cumple un papel fundamental en el desarrollo de la sociedad, motivo por el cual las instituciones se encuentran en búsqueda de trabajadores que tengan la capacidad de liderazgo para guiar a los demás hacia un objetivo en común. Ante esto el liderazgo transaccional es un estilo capaz de cumplir los objetivos organizacionales a corto plazo utilizando como característica la recompensa y beneficio mutuo. Para el cumplimiento de dichos objetivos el recurso humano es un factor clave, preocuparse por el bienestar emocional y mental de los trabajadores es importante para su desarrollo laboral, ya que permite fortalecer su compromiso con la organización manteniendo una percepción positiva hacia la misma, por lo tanto prestarle atención al clima organizacional se vuelve una actividad esencial. En este sentido y considerando que las instituciones públicas forman el eje principal de servicio a la comunidad, es imprescindible desarrollar condiciones óptimas para el trabajador que se vinculen con un liderazgo conveniente y eficaz, de esta manera se estrechan lazos entre la organización y el recurso humano.

A nivel mundial la variable liderazgo transaccional y clima organizacional se desarrollan teniendo en cuenta aspectos importantes evidenciados en investigaciones. En Chile, un estudio realizado a 64 directivos de organizaciones públicas sobre la influencia del liderazgo en estas instituciones determinó que el liderazgo transaccional no es esencial para guiar al éxito estratégico de la dirección pública puesto que tiene un efecto negativo sobre la eficacia de los trabajadores y las relaciones laborales entre los miembros de la organización. A su vez se indica que los estilos de liderazgo influyen en las conductas de los trabajadores afectando el clima organizacional, trabajo en equipo, y los resultados.

En México, se propuso identificar cuáles son los estilos de liderazgo que ejercen los funcionarios federales en la administración pública centralizada y que impacto tiene en el desempeño de los funcionarios. En este caso se obtuvo que los funcionarios al aplicar el liderazgo transaccional solo fijan su

atención en irregularidades, errores y desviaciones de las normas, pero no en el equipo de trabajo que lideran, lo que perjudica el compromiso e identificación de los trabajadores con la organización y su percepción hacia la misma. Estos resultados se dan debido a que el surgimiento transaccional es más factible en sectores públicos, debido a su sistema mecanicista o burocrático.

Otro estudio realizado en México, logró diagnosticar el liderazgo y el clima organizacional de los trabajadores de un sistema de atención médica por medio del instrumento MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), logrando resultados positivos respecto a capacitar a los directivos en el dominio de escalas relacionadas al liderazgo transaccional tales como la administración por excepción activa y el uso de premio contingente ya que ambos aplicados adecuadamente pueden resultar efectivos para la institución y el clima organizacional, respecto a la administración por excepción pasiva no se recomienda su uso ya que su método puede crear deficiencias en el desarrollo de actividades, la cooperación y la comunicación entre todos los miembros del sistema incluyendo líderes y subordinados.

En Colombia, se realizó un estudio a 53 funcionarios del área administrativa de un hospital para evaluar las percepciones sobre los estilos de liderazgo y el clima organizacional, como resultado se logró evidenciar que los funcionarios que son jefes de sección y tienen personal a cargo mostraron comportamientos relacionados al liderazgo transaccional teniendo como características principales el estilo de dirección, la retribución y los valores colectivos, este último se presenta como escala del clima organizacional. Ante esto se evidencia que el líder transaccional también presenta aspectos relacionados al clima organizacional los cuales pueden manifestarse de manera negativa o positiva para la organización.

El estudio de la realidad problemática también se desarrolla en el Perú donde el sector público genera, en su mayoría, reacciones negativas debido a las deficiencias y constantes errores que perjudican a la ciudadanía. En una investigación para conocer el nivel de liderazgo de los trabajadores de

establecimientos de salud en Huaraz y su impacto en el clima organizacional se concluyó que el 54.5% de los trabajadores presentaron un liderazgo transaccional, a su vez se mostró un resultado del 50% de satisfacción respecto al clima organizacional. En este sentido se plantea que el líder transaccional posee la habilidad de reconocer las necesidades de sus seguidores para satisfacerlas lo que resulta un estímulo para los trabajadores que solo se limitan a cumplir con su trabajo, a su vez también se encuentran los trabajadores que reconocen las fallas de la organización en distintos aspectos, pero de todos modos siguen comprometidos con su trabajo. En ambos casos el clima organizacional estará relacionado con el comportamiento que asuman los trabajadores frente a la organización.

Un estudio realizado en Arequipa a 253 enfermeras de un hospital regional demostró que el liderazgo transaccional es el estilo de liderazgo que aplican las jefas de servicio correspondiente a distintas áreas las cuales presentan deficiencias respecto al compromiso hacia el trabajo y la institución, a su vez la satisfacción laboral presentó un nivel moderado, ante esto se plantea que el clima organizacional constituye un factor fundamental para el éxito de la organización y el desarrollo personal de las enfermeras debido a que se genera un ambiente donde pueden fortalecer sus conocimientos y a su vez aumentar su rendimiento en el trabajo.

En Trujillo un estudio realizado a los colaboradores de una compañía dedicada al rubro de entretenimiento indica que es fundamental que el líder sea capaz de distinguir el estilo de liderazgo correcto para el ambiente laboral, el liderazgo apropiado debe ayudar a la toma de decisiones y desarrollo de actividades que se ajusten al contexto de la organización. El liderazgo transaccional es más efectivo a corto plazo, sin embargo no se valora el clima organizacional y no se fomenta el trabajo en equipo para lograr una meta en común.

A nivel local la investigación se desarrolla en la Municipalidad de Villa El Salvador donde los trabajadores manifiestan que no existe una relación de confianza con los líderes y no se toma en cuenta sus aspiraciones,

motivaciones o desarrollo de habilidades, limitándose solo a las órdenes de sus superiores impidiendo su capacidad creativa e innovación, ante esto se genera una percepción negativa hacia la institución y un clima organizacional deficiente debido a que los miembros de la entidad identifican que no se toma importancia a su bienestar y solo se les considera cuando los líderes desean llegar al resultado esperado.

Respecto a la recompensa contingente es deficiente debido a que los trabajadores se muestran insatisfechos con las recompensas que les brinda la institución ya que consideran que no son suficientes para cubrir sus necesidades.

Respecto a la dirección por excepción activa es deficiente debido a que los procesos están alineados a los estándares de la organización impidiendo que se fomente la innovación, esto resulta un problema ya que se originan desacuerdos en cuanto a la manera de realizar las tareas establecidas.

Respecto a la dirección por excepción pasiva es deficiente debido a que se verifican los procesos solo cuando han llegado a su fin y se aplican castigos si estos difieren de lo normal, en este caso los trabajadores se encuentran frecuentemente a la defensiva para evitar alguna sanción.

Respecto al sistema individual es deficiente debido a que no se permite la autonomía en los trabajadores y solo se limitan a seguir órdenes de sus superiores dentro de los estándares de la institución afectando el desarrollo de sus capacidades.

Respecto al sistema interpersonal es deficiente ya que para la realización de las actividades laborales no se fomenta el trabajo en equipo debido a lo cual la unión y el apoyo entre los trabajadores de la institución es mínimo.

Respecto al sistema organizacional de los trabajadores es deficiente debido a que se evidencia una falta de comunicación entre superiores y

subordinados, además se brindan pocas oportunidades de crecimiento profesional dentro de la institución.

A través de esta investigación se pretende establecer la relación que existe entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador. Es esencial para la institución darle importancia al tipo de liderazgo que se aplica a los trabajadores y los aspectos que son importantes para mejorar el ámbito interno a fin de lograr un clima organizacional adecuado que aporte a un nivel superior en el desempeño y por consiguiente a mejores resultados.

Formulación del problema

Problema general

¿Qué relación existe entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020?

Problemas específicos

¿Qué relación existe entre la recompensa contingente y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020?

¿Qué relación existe entre la dirección por excepción activa y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020?

¿Qué relación existe entre la dirección por excepción pasiva y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020?

1.2. Justificación e importancia de la investigación

La presente investigación titulada: “Liderazgo transaccional y clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020”, se considera de gran importancia debido a que busca relacionar ambas variables ya que se evidencia que el liderazgo transaccional aplicado a los trabajadores de la institución no permite prestar atención a las motivaciones personales ni a la creación de una relación de confianza entre líderes y subordinados, esto trae como resultado una percepción negativa de los trabajadores hacia la institución y un clima organizacional deficiente. Es necesario que las empresas se enfoquen no solo en los resultados sino también en el equipo humano, porque de ellos depende el éxito de la organización.

Por otro lado, la investigación es importante para la Municipalidad de Villa El Salvador debido a que los trabajadores al considerarse valorados y satisfechos pueden desarrollar un sentido de compromiso más alto con la institución en el cual están dispuestos a aportar ideas y soluciones que cubran las necesidades de la población contribuyendo al desarrollo social, económico y cultural del distrito.

Por otra parte, se justifica la investigación por lo siguiente:

Justificación teórica

Mediante la presente investigación se busca brindar información detallada, específica y documentada acerca de un tema importante dirigido a mejorar aspectos del liderazgo transaccional para fomentar un mejor clima organizacional. Para la variable liderazgo transaccional se desarrolla la teoría de Bass (1990) que manifiesta: El liderazgo transaccional se da cuando el líder y subordinado asumen roles y responsabilidades para lograr las metas propuestas, se determina lo que el subordinado debe realizar para obtener la recompensa (material o no material), o para evitar una sanción estipulada en el acuerdo previo. Para la variable clima organizacional se fundamenta en la

teoría de Uribe (2015) que plantea: “El clima organizacional es un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización” (p. 40).

Justificación práctica

La presente investigación tiene como finalidad el aporte de evidencias relevantes y soluciones para la problemática presentada en base a las conclusiones y resultados de la investigación la cual estudia las variables liderazgo transaccional y clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador. El estudio llega a conclusiones importantes que en términos de recomendaciones y sugerencias se harán llegar a la institución con el propósito de que sirvan como alternativas de solución a las deficiencias existentes respecto al liderazgo, además de mejorar el clima organizacional de los trabajadores a fin de lograr un beneficio para la Municipalidad y lo miembros de la misma.

Justificación metodológica

La presente investigación propone el uso de instrumentos estandarizados para medir de forma independiente las variables liderazgo transaccional y clima organizacional, estos fueron sometidos a criterios de validez y confiabilidad para lograr mayor precisión. Mediante el Alpha de Cronbach se demuestra una alta confiabilidad de ambos instrumentos evidenciando que son aplicables y sirven de aporte a futuras investigaciones.

1.3. Objetivos de la investigación: general y específicos

Objetivo general

Determinar la relación entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020.

Objetivos específicos

Determinar la relación entre la recompensa contingente y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020.

Determinar la relación entre la dirección por excepción activa y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020.

Determinar la relación entre la dirección por excepción pasiva y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020.

1.4. Limitaciones de la investigación

Las limitaciones de la investigación fueron las siguientes:

Limitación bibliográfica

Las investigaciones respecto a la temática del presente estudio son limitadas, existen pocas investigaciones que hayan analizado de forma conjunta las dos variables de estudio. A su vez algunos libros referidos al tema de investigación se encontraban incompletos, en distinto idioma o requerían de cierto permiso para su uso.

Limitación teórica

Respecto a los antecedentes solo se pudo encontrar uno relacionado con ambas variables de estudio, debido a ello se optó por la búsqueda de antecedentes con la variable estilos de liderazgo la cual contenía información sobre el liderazgo transaccional siendo elegidas para la presente investigación. Por otro lado, algunos antecedentes hallados no están dirigidos al rubro elegido que es el sector público.

Limitación institucional

La realización de la presente tesis tuvo dificultades al momento de acceder al permiso necesario para abarcar las distintas áreas de la Municipalidad, ya que no se dio un trato directo con la gerencia de la institución debido a la situación de emergencia sanitaria a raíz de la pandemia del Covid-19 por la que atravesamos actualmente, gracias al apoyo de un familiar dentro de la organización se pudo obtener los datos necesarios para la realización de la investigación.

Limitación de información

Para el presente trabajo se utilizaron artículos científicos, libros e información principalmente de internet que permitió el desarrollo de la investigación, sin embargo, estuvo limitada la información que se encuentra únicamente en libros físicos los cuales no se pudieron obtener debido a las bibliotecas y librerías cerradas.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios

Antecedentes internacionales

Navarro (2017) en su tesis: "Diagnóstico de liderazgo y su impacto en el capital humano" Caso de análisis comparativo de dos empresas del sector hotelero; desarrollada en la Universidad de Baja California Sur. El objetivo principal fue analizar los estilos de liderazgo transformacional y transaccional de dos empresas del sector hotelero con categoría de 3 estrellas y con una estructura departamental similar, para identificar cual genera mayor grado de satisfacción laboral por área funcional de manera comparativa. El teórico principal para la variable liderazgo fue Chiavenato (2009), mientras que para la variable capital humano se utilizó a Robbins y Coulter (2014). Su metodología tuvo un alcance correlacional de tipo cuantitativo. La población estuvo compuesta por 81 trabajadores incluido personal operativo y administrativo de ambas empresas. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

No solo el liderazgo transformacional ayuda a la generación de satisfacción laboral, también se indica que en la mayoría de departamentos predomina el liderazgo transaccional, sin embargo, la satisfacción laboral se ve presente en dichos departamentos aunque en menor medida que en donde hay mayor presencia de liderazgo transformacional.

No hay un estilo de liderazgo ideal para la generación de satisfacción laboral, puesto que de una u otra manera la satisfacción laboral está presente en los dos estilos de liderazgo, además tampoco existe un estilo de liderazgo único en cada individuo, sino que cada individuo desarrolla y manifiesta características combinadas de los diferentes estilos de liderazgo en mayor o menor medida, con esa base el subordinado percibe las características de cada estilo de liderazgo y reacciona o se adapta a ellas.

La investigación proporciona definiciones y teorías en un aspecto más amplio referente al liderazgo, por otra parte evidencia distintos resultados para

corroborar que un líder posee distintos estilos de liderazgo lo cual puede influir en la mejora de la satisfacción laboral y por consiguiente del clima organizacional ya que también se demuestra la relación entre ambas variables.

Pesantez (2017) en su tesis: “Liderazgo Transformacional – Transaccional y su impacto en las Autoevaluaciones Centrales del trabajador, en el sector agroindustrial de la caña de azúcar en la zona costanera de la provincia del Cañar, Ecuador”, desarrollada en la Universidad Autónoma de México. Su objetivo general fue determinar el tipo y grado de impacto del liderazgo transformacional y transaccional en la disposición del trabajador, representada por sus autoevaluaciones centrales en el contexto de las empresas agroindustriales de la caña de azúcar. Para la variable liderazgo transformacional se usó a distintos autores entre ellos Bass y Avolio y para la variable liderazgo transaccional se utilizó a Judge. La metodología fue cuantitativa, de nivel descriptivo-correlacional con una población de 240 colaboradores de empresas agroindustriales, y una muestra de 171 colaboradores entre líderes y supervisores. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

Para la población considerada en el estudio, el conjunto de conductas del líder de tipo transformacional y transaccional explican o impactan en 13.6% las percepciones de los colaboradores sobre sus evaluaciones centrales, esto sugiere que ambos estilos de conducta deberían ser ejercidos por los líderes para generar altos grados de disposición al desempeño de sus colaboradores.

Los líderes de la empresa piensan que se conducen 10.7% más transformacionales que lo percibido por sus seguidores, mientras que otro grupo de líderes piensan que se conducen 68% más transaccionales.

El liderazgo transformacional se correlaciona altamente con la variable autoevaluaciones centrales y liderazgo transaccional, además la administración por excepción pasiva tiene correlación inversa y significativa con autoevaluaciones centrales, esto resulta un hallazgo relevante para que

líderes de las empresas agroindustriales puedan reforzar el liderazgo transformacional y reducir la forma de liderar de manera transaccional.

Zans (2017) en su tesis: "Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016", desarrollada en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Su objetivo general fue analizar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua, en el período 2016. Para la variable clima organizacional se utilizó como teórico a Chiavenato (2017), y para la variable desempeño laboral se utilizó a Araujo y Guerra (2007). Su metodología, tuvo un diseño no experimental de nivel descriptivo y de enfoque cuantitativo. Tuvo una población de 88 personas, de las cuales se tomó como muestra a 59. La investigación llegó a las siguientes conclusiones.

El clima organizacional en Farem fue afectado directamente por la falta de liderazgo, la cual no ayudó para realizar trabajos en equipo. Por consiguiente el 44% de los trabajadores consideraron que su superior no se preocupa por controlar el cumplimiento de las funciones y tareas de manera efectiva, convirtiéndose en una situación alarmista.

Los trabajadores docentes y administrativos de la facultad consideran que el mejoramiento del clima organizacional incide de manera positiva en el desempeño laboral y las relaciones interpersonales, ya que los hacen sentirse bien en el trabajo, por lo que consideran que se debe cultivar.

Al realizar un análisis del clima organizacional se fomenta un nivel de compromiso de los trabajadores con la organización; a su vez, se desarrolla iniciativa en la toma de decisiones, lo cual crea ventaja competitiva en la empresa.

Esto es un indicio que al darle importancia al clima organizacional en cualquier empresa generará cambios positivos y a su vez se tendrá

conocimiento de la percepción de los trabajadores hacia la organización; por ende, se podrá predecir el comportamiento de los trabajadores para que no se cometan los mismos errores.

Palomino y Peña (2016) en su tesis: "Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Venoplast Ltda.", desarrollada en la Universidad de Cartagena. Su objetivo general fue analizar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa Distribuidora y Papelería Venoplast Ltda. Para el teórico de la variable clima organizacional se utilizó a Campbell, Dunnet y Weik (1970), mientras que para el teórico de la variable desempeño laboral se utilizó a Chiavenato (2009). Su metodología tuvo un diseño no experimental de nivel correlacional y enfoque cuantitativo. Tuvo una población de 97 personas, de las cuales se tomó como muestra a 49. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

El clima organizacional fue bueno de acuerdo a los temas de motivación y el control del desempeño de sus funciones. Por otro lado, se halló que el punto más débil fue la toma de decisiones en el grupo sin previa consulta del jefe debido que no se da la oportunidad para que desarrollen iniciativa.

Los datos estadísticos se calcularon en Excel, el coeficiente de correlación de Pearson, estando por debajo de 0.05, indicó que existe una relación directa; es decir, mientras los trabajadores valoren mejor las dimensiones del clima organizacional, habrá mayor apreciación en relación al desempeño laboral.

Todas aquellas medidas tomadas desde la gerencia con el objetivo de mejorar el clima organizacional tendrán repercusiones a mediano o largo plazo sobre el desempeño laboral de los trabajadores, así mismo las mejoras en aspectos puntuales del desempeño tendrán impacto positivo en el desempeño global.

Esta investigación aporta mediciones para la variable de interés, como por ejemplo el modelo de Imcoc, el cual es una encuesta diseñada en

Colombia para medir el grado del clima organizacional que ayudó a detectar aspectos fuertes y débiles; con ello, se creó un programa para que sea ejecutado en la empresa. Así mismo; se usó la técnica de evaluación de desempeño 360°, para la cual se pidió la opinión de 4 grupos para determinar el desempeño de un trabajador, estos fueron: trabajador (autoevaluación), pares de la misma unidad de línea, clientes internos y externos y jefe inmediato.

Cisneros y Paredes (2013) en su tesis “Análisis de los estilos de liderazgo y su impacto en el clima organizacional de la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador”, desarrollada en la Universidad Politécnica Salesiana. Su objetivo fue determinar el estilo de liderazgo y su impacto en el clima organizacional de la empresa pública de Petróleos en el Ecuador. Para el teórico principal de la variable estilo de liderazgo se utilizó a Huerta y Rodríguez (2006), mientras que para la variable clima organizacional se utilizó como teórico a Likert (1986). En su metodología, tuvo un diseño no experimental de nivel correlacional. Tuvo una muestra de 2500 trabajadores. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

Para que exista un buen clima en la organización es esencial que los responsables desarrollen un liderazgo eficaz, lo cual necesita de una gran flexibilidad en la adopción de estilos de liderazgo convenientes para cada situación y para el desarrollo de una cultura de equipo apropiada que pueda unir a todos los miembros alrededor de los mismos objetivos.

Se hace prescindible que instituciones públicas y privadas realicen mediciones de su clima organizacional para de esta manera conocer las percepciones de sus colaboradores sobre su entorno y realizar intervenciones a nivel de diseño y rediseño de estructuras organizacionales, las cuales apuntan finalmente al cumplimiento de un plan estratégico.

La investigación plantea recomendaciones en la realización de un plan para mejorar el liderazgo y a su vez para el desarrollo de un clima organizacional positivo, es importante tener la participación del jefe creando

una relación con los trabajadores y asignando eficientemente las labores de cada miembro; de este modo se promoverá la participación de los trabajadores aumentando sus niveles de productividad.

El estudio brinda conceptos claros y relevantes sobre la variable liderazgo transaccional citando a diferentes autores, asimismo se explica la importancia del desarrollo de dichos liderazgos en la industria agro y otras herramientas.

Antecedentes nacionales

Alvarado y Cafferata (2018) en su tesis: "Relación del estilo de liderazgo de los jefes con el clima organizacional del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018", desarrollada en la Universidad San Martín de Porres. El objetivo de esta investigación fue establecer relación entre el estilo de liderazgo de los jefes y el clima organizacional del personal administrativo de la empresa Andahuasi en el 2018. Para la variable estilos de liderazgo se utilizó como teórico a Evans y Lindsay (2008) y para la variable clima organizacional a Rodríguez (2004). La metodología fue cuantitativa con un diseño de tipo correlacional, 275 colaboradores conformaron la población y 161 la muestra, siendo evaluados mediante encuestas.

La investigación concluyó de manera general en que no se relaciona de manera alguna el estilo de liderazgo de los jefes y el clima organizacional de los trabajadores de la empresa Andahuasi en el año 2018 ya que el nivel de significancia arrojó un resultado de 0.977, indicando que la hipótesis alterna se rechaza y la hipótesis nula se acepta. A su vez de manera específica ninguna de las dimensiones de clima organizacional se relaciona con los estilos de liderazgo.

La investigación amplía la información sobre el liderazgo con teorías de diversos autores y la explicación de cada uno de los tipos de liderazgo entre los que se encuentra el liderazgo transaccional, por otro lado también estudia

el clima organizacional proporcionando información sobre las distintas características de dicha variable.

Zuzunaga (2018) en su tesis: "Impacto de los estilos de Liderazgo en el clima organizacional del área de ventas de la empresa Automotores Gildemeister en la ciudad de Lima 2018", desarrollada en la Universidad San Ignacio de Loyola. Realizó esta investigación con el objetivo de determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional del área de ventas de la empresa Automotores Gildemeister en la ciudad de Lima 2018. Como teóricos se utilizó para la variable estilos de liderazgo a Castro, Nader y Casullo (2004) y para la variable clima organizacional se usó a Chiang (2010). La metodología que se utilizó fue cuantitativa descriptiva y de tipo correlacional con un diseño no experimental transversal (o transeccional) y se tuvo una participación de 119 colaboradores del área de ventas. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

Los estilos de liderazgo representan factores importantes en el clima organizacional. En cuanto a los participantes el estilo que predomina es el estilo de liderazgo transaccional, seguido por el estilo transformacional y considerablemente en menor proporción la presencia del estilo *laissez faire*. Se evidencia que los estilos de liderazgo influyen en el clima organizacional.

El estilo de liderazgo transaccional es el prevaleciente en el clima organizacional del área de ventas de la empresa, por esta razón se determinó la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y el clima organizacional. Por medio de evaluaciones estadísticas se concluye que el liderazgo transaccional influye en el clima organizacional.

Se detalla los distintos estilos de liderazgo con información clara, en el caso del liderazgo transaccional se describen las escalas de acuerdo a los autores Bass y Avolio, además respecto a la variable clima organizacional también se encuentra información relevante sobre definiciones respaldadas por distintos autores.

Collantes (2017) en su tesis: “Liderazgo transaccional y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima – 2015”, desarrollada en la Universidad César Vallejo. Realizó esta investigación con el objetivo de determinar la relación entre liderazgo transaccional y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima - 2015. Para la variable liderazgo transaccional se usó a Koontz, Weihrich y Cannice (2012) y para la variable clima organizacional a Sandoval (2004). Se usó la metodología de tipo transversal, y la muestra estuvo compuesta por 230 personas de ambos sexos, el instrumento fue el cuestionario con 40 preguntas para la primera variable y 15 para la segunda. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

Se evidencia que existe una correlación directa y significativa entre las variables liderazgo transaccional y clima organizacional, ya que el nivel de significancia resultante fue $p < 0.01$ y el coeficiente de correlación de Spearman presenta un valor de 0.467, sentenciando en que un clima organizacional beneficioso y sano brinda una mejor calidad de existencia al equipo de trabajo que conforman la organización y como consecuencia, un incremento de manera considerable en el servicio brindado a los asegurados.

Las dimensiones recompensa contingente y dirección por excepción activa evidenciaron estadísticamente una relación directa y significativa con la variable clima organizacional, mientras que la dimensión dirección por excepción pasiva no mostró los mismos resultados de correlación.

Mediante esta investigación se obtuvo una perspectiva mucho más amplia en cuanto a conceptos e información relevante de las variables estudiadas y supone una importante guía para esta investigación ya que las variables coinciden con las que se desarrollaran de forma conjunta en este estudio.

Quenta y Silva (2016) en su tesis titulada: “Estilos de Liderazgo y satisfacción laboral en enfermeras del hospital regional Honorio Delgado, Arequipa, 2016”, desarrollada en la Universidad Nacional de San Agustín de

Arequipa. Se tuvo como objetivo establecer la relación de los estilos de liderazgo en la satisfacción laboral en enfermeras del hospital regional Honorio Delgado. Arequipa - 2016. El tipo de estudio fue descriptivo correlacional de corte transversal con enfoque cuantitativo. Para la variable estilos de liderazgo se utilizó como teórico a Edronkin (2006) y para la variable satisfacción laboral a Robbins y Judge (2009). La población estuvo constituida por 253 enfermeras distribuidas en distintos servicios del nosocomio por lo cual se realizó un muestreo por conveniencia donde se obtuvo una muestra de 153 enfermeras quienes respondieron a los cuestionarios. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

En la variable estilos de liderazgo, la mayoría de enfermeras identificó un estilo de liderazgo transaccional de sus jefas de servicio, evidenciándose la presencia de este estilo de liderazgo en mayor porcentaje en los servicios de Centro Quirúrgico y Neonatología. La mayoría de enfermeras presentó un nivel de satisfacción laboral moderado. En cuanto a los factores intrínsecos como extrínsecos, las enfermeras estuvieron ni satisfechas ni insatisfechas.

En cuanto a la relación entre estilos de liderazgo y la satisfacción laboral, se encontró mediante la aplicación de la prueba estadística Chi cuadrado al 99% de confiabilidad, que existe relación estadísticamente significativa entre las variables, por lo que se infiere que los estilos de liderazgo están relacionados con la satisfacción laboral.

La investigación detalla los objetivos y las características de un líder transaccional lo cual sirve de aporte para las bases de este estudio, a su vez también se explica un modelo de liderazgo denominado Laissez faire y se hace énfasis en la importancia de mantener una visión amplia al momento de ejercer un estilo de liderazgo que favorezca el clima organizacional.

Castañeda (2015) en su tesis: "Modelo de evaluación del Liderazgo de los Oficiales de la Jefatura del Estado Mayor en el Ejército del Perú", desarrollada en la Universidad Privada Antenor Orrego. Su objetivo fue realizar una propuesta adecuada de un modelo de evaluación del liderazgo para los

oficiales de la Jefatura del Estado Mayor del Ejército del Perú. Para la variable liderazgo se usó distintos teóricos, entre ellos Chiavenato y Levicki. La metodología utilizada fue mixta, cualitativa y cuantitativa de nivel descriptivo, con una población de 1400 y una muestra de 137 efectivos entre los cuales destacaron Técnicos y Oficiales del Ejército del Perú. El modelo utilizado para realizar esta investigación fue el EFQM para ayudar a establecer un sistema de gestión. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

Los Oficiales de la Jefatura del Estado Mayor General del Ejército se enfocan principalmente en ejercer un liderazgo autoritario con influencias en lo Ejemplar y Coercitivo.

Para ejercer un liderazgo que genere resultados en una organización es necesario que los líderes dispongan de distintos estilos, es decir, si bien algunos estilos de liderazgo tienen mayor eficacia que otros, el que el líder se conduzca en su comportamiento organizacional ejerciendo todos los estilos dependiendo de las condiciones y circunstancias, tendrá un impacto positivo en el cumplimiento de la visión de la institución.

A partir de esto el estudio brinda un panorama amplio de los diferentes estilos del liderazgo, como la relación líder y seguidor y la influencia que ejerce el líder sobre sus subordinados donde se hace presente el liderazgo transaccional. Se plantea el modelo EFQM que analiza el nivel de liderazgo, obteniendo información detallada para aplicar mejoras en la empresa.

2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1. Bases teóricas de liderazgo transaccional

2.2.1.1. Definiciones de liderazgo transaccional

El liderazgo es cada vez uno de los fenómenos sociales más estudiados a lo largo de los años por distintos y diversos investigadores. La razón se debe a su constante presencia en el éxito de las organizaciones, las relaciones personales, familiares, de trabajo y de la sociedad en general.

El liderazgo está relacionado con la capacidad de una persona para influir y dirigir a un equipo, los cuales son llamados seguidores, que pueden ser familiares, trabajadores, compañeros de clase, etc., empleando una comunicación efectiva donde se transmita una visión, valores y metas que son compartidas y aceptadas por los demás que voluntariamente están dispuestos a seguir el camino hacia la consecución de un fin determinado.

Chiavenato (2006) expresa: “El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación orientada a la consecución de uno o de diversos objetivos mediante el proceso de comunicación humana” (p.104).

El liderazgo es el conjunto de cualidades adquiridas por un individuo que se ejercen con el fin de poder influir en los demás. La diferencia entre quienes mandan y quienes obedecen no está en el poder, es más bien la influencia entre quienes son y se sienten iguales (Fischman, 2017).

Robbins y Judge (2017) definen al liderazgo como: “La habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de una visión o un conjunto de metas” (p. 383).

Podemos decir entonces que el liderazgo se basa en la práctica de distintas habilidades para influir o motivar sobre una o más personas, a fin de llevar a cabo el logro de objetivos compartidos que aporten al crecimiento de la empresa. Sin embargo en muchos casos los líderes no necesariamente son los gerentes de la empresa o los gerentes no necesariamente son capaces de ser líderes, las organizaciones pueden otorgar a sus directivos ciertos poderes o derechos formales pero eso no asegura que tengan la capacidad y habilidad desarrollada para ejercer un liderazgo efectivo.

Tipos de liderazgo

Según Bass y Avolio (1994) citado por Valentín y Rivas (2006) existen tres tipos de liderazgo:

- Liderazgo transformacional: Influencia idealizada, demuestra una visión inclusiva, muestra un gran compromiso y constancia en perseguir metas, desarrolla confianza alrededor de los trabajadores y simboliza los propósitos y visión de la empresa.
- Liderazgo transaccional: Se caracteriza por mantener la estabilidad en lugar de fomentar el cambio en una organización a través de intercambios económicos y sociales con los que se logran objetivos específicos, tanto para líderes como para los subordinados.
- Laissez faire: falta de liderazgo, evita tomar una posición sobre cualquier asunto, no enfatiza en resultados, se limita de intervenir cuando surge alguna situación, no tiene conciencia del desempeño del trabajador y al líder le tiene sin cuidado si se hacen las cosas o no.

Los grandes líderes son capaces de inspirar movilizaciones políticas y cambios, es por ello que aunque existen variedades de tipos de liderazgo es importante considerar que el liderazgo que se ejerza dependerá de la situación, características y contexto de la organización.

El liderazgo transaccional es el estudiado en la presente investigación, a continuación sus bases teóricas:

Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional se da cuando el líder y subordinado asumen roles y responsabilidades para lograr las metas propuestas, se determina lo que el subordinado debe realizar para obtener la recompensa (material o no

material), o para evitar una sanción estipulada en el acuerdo previo. (Bass, 1990).

Durán y Castañeda (2015) definen: “El liderazgo transaccional se define como una relación entre líder y sus seguidores que se fundamenta en el intercambio de recompensas asociadas a una acción” (p.137).

Robbins y Judge (2017) describe a un líder transaccional, en este sentido menciona: “Los líderes transaccionales son quienes guían a sus seguidores hacia metas establecidas, al aclarar los requisitos de rol y de la tarea” (p.394).

Ramos (2005) manifiesta: “El liderazgo transaccional se define como un intercambio coste-beneficio o de recompensas entre líder y el personal subordinado” (p.82).

El liderazgo transaccional se efectúa en base a las reglas y normas de la organización, los líderes transaccionales se enfocan en realizar las tareas bajo los estándares normales de trabajo movilizándolo a los subordinados a base de premios o castigos para el alcance de los objetivos. Cuando el clima de la organización y el trabajo no ayudan a motivar y satisfacer al equipo, las retribuciones y recompensas se vuelven una opción eficaz para solucionar esas carencias. Constantemente las organizaciones están bajo un proceso persistente de cambios que exige actitudes y conductas adecuadas, ante esto se necesitan líderes que aporten a esta transformación en beneficio de la organización.

2.2.1.3. Características del liderazgo transaccional.

Según Bass (1990) citado por Durán y Castañeda (2015) destaca características del liderazgo transaccional según su perspectiva:

- El liderazgo transaccional se desarrolla con base en autoridad burocrática y legitimidad dentro de la organización.
- Los líderes transaccionales enfocan las tareas en los estándares de trabajo, así como en el logro de metas.
- El liderazgo transaccional hace uso de recompensas las cuales constituyen una manera eficaz de solucionar problemas de motivación y satisfacción del equipo de trabajo.

A su vez Robbins y Judge (2017) plantean que un líder transaccional tiene las siguientes características:

- Brinda recompensas a cambio del esfuerzo puesto, garantiza retribuciones por un buen nivel de rendimiento en la realización de las tareas y reconoce los logros obtenidos.
- Divisa y busca distorsiones de las normas y patrones procediendo a realizar acciones correctivas.
- Hace su intervención sólo cuando no se ejecutan los estándares establecidos.
- Abandona sus obligaciones, evitando adoptar decisiones que puedan afectar a la organización.

Por su parte Ramos (2005) hace énfasis en dos características principales que identifican a un líder transaccional:

- Destacan los aspectos impersonales del desempeño como por ejemplo, los horarios, la planificación y el presupuesto.
- Poseen un nivel alto del sentido del compromiso hacia la organización y se adaptan a las normas, reglas y valores organizacionales determinados.

Estas características son propias del liderazgo transaccional y de un líder transaccional los cuales no están enfocados en cambiar la cultura organizacional puesto que trabajan sobre la misma, a su vez se basan en el cumplimiento de metas propuestas por un grupo de personas u organización a través de recompensas de mutuo acuerdo y beneficio.

2.2.1.3. Objetivos del liderazgo transaccional

El objetivo del liderazgo transaccional es lograr el cumplimiento de las metas establecidas por la organización, para esto es necesario que el líder exprese claramente sus expectativas con el trabajo y que se deben realizar, en el proceso se evitan las relaciones interpersonales con el trabajador ya que los resultados son lo más importante.

La Asociación para el Progreso de la Dirección (2018) plantea los siguientes objetivos:

- Busca el éxito a corto plazo a través del cumplimiento de las órdenes del líder.
- Aumentar el rendimiento laboral a través de la creación de un intercambio de tipo de dar y recibir entre los líderes y trabajadores.
- Busca mantener la estabilidad respecto a la cultura existente de la organización, las políticas y procedimientos, no promueve el cambio y consigue resultados específicos.

El liderazgo transaccional resulta beneficioso y una buena opción para las organizaciones que prefieren enfocarse en el crecimiento de la empresa, los logros se ponen por encima de las buenas relaciones que puedan crearse con los trabajadores y solo se identifican sus necesidades que el líder pueda cubrir para satisfacerlos.

2.2.1.4. Teorías relacionadas a la variable liderazgo transaccional.

James Burns en 1978 fue el primer autor en estudiar el liderazgo transformador que más tarde sería cambiado por "Liderazgo transformacional" como se conoce actualmente. A partir del liderazgo transformacional se pudo identificar otro estilo de liderazgo al que Burns denominó "Liderazgo transaccional".

Burns (1978) citado por Valentín y Rivas (2006) menciona:

El liderazgo transaccional esencialmente implica un intercambio de algo entre el líder y el subordinado. El líder transaccional satisface las necesidades de los seguidores concertando una relación de dependencia mutua en la cual las contribuciones de ambas partes se reconocen y premian. (p. 25).

Burns plantea que la diferencia entre un líder con estilo transaccional y uno con estilo transformacional radica en lo que ofrecen los líderes a sus seguidores. El liderazgo transformacional crea una relación social líder-seguidor y se orienta a conocer a cada miembro del equipo ofreciéndoles oportunidades de desarrollo y un propósito que trasciende las metas a corto plazo. En contraste los líderes transaccionales se basan en lo tradicional, fundamentándose en la transacción, en este caso el líder proporciona a los seguidores lo que desean a cambio de lo que el líder quiere, para lo cual hace uso de su poder para recompensar o castigar a sus subordinados en función de su desempeño. Burns sostiene que los líderes transformacionales son distintos y superiores a los transaccionales.

En contraposición, Bernard Bass retomó las teorías básicas de Burns y pudo distinguir los conceptos del liderazgo transformacional y transaccional, determinando que los mejores líderes conjugan ambos estilos ejerciendo un intercambio entre líderes y seguidores de manera que puedan adquirir un beneficio a cambio de efectuar y hacer realidad los deseos del líder. En este sentido Bass postula un liderazgo de rango total que presenta comportamientos del líder en el cual se incluyen ambos estilos.

Teoría del modelo de liderazgo de rango total de Bass y Avolio (1994)

El liderazgo transformacional es un proceso que se da en la relación líder-seguidor el cual se caracteriza por ser carismático, de esta forma los seguidores se sienten identificados y desean imitar al líder. Los líderes transformacionales expanden las habilidades de los seguidores y los inspiran

a través de desafíos, considerando a los subordinados individualmente brindándoles apoyo y guía.

Por otra parte, se define el liderazgo transaccional como aquel que se enfoca en la transacción o acuerdo con el seguidor, donde las necesidades de éste pueden ser satisfechas si su desempeño es el esperado adecuándose al acuerdo con el líder. (Bass y Avolio, 1994).

A partir de ambos conceptos, Bass y Avolio desarrollaron el modelo de liderazgo de rango total, fundamentándose en que si bien los dos conceptos aparecen como dimensiones separadas de liderazgo, se plantea que el liderazgo transformacional es una expansión del liderazgo transaccional, es decir, el líder transformacional posee las Cuatro I's (Influencia idealizada, motivación inspiracional, consideración individualizada, y estimulación intelectual), pero además también posee conductas del liderazgo transaccional, siendo capaz de extender cada estilo en algún grado incluyendo el Laissez-Faire en el cual el líder no acepta responsabilidad de dar direcciones o brindar apoyo.

El modelo de liderazgo de rango total incluye las Cuatro I's del liderazgo transformacional, las conductas de liderazgo transaccional y a su vez la conducta Laissez faire o no liderazgo, asimismo este modelo de liderazgo está conformado por tres dimensiones.

- Dimensión de actividad (activo-pasivo), ayuda a aclarar el estilo de liderazgo.
- Dimensión de efectividad (efectivo-inefectivo), representa el impacto de estilo de liderazgo en el desempeño.
- Dimensión de frecuencia, representa el constante de un individuo al aplicar un estilo en particular.

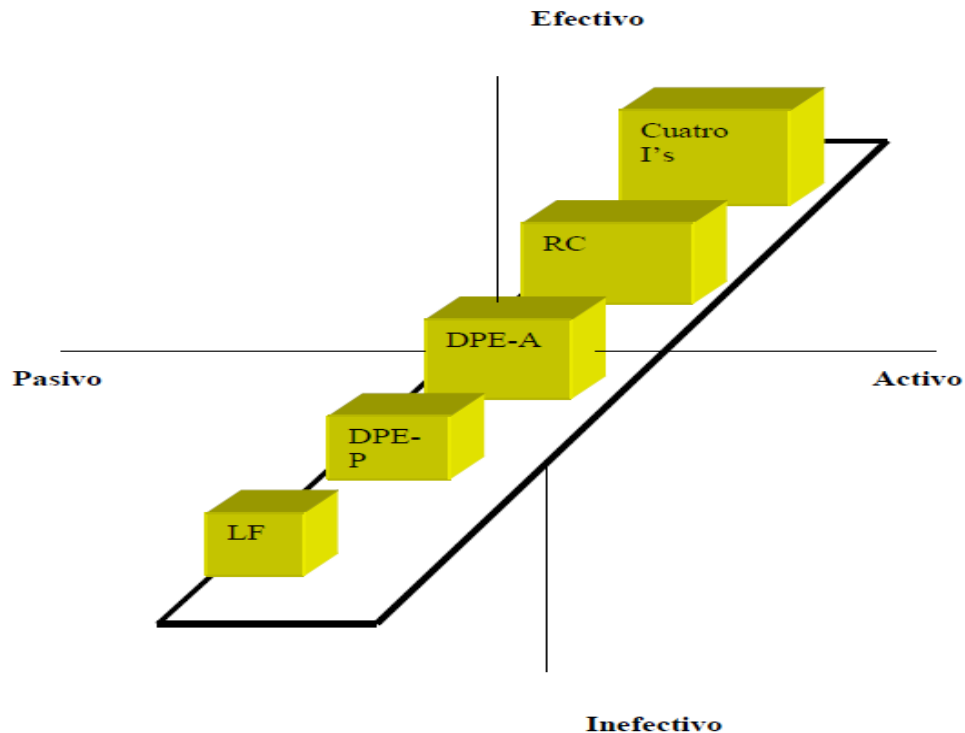


Figura 1. Perfil óptimo de liderazgo. Adaptado de Bass y Avolio (1994).

En la figura 1 se puede observar que no es frecuente el despliegue del liderazgo laissez faire, respecto al liderazgo transaccional se aumenta la frecuencia de sus dimensiones, y el despliegue de las Cuatro I's transformacionales se da en mayor medida.

El perfil óptimo se desarrolla dirigido hacia una mayor efectividad en el desempeño de los seguidores, con una muestra mayor, pero no exclusiva, de conductas de liderazgo transformacional. En este sentido la efectividad también está dada por la influencia importante de las dimensiones del liderazgo transaccional.

Un aspecto importante del modelo de liderazgo de rango total es que ninguno de los estilos de liderazgo es necesariamente el correcto o apropiado, el líder tiene la función de distinguir el estilo apropiado para tomar decisiones y emplear acciones que se ajusten a sus objetivos, contexto y necesidades de los seguidores.

La capacidad del líder para elegir entre el estilo de liderazgo apropiado es el punto esencial del modelo de liderazgo de rango total. En este sentido se indica que el líder transformacional es el único con la capacidad de operar en base a todos los niveles y extender todas las conductas, puesto que su nivel de desarrollo le permite comprender las perspectivas de otras formas de liderazgo.

Bass y Avolio (1994) citado por Vega y Zavala (2004) indican:

La mayoría de los líderes tienen un perfil de Liderazgo de Rango Total que incluye ambos factores: Transformacional y Transaccional. No hay tipos puros, sino mayor o menor propensión hacia actitudes, creencias y valores, y mayor despliegue de conductas características de un tipo de liderazgo, más que de otros. (p. 30).

El liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional no deben ser vistos como opuestos sino como parte de lo mismo. El líder transformador no es opuesto al líder transaccional, puede tratarse más bien de un líder transaccional enriquecido.

Bass y Avolio (2000) citado por Durán y Castañeda (2015) señalan que los factores del liderazgo transaccional son los siguientes:

- La importancia de los individuos, caracterizada a fin de identificar las necesidades de los participantes del equipo para satisfacerlos.
- La recompensa contingente, relacionada con el estilo transaccional tradicional, el cual consiste en otorgar incentivos a los seguidores reconociendo sus logros.
- En el liderazgo correctivo evitador, el líder identifica las carencias que existen en el desempeño de los seguidores y toma acciones para proceder a corregirlas.
- La dirección por excepción activa, se caracteriza por el seguimiento que el líder realiza para hallar desviaciones y fallas respecto a las reglas y pone en marcha acciones para su solución.

- El liderazgo pasivo evitador, en el cual el líder implementa acciones correctivas solo luego de que se ha manifestado un problema grande o de lo contrario no realiza ninguna acción.
- La dirección por excepción pasiva, la postura adoptada por el líder se manifiesta al proceder cuando aparecen los problemas; es decir, únicamente hay una intervención cuando la situación lo amerita debido al nivel de gravedad del problema.
- En el laissez faire, el líder evita tomar decisiones que puedan afectar a la organización, no asume responsabilidad, ni usa la autoridad, abandonando sus responsabilidades.

A. Recompensa contingente

La recompensa contingente se basa en recompensas (material o no material) entregada al subordinado por alcanzar el logro de objetivos o estándares de desempeño acordados previamente con el líder, si bien puede resultar una opción eficaz, a lo largo del tiempo el mecanismo irá perdiendo efectividad ya que cuando los premios se retiran la actitud del colaborador ya no será la misma.

Efectos de la recompensa contingente

La eficacia de la recompensa contingente ha sido respaldada por diversos estudios de campo que muestran el aumento de satisfacción del subordinado con su trabajo.

Hunt y Schuler (1975) y Oldham (1976) citados por Vega y Zavala (2004) manifiestan: “La recompensa contingente promueve la efectividad mejorando el desempeño” (p.115).

Los comportamientos transaccionales se explican por procesos de motivación a través del intercambio de expectativas o recompensas que llevan a efectos esperados en los subordinados.

Condiciones moderadoras

Entre las condiciones que moderan la efectividad del uso de la recompensa contingente se encuentra el poder de los líderes para brindar recompensas a los subordinados. Los líderes que son capaces de completar las expectativas de alcanzar los intereses propios de los subordinados, ganan y mantienen reputación en cuanto a la entrega de pagos y reconocimientos. Mientras que aquellos que fallan en ello pierden reputación y son percibidos como líderes que solo castigan, reduciendo su influencia.

Yukl (1981) citado por Vega y Zavala (2004) respecto a las condiciones que permite a los líderes fomentar la productividad de sus trabajadores mediante la recompensa contingente, plantea que la estructuración de las recompensas es más útil cuando:

- El líder posee la autoridad y discreción capaz de administrar las recompensas tangibles a los subordinados.
- Los subordinados dependen del líder para las recompensas valoradas.
- Los resultados de desempeño están principalmente basados por el esfuerzo y la habilidad de los subordinados, y no por eventos que estén fuera de su control.
- El desempeño del trabajador puede medirse de manera precisa.
- El trabajo es repetitivo, aburrido y tedioso.

La dirección por excepción originalmente se refiere al nivel en el que el líder realiza acciones correctivas sobre los resultados de las transacciones con los seguidores. Sin embargo existe evidencia para dividir dirección por excepción en: activa y pasiva. La diferencia entre ambas radica en el tiempo en el que el líder interviene.

B. Dirección por excepción activa

En la dirección por excepción activa el líder previene desviaciones de lo realizado normalmente y toma acciones para mantener la línea establecida

haciendo uso de controles o castigos durante el proceso, sin embargo, el uso de esta dimensión basada en el poder puede generar un comportamiento a la defensiva del colaborador ya que les recuerda las consecuencias negativas que pueden tener si no realizan los deseos del líder. En términos específicos se busca controlar las desviaciones de las reglas y normas, en caso de que se encuentren errores, se realizan correcciones. (Bass y Avolio, 1994).

C. Dirección por excepción pasiva

En la dirección por excepción pasiva el líder realiza acciones correctivas al final del proceso aplicando ciertos métodos para identificar si algo se está haciendo diferente de lo normal, esta dimensión se basa en las acciones de control y puesta en marcha de castigos, pero se olvida del colaborador. Los superiores solo reaccionan cuando las desviaciones o errores ya han sucedido, es decir, se manifiestan cuando no se complacen los estándares esperados (Bass y Avolio, 1994).

Los líderes que utilizan una estrategia de dirección pasiva esperan que ocurran los problemas para recién tomar acciones correctivas.

Conductas del líder que practica dirección por excepción

Una conducta del líder que practica dirección por excepción es la denominada disciplina-crítica, la cual se define como el alcance en que el líder critica o aplica disciplina a los subordinados que muestran un nivel bajo de desempeño, transgrede las normas o desobedece una orden. Las acciones disciplinarias que se señalan, incluyen advertencias oficiales, castigos, suspensión o despido.

Yukl y Van (1982) citado por Vega y Zavala (2004) hallaron las siguientes conductas de los líderes que practican dirección por excepción:

- Se enfocaban en las deficiencias de las personas.
- Utilizaban como ejemplo errores específicos.

- Explicaban a los subordinados la razón por la que se les aplicaba disciplina.

Teoría de motivación del liderazgo transaccional de Bass (1985) citado por Vega y Zavala (2004)

Bass (1985) citado por Vega y Zavala (2004) desarrolla el fenómeno motivacional que se da en el liderazgo transaccional en base a la teoría de las expectativas de Víctor Vroom el cual argumenta que la motivación es el resultado de tres factores:

- Valoración de la recompensa esperada (valencia).
- Probabilidad de que el esfuerzo realizado produzca un desempeño exitoso (expectativa).
- Estimación sobre el desempeño que conducirá a recibir una recompensa (instrumentalidad).

El concepto de valencia según Vroom se relaciona con la fuerza en la que se prefiere una recompensa, es la expresión a nivel de deseo para alcanzar una meta, es decir la valencia para cada trabajador es única, está condicionada por la experiencia y puede variar en el tiempo, la expectativa es la fuerza de convencimiento hacia la idea de que el esfuerzo dará como resultado el cumplimiento de objetivos y la instrumentalidad representa la idea que tiene el subordinado sobre recibir una recompensa cuando se ha cumplido bien su trabajo.

Se señala que la relación entre esfuerzo y recompensa generalmente es ambigua, es importante que el líder transaccional trabaje sobre la confianza del seguidor. Bass destaca que el nivel de confianza de los subordinados está conectado con el esfuerzo que se está dispuesto a realizar. Los trabajadores evaluarán el coste-beneficio de su comportamiento en el trabajo, si el beneficio justifica el costo a invertir, es probable que estén dispuestos a realizar el esfuerzo.

El rol específico del líder transaccional y su efecto en la motivación está dado por distintos comportamientos, los cuales pueden describirse en relación supervisor-subordinado:

- Reconocimiento y clarificación de roles y requerimientos de la tarea. El líder plantea claramente que se debe hacer y cómo deben estar los subordinados a disposición para realizar sus tareas, además se aclara los costos que implica y las consecuencias a futuro. La clarificación de tareas da la suficiente confianza al subordinado para extender el esfuerzo que se necesita.
- Reconocimiento de lo que el subordinado quiere obtener por su trabajo, necesidades y deseos. El líder clarifica como serán satisfechas sus necesidades en el futuro lo que agrega una dirección en el subordinado.
- Intercambio de recompensas y por el posible esfuerzo del subordinado.
- Atender los intereses del subordinado, si éstos pueden alcanzarse con su trabajo.

El líder reconoce y clarifica las tareas que los subordinados deben desempeñar para llegar a la consecuencia esperada, esta aclaración le brinda al subordinado la suficiente confianza para dirigir su esfuerzo a los objetivos que se requieren. Paralelamente a este proceso el líder reconoce las necesidades del subordinado y a su vez especifica la manera en que serán satisfechas en la transacción, esto hace que el resultado tenga valor suficiente para el subordinado, lo que contribuye al esfuerzo realizado. Bass expresa que éste es el proceso motivacional del liderazgo transaccional.

Bass (1985) citado por Vega y Zavala (2004) indica:

El líder transaccional al motivar a las personas tiene dos posibles caminos: primero, reconocer e intentar influir en la percepción de los subordinados sobre las recompensas y la probabilidad de recibirlas, segundo, fortalecer el valor de las recompensas como las conexiones entre esfuerzo-desempeño y desempeño-recompensas.

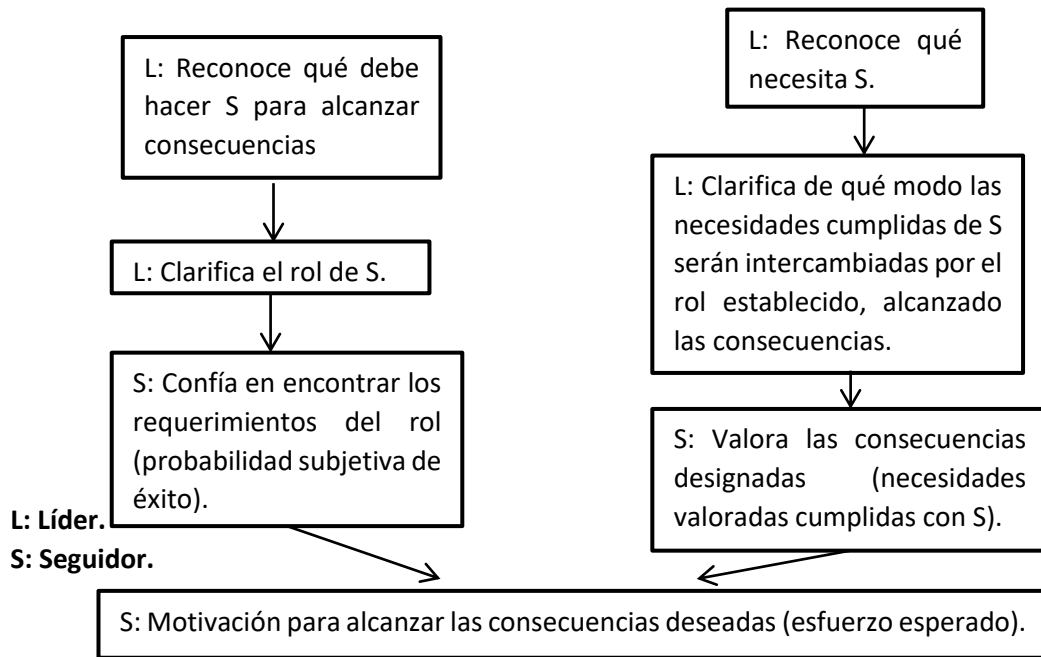


Figura 2. Proceso motivacional del liderazgo transaccional. Adaptado de Bass (1985).

El impulso hacia las acciones para obtener el desempeño esperado (motivación transaccional) depende de ambas formas, las cuales describen las variables más importantes en la motivación del liderazgo transaccional.

De todo lo planteado se deduce que los líderes transaccionales analizan las necesidades de los subordinados y sobre ello construyen un conjunto de metas en base al esfuerzo racionalmente esperado. En este sentido, los líderes no cuestionan las metas de la organización y se enfocan sobre el compromiso y control.

2.2.2. Bases teóricas de clima organizacional

2.2.2.1. Definiciones de clima organizacional

Uribe (2015) afirma: “El clima organizacional es un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización” (p. 40).

Gan y Berbel (2007) plantean:

El clima organizacional es el conjunto de apreciaciones que los trabajadores tienen dentro de la organización donde consideran y evalúan el ambiente laboral. También se trata que los trabajadores perciban las relaciones interpersonales que se realizan dentro de la organización, esto va por la manera que se desenvuelve cada trabajador y la dirección de la organización (p. 171).

Bordas (2016) afirma:

El clima organizacional se define como un conjunto de aspectos como el comportamiento, actitud, motivación y desempeño de los trabajadores que influyen dentro de la organización. Estos son percibidos por los trabajadores medidos desde un punto de vista a través del estudio de sus apreciaciones (p. 25).

El clima organizacional es un conjunto de cualidades observadas por la organización las cuales dirigen el comportamiento de los colaboradores influyendo en el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa. Es de suma importancia que se tomen en cuenta ciertos aspectos relacionados al comportamiento y desempeño de los trabajadores dentro de la organización, estos aspectos pueden ser la manera de trabajar en equipo, el entorno laboral, la relación entre los miembros, entre otros.

2.2.2.2. Características del clima organizacional

Hellriegel (1974) citado por Uribe (2015) propone las siguientes características:

- Aprecia las principales explicaciones que se estima del clima dentro de una organización.

- Se compone del comportamiento y actitudes de los colaboradores que resultan consecuencias para el ambiente organizacional.

Gan y Berbel (2007) consideran que las características del clima organizacional en el siglo XXI, son las siguientes:

- Es el semblante que refleja la vida de cada organización.
- Cada trabajador tiene percepciones distintas conforme a lo que observa y experimenta dentro de la organización.
- Es el espacio que permite a entender la conducta que tienen los trabajadores ante las políticas que existe en la organización.
- Es el ambiente donde los trabajadores comienzan a relacionarse entre sí para desarrollar compañerismo.

El clima organizacional de una institución se encuentra sujeto a constantes variaciones ya que está influenciado por variables laborales psicosociales y organizacionales los cuales en conjunto impactan en la productividad empresarial. Dichas variables pueden ser internas (ya sea por características o cambios en la empresa) o externas (dependiendo del entorno social, económico o político). El clima organizacional no será igual para todas las empresas, debido que cada clima se identifica de diferentes formas de acuerdo a la percepción de los trabajadores.

2.2.2.3. Importancia del clima organizacional

La importancia del clima organizacional se enfoca en los factores que influyen en las actitudes y comportamientos de los trabajadores los cuales son la base principal para la realización de las actividades dentro de la organización (Uribe, 2015).

Gan y Berbel (2012) señalan la importancia del clima organizacional:

- Como atmósfera psicológica grupal, ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones y a explicar las reacciones colectivas

(conductas, actitudes y sentimientos) ante las rutinas, reglas o normas planteadas por la dirección.

- El clima afecta directamente el nivel de compromiso e identificación de los miembros con la organización. Una organización tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros si presta atención al entorno laboral.

El clima organizacional es importante ya que influye directamente en el comportamiento de los trabajadores debido a que durante su desarrollo las actitudes se van modificando de acuerdo a los modelos que se va adquiriendo según a lo que uno muestra, respeto o admiración. Por ello, cada persona tiene diferentes actitudes al realizar la misma acción, debido que parte de su comportamiento se basan en ellas (Bordas, 2016).

Es necesario que los líderes consideren fomentar un clima organizacional adecuado y saludable para los trabajadores lo cual implica evaluar el desarrollo del ambiente laboral, orientándose en los resultados que puedan traer la práctica y comportamiento de las personas dentro de la organización.

2.2.2.4. Tipos de clima organizacional

Likert (1976) citado por Gan y Berbel (2007) define dos tipos de clima organizacional: el tipo autoritario y el tipo participativo.

Clima de tipo autoritario

Sistema I: Autoritario explotador

El clima autoritario explotador crea un sistema de castigos para que los trabajadores desarrollen miedo a sus superiores. A su vez la dirección toma la mayor parte de las decisiones pues no se confía en los miembros de la empresa. Pese a ello, los directivos no realizan algún cambio debido que

piensan que los trabajadores tendrán mejores resultados si se les obliga a realizar sus tareas.

Sistema II: Autoritario paternalista

El clima autoritario paternalista es un nivel más dinámico, debido que se comienza a tener una interacción entre el superior y los trabajadores. Al existir una relación entre ellos, los trabajadores pueden expresar sus inquietudes o dudas sobre algunas tareas o funciones que tienen dentro de la organización con el fin de lograr los objetivos.

Clima de tipo participativo

Sistema III – Consultivo

El clima consultivo permite a los trabajadores ser independientes al momento de tomar decisiones específicas en la realización de sus actividades en la organización, sin embargo aún se encuentran bajo supervisión con el fin de permitir el cumplimiento de los objetivos. A su vez se comienza a tener mayor confianza y mejor comunicación entre superior y el trabajador.

Sistema IV - Participación en grupo

El clima participativo es el más indicado para que los trabajadores desarrollen un compromiso con sus funciones, debido a que la dirección confía plenamente en ellos. Los procesos y la toma de decisiones se encuentran repartidos en toda la organización e integrados en cada nivel.

2.2.2.5. Teorías relacionadas al clima organizacional

Teoría de clima organizacional según Uribe (2015)

El clima organizacional proporciona la retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, lo que

permite introducir cambios planificados en las conductas de los miembros de la organización como en la estructura organizacional (Uribe, 2015).

En el clima organizacional existe una variedad de opiniones de cada trabajador dentro de una institución, debido a que perciben de manera diferente el entorno donde realizan sus actividades. La apreciación se basa de acuerdo al ambiente laboral y el comportamiento entre compañeros.

A. Sistema individual

Esta dimensión comprende componentes para evaluar el desarrollo laboral y personal percibido de manera intrínseca por los trabajadores, es esencial que los miembros de la organización se encuentren realizando sus funciones en un ambiente adecuado con los recursos necesarios para desarrollar y fortalecer habilidades en beneficio propio y de la institución. Para medir el sistema individual se plantea dos indicadores:

Satisfacción de los trabajadores

Uribe (2015) refiere:

La satisfacción de los trabajadores es el grado en que perciben que son reconocidos por su trabajo y si estos se sienten satisfechos con el logro de las metas y objetivos, se obtendrá como resultado un ambiente agradable y de satisfacción para el trabajo (p. 49).

Este indicador es importante en una organización ya que determina el comportamiento del trabajador, si los miembros se sienten valorados y reconocidos por sus labores se logrará un alto nivel de conformidad respecto a su entorno y condiciones de trabajo resultando en una influencia positiva en su actitud frente a la empresa.

Autonomía en el trabajo

Uribe (2015) argumenta: “La autonomía es el grado en que los trabajadores perciben sentirse independientes en su trabajo y tienen la libertad de elegir y decidir la forma más conveniente de realizar sus actividades en el trabajo” (p. 49).

Fomentar la autonomía en el trabajo resulta una oportunidad para la organización ya que se pone en práctica la capacidad que posee el trabajador para controlar adecuadamente ciertos aspectos de sus funciones, a su vez genera beneficios a los miembros los cuales desarrollan un mayor sentido de responsabilidad y comodidad en la empresa aumentando su nivel de productividad.

B. Sistema interpersonal

En la sociedad y entorno laboral los individuos se encuentran en constante contacto con otras personas con las que deben aprender a convivir de manera armoniosa y pacífica. En el entorno laboral las relaciones humanas mejoran la eficiencia y facilitan la adecuación a los cambios en el logro de objetivos de la organización. La dimensión sistema interpersonal hace referencia al trato recíproco del trabajador con sus colegas, directivos, personal administrativo, etc. Cuando el ambiente laboral es adecuado influye en el trabajador, en sus actividades y en la manera de relacionarse con los demás. Para medir el sistema interpersonal se plantea dos indicadores:

Relaciones sociales

Uribe (2015) sostiene: “Las relaciones sociales es el grado en que los trabajadores perciben el trabajo con sus compañeros bajo una atmósfera de amistad y camaradería y en el cual existe una buena comunicación para realizar el trabajo en equipo” (p. 49).

Las relaciones sociales en el trabajo constituyen el eje de la interacción de los miembros dentro de la organización. Maslow en su teoría de la jerarquía de las necesidades humanas, señala que el hecho de ser una necesidad de déficit, es decir, si no tenemos demasiado de algo tenemos un déficit y sentimos la necesidad, puede llegar a influenciar en el camino de la autorrealización. Por lo tanto no tener una de las necesidades satisfechas puede influir en el comportamiento del personal.

Los trabajadores necesitan relacionarse con los demás miembros de su entorno laboral para satisfacer la necesidad de afiliación social, aunque relacionarse con los demás no garantiza completamente que dicha relación sea satisfactoria. El individuo estará satisfecho cuando pertenezca a un grupo y mantenga relaciones sociales positivas que aporten a su desarrollo personal y profesional.

Compañerismo

Uribe (2015) afirma:

La unión y apoyo es el grado de comunicación, compromiso e integración que existe entre los miembros de la organización. Así como la percepción que tienen los trabajadores de recibir apoyo y ayuda de sus compañeros, lo que favorece el sentimiento de trabajo en equipo (p. 49).

El espacio laboral es uno de los más transitados por las personas durante su vida. Cada día individuos comparten no solo el espacio, si no también gran parte de su tiempo al día, por ello es necesario generar el compañerismo entre los trabajadores.

Es importante la creación de lazos entre los miembros de la organización que laboran, ya sea individual o en equipos, para fomentar un buen ambiente laboral. El compañerismo existe o bien debería existir entre los trabajadores de un mismo lugar, apoyar o ayudar a un compañero convierte el trabajo en algo que va más allá de los deberes, propicia un ambiente ameno y armonioso con un trabajo en común y hacia un mismo objetivo.

C. Sistema organizacional

Por último, el sistema organizacional comprende y abarca la optimización acerca de la dirección, organización del personal y otros recursos que estén relacionados a la empresa y su entorno. Dentro de estos componentes se encuentran aspectos los cuales son observados y percibidos por los trabajadores de la organización, esto respecto a los incentivos que la organización pueda ofrecer para ellos de acuerdo a su esfuerzo, a su vez el liderazgo de los directivos es esencial ya que guía a la persona hacia una misma meta. Para medir el sistema organizacional se plantea tres indicadores:

Beneficios y recompensas

Uribe (2015) sostiene:

El beneficio y recompensa es el grado en que los trabajadores perciben que la organización busca retribuir el trabajo por medio de estímulos y recompensas tales como incremento de salarios, vacaciones, incentivos, bonos y demás premios que hacen hacer sentir satisfechos al trabajador, así como obtener reconocimiento por la calidad de su trabajo realizado (p. 49).

En el ámbito empresarial actualmente las recompensas y los beneficios tienen un papel mucho más importante ya que los directivos buscan constantemente distintas maneras de influir en sus trabajadores o en su comportamiento.

Las recompensas y los beneficios brindan una manera eficaz de estimular a los trabajadores para lograr niveles más altos de desempeño. Ambos indicadores deben ser diseñados en función de las necesidades de los trabajadores, de este modo podrán ser suficientes para satisfacerlos.

Motivación y esfuerzo

Uribe (2015) sostiene: “Estos aspectos se reflejan en que el trabajador se siente responsable de realizar su trabajo, comprometido con su labor y se preocupe por la calidad de sus actividades, por lo cual busca esforzarse dentro de su ámbito laboral” (p. 49).

La motivación es un factor que debe estar presente en los trabajadores al momento de realizar una actividad, esto supone un cambio cualitativo y a su vez una manera de mantener un entorno agradable y proactivo.

Por su parte, el esfuerzo puede relacionarse con la intensidad de los trabajadores al desarrollar sus actividades y poner práctica sus capacidades y habilidades al servicio de sus funciones, el esfuerzo no es medible directamente, sino a través de sus efectos y resultados. La motivación y el esfuerzo reflejan el impacto en el logro de objetivos.

Liderazgo de directivos

Uribe (2015) dice:

El liderazgo de directivos es el grado en que los trabajadores perciben un manejo inteligente, responsable y alentador por parte de sus superiores, es la forma de como la capacidad de toma de decisiones y el don de mando influye en el desarrollo de las actividades de los trabajadores (p. 49).

El liderazgo exige un conjunto de competencias y habilidades que permita proceder en un escenario complejo en la organización, pues los directivos asumen la responsabilidad de proporcionar facilidades al equipo que conforma la empresa para alcanzar satisfactoriamente los objetivos establecidos, a su vez los directivos deben alentar, apoyar y motivar a los trabajadores con el fin de influir en la realización de sus actividades durante el trabajo y fomentar su desarrollo personal y profesional.

La habilidad de los directivos para utilizar efectivamente los recursos de la organización supone un recurso valioso para generar ventajas competitivas sostenibles.

Teoría de clima organizacional según Gan y Berbel (2007)

Gan y Berbel (2007) señalan:

El clima organizacional es el conjunto de apreciaciones que los trabajadores tienen dentro de la organización donde consideran y evalúan el ambiente laboral. También se trata que los trabajadores perciban las relaciones interpersonales que se realizan dentro de la organización, esto va por la manera que se desenvuelve cada trabajador y la dirección de la organización (p. 171).

El clima organizacional es la percepción que tienen los trabajadores dentro de la organización, existe una infinidad de elementos que influyen, como las actitudes y la conducta. Además, la apreciación puede estar equivocada ya que no se toman en consideración algunos elementos que influyen al entorno laboral.

A. Motivación

Chiavenato (1988) citado por Gan y Berbel (2007) plantea:

La motivación se da como una fuerza impulsadora para que los deseos de los trabajadores puedan responder a una actividad específica dentro de la organización. En vista que los trabajadores se sientan motivados, se generará un clima óptimo para que establezca relaciones satisfactorias, donde se desarrolla la comunicación y confianza entre los mismos (p.187).

Los trabajadores dentro de la organización buscan una razón para que puedan realizar sus actividades de manera efectiva, si la organización no

proporciona incentivos para cada uno de sus trabajadores, ellos no estarán motivados al momento de cumplir con sus funciones.

B. Liderazgo

Gan y Berbel (2007) indican:

El liderazgo radica en cada persona pero pocos tienen la capacidad para ser el guía de los demás hacia la realización de los objetivos, para ello propone acciones que ayudan a reforzar la relación de todo el equipo. Por otro lado, los diferentes estilos de liderazgo, generan en la organización una variedad de climas (p.188).

El liderazgo no solo está dirigido en los superiores, ya que cualquier persona puede ser líder, siempre y cuando tenga la capacidad de dirigir a los demás en la realización de las actividades dentro de la organización a fin de lograr los objetivos planteados.

C. Comunicación

Gan y Berbel (2007) mencionan:

La comunicación es el componente fundamental para el establecimiento y el desarrollo de un ambiente laboral ideal, siendo un medio para compartir con los demás la información sobre los planes y acciones que se llevan a cabo en una organización. Por tal motivo; antes de comunicar se debe escuchar para generar mejores relaciones, ofreciendo la información que los demás necesitan (p.190).

La comunicación dentro de una organización es de suma importancia para desarrollar las actividades, debido a que constantemente se recibe información nueva. En caso de no existir una buena comunicación en la organización no se logrará los objetivos establecidos.

D. Remuneración salarial

Gan y Berbel (2007) definen:

La remuneración salarial es la retribución que recibe el trabajador por desempeñar sus funciones dentro de la organización, esta debe ser la adecuada para que la persona pueda proyectar su modo de vida y sus necesidades con el fin de alcanzar el nivel de vida deseado, dentro y fuera de la organización (p.192).

La remuneración es importante para el trabajador debido que es la cantidad en dinero por el esfuerzo que realizan para culminar con sus tareas, siendo el medio por donde se reconoce y retribuye la prestación de servicios. De este modo, la remuneración debe ser la suficiente para que se pueda alcanzar una calidad de vida digna y satisfacer todas sus necesidades.

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

Control

Proceso de verificar o supervisar funciones o actividades que se realizan o están en proceso de realizarse y por el cual se obtiene información de lo que ocurre.

Desempeño

Rendimiento de una persona en el acto de cumplir con una tarea designada y actuación que se manifiesta al realizar la misma.

Dirección

Acción de dirigir o guiar hacia un determinado fin establecido siguiendo instrucciones que aseguren el cumplimiento de una actividad.

Liderazgo

Conjunto de habilidades o capacidad que posee un individuo para influir en otras personas realizando acciones para lograr un objetivo.

Motivación

Razón o impulso que provoca la realización o falta de efectuar una acción, mantiene el comportamiento de la persona hacia las metas establecidas.

Municipalidad

Organismo autónomo y de derecho público con el fin de satisfacer a una determinada comunidad fomentando el desarrollo económico social y cultural.

Organización

Existencia de coordinación y optimización de actividades a fin de cumplir con los objetivos deseados.

Percepción

Impresión de un individuo acerca de un objeto o entorno donde se encuentre, teniendo la capacidad de captar información y actuando en consecuencia de la misma.

Proceso productivo

Serie de operaciones que se desarrollan para producir un bien o servicio necesario para la empresa.

Recompensa

Puede ser definido como un premio ya sea económico o social entregado por la realización de una actividad o comportamiento.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo aplicada, ya que haciendo uso de los conocimientos existentes y adquiridos se busca dar una solución a la problemática identificada en la Municipalidad de Villa El Salvador – 2020.

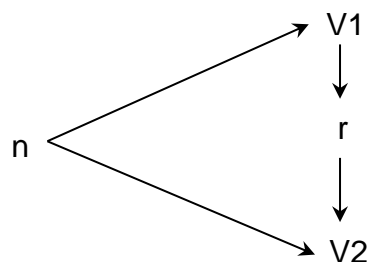
Gómez (2006) manifiesta: “El tipo de investigación aplicada tiene como objetivo utilizar los conocimientos, descubrimientos y conclusiones de la investigación básica para solucionar un problema concreto” (p.15).

El nivel de la investigación es correlacional, ya que determina y analiza el nivel de relación entre dos o más variables, en este estudio se determina la relación entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional, esta correlación tiene como fin hallar como se relacionan ambas variables.

Bernal (2010) manifiesta:

La investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra. En otras palabras, la correlación examina asociaciones, pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro (p. 114).

La estructura de la relación entre el nivel de las variables, liderazgo transaccional y clima organizacional de acuerdo al diseño correlacional es:



n : Trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador

- V1 : Liderazgo transaccional
V2 : Clima organizacional
r : Relación entre las variables de estudio

El enfoque de la investigación es cuantitativo, se usa la recolección de datos para explicar y probar las hipótesis del presente estudio con base en análisis mediante procedimientos estadísticos.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) manifiestan: “Es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos” (p.4).

Diseño de investigación

La presente tesis tiene un diseño de investigación no experimental, debido a que se realizó una observación directa de las situaciones y no se manipularon las variables procediendo solo a describirlas y explicarlas para analizar la relación de ambas variables de estudio.

Díaz (2009) afirma: “La investigación no experimental es sistemática y empírica, donde las variables independientes no se pueden manipular, pues el fenómeno que las implica ya ha ocurrido” (p.122).

Además, es una investigación de corte transversal dado que las variables de estudio van a ser medidas en un determinado periodo de tiempo en donde los trabajadores de la Municipalidad serán encuestados una sola vez a fin de evitar repeticiones y errores al momento de procesar los datos.

Hernández et al. (2014) refiere: “Es aquella que recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.151).

3.2. Población y muestra

Población

La población está conformada por 64 trabajadores de las áreas de gerencia de la Municipalidad de Villa El Salvador.

Fuentelsaz, Icart y Pulpón (2006) señalan: “La población es el conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se van a estudiar” (p. 55).

Tabla 1

Población de trabajadores de áreas gerenciales de la Municipalidad de Villa El Salvador – 2020.

Áreas	N° de trabajadores	Porcentaje
Gerencia de administración tributaria	2	3.13%
Subgerencia de recaudación y control	3	4.69%
Subgerencia de fiscalización tributaria	2	3.13%
Subgerencia de ejecutoria coactiva	2	3.13%
Gerencia de desarrollo económico y empresarial	1	1.56%
Subgerencia de licencias, autorizaciones e inspecciones técnicas de seguridad en edificaciones	3	4.69%
Gerencia de desarrollo urbano	2	3.13%
Subgerencia de proyectos y obras públicas	3	4.69%
Subgerencia de obras privadas, catastro y control urbano	2	3.13%
Gerencia de desarrollo e inclusión social	3	4.69%
Subgerencia de educación, cultura, deporte y juventud	2	3.13%
Subgerencia de salud, sanidad y bienestar social	3	4.69%
Subgerencia de participación ciudadana	3	4.69%
Subgerencia de programas sociales	2	3.13%
Gerencia de servicios municipales y gestión ambiental	3	4.69%
Subgerencia de limpieza pública y maestranza	3	4.69%
Subgerencia de área e información y evaluación ambiental	2	3.13%
Gerencia de seguridad ciudadana y vial	3	4.69%
Subgerencia de serenazgo	7	10.94%
Subgerencia de fiscalización administrativa	2	3.13%
Subgerencia de transporte y seguridad vial	8	12.50%
Área de gestión del riesgo de desastre	3	4.69%
Total	64	100%

Criterios de inclusión:

- Trabajadores de las áreas de gerencia.
- Trabajadores con tiempo de servicio de medio año o más.
- Hombres y mujeres.

Criterios de exclusión:

- Trabajadores con funciones de campo.
- Trabajadores contratados por la emergencia sanitaria.
- Trabajadores del área administrativa.

Muestra.

Fuentelsaz, Icart y Pulpón (2006) indica: “La muestra es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población” (p. 55).

La muestra para el estudio comparte características de la población para un mejor análisis. Una vez establecida la población, la cual está compuesta por los trabajadores de las áreas gerenciales de la Municipalidad de Villa El Salvador, se halla la muestra mediante el tipo de muestreo no probabilístico.

Hernández et al. (2014) sostiene: “La muestra no probabilística es un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización” (p.189).

Para hallar el tamaño de la muestra se aplica la fórmula de la muestra, se asume un error del 5% y un nivel de confianza del 95% para una mayor precisión, el resultado es el siguiente:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.6) * (0.49 * 64)}{0.05^2(64 - 1) + 1.96^2 * (0.6 * 0.4)} = 55$$

Se obtuvo una muestra de 55 trabajadores que forman parte de la investigación.

3.3. Hipótesis

Hipótesis general

Ha: Existe relación entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador- 2020.

Hipótesis específicas

H1: Existe relación entre la recompensa contingente y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020.

H2: Existe relación entre la dirección por excepción activa y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020.

H3: Existe relación entre la dirección por excepción pasiva y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020.

3.4. Variables – Operacionalización

Definición conceptual de liderazgo transaccional

Según Bass (1990) el liderazgo transaccional se da cuando el líder y subordinado asumen roles y responsabilidades para lograr las metas propuestas, se determina lo que el subordinado debe realizar para obtener la recompensa (material o no material), o para evitar una sanción estipulada en el acuerdo previo.

Definición operacional de liderazgo transaccional

La variable liderazgo transaccional se midió en función de 3 dimensiones (recompensa contingente, dirección por excepción activa y dirección por excepción pasiva), con 8 indicadores, teniendo en la primera dimensión 4 indicadores, en la segunda y tercera dimensión 2 indicadores para cada dimensión respectivamente, el conjunto de todo constituyó el instrumento conformado por 34 ítems y permitió medir la opinión de los trabajadores respecto al liderazgo transaccional a través de la escala politómica de Likert.

Tabla 2

Operacionalización de la variable liderazgo transaccional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y Rangos
Recompensa contingente	- Clarificación de tareas (1-5)	1 al 18	1 Nunca 2 Casi nunca 3 A veces 4 Casi siempre 5 Siempre	Alto
	- Valoración personal (6-10)			[64 – 77]
	- Manejo de acuerdos (11-13)			Medio
	- Recompensa (14-18)			[48 – 64>
Dirección por excepción activa	- Respeto por las normas (19-21)	19 al 28		Bajo
	- Orientación al control (22-28)			[37 – 48>
Dirección por excepción pasiva	- Intervención de autoridad (29-31)	29 al 34		Alto
	- Corrección de errores (32-34)			[23 – 27]
				Medio
				[15 – 23>
				Bajo
				[11 – 15>

Definición conceptual de la variable clima organizacional

Uribe (2015) define: “El clima organizacional es un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización” (p. 40).

Definición operacional de la variable clima organizacional

La variable clima organizacional se midió en función de 3 dimensiones (sistema individual, sistema interpersonal y sistema organizacional), con 7 indicadores, teniendo en la primera y segunda dimensión 2 indicadores para cada dimensión respectivamente y en la tercera dimensión 3 indicadores, el conjunto de todo constituyó el instrumento conformado por 29 ítems y permitió medir la opinión de los trabajadores respecto al clima organizacional a través de la escala politómica de Likert.

Tabla 3

Operacionalización de la variable clima organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y Rangos
Sistema individual	- Satisfacción de los trabajadores (1-5)	1 al 8	1 Nunca	Alto [28 – 34]
	- Autonomía en el trabajo (6-8)			Medio [21 – 28>
Sistema interpersonal	- Relaciones sociales (9-11)	9 al 15	2 Casi nunca	Bajo [15 – 21>
	- Compañerismo (12-15)		3 A veces	Alto [26 – 29]
Sistema organizacional	- Beneficios y	16 al	4 Casi siempre	Medio [21 – 26>
			5 Siempre	Bajo [17 – 21>
				Alto

organizacional	recompensas (16-20)	29	[46 – 54]
	- Motivación y esfuerzo (21-25)		Medio [35 – 46>
	- Liderazgo directivo (26-29)		Bajo [28 – 35>

3.5. Métodos y técnicas de investigación

Métodos de investigación

Para la presente investigación se utilizó el método hipotético - deductivo ya que se trata de establecer la verdad o falsedad de las hipótesis, con el fin de dar una solución y concluir los objetivos fundamentales de la hipótesis.

Arias (2012) indica: Este método une los métodos de observación para determinar el problema, la formulación de hipótesis para conocer las causas posibles del problema y la deducción para plantear posibles soluciones en caso la hipótesis resulte verdadera.

Asimismo se aplicó el método analítico para entender y analizar las variables de estudio.

Bernal (2006) afirma: “Este método es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual” (p.56).

Técnica de investigación

Para la presente investigación se utilizaron distintas técnicas como la encuesta, la cual tiene como objetivo la recolección de los datos a través de un instrumento, es por ello que se realizó el cuestionario virtual en Google Forms para obtener respuestas precisas de los encuestados acerca del liderazgo transaccional y clima organizacional en la Municipalidad de Villa El Salvador.

Garza (2009) sostiene: “La encuesta se caracteriza por la recopilación de testimonios, orales o escritos, provocados y dirigidos con el propósito de averiguar hechos, opiniones o actitudes” (p. 277).

A su vez se utilizó la observación como técnica para conocer los fenómenos y obtener información necesaria para analizarla en el estudio.

Behar (2008) indica: “La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o conducta manifiesta. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias” (p. 68).

Asimismo se aplicó el análisis como técnica a fin de obtener datos objetivos y confiables para la investigación.

Hernández et.al. (2014) afirma: “Es una técnica para estudiar cualquier tipo de comunicación de una manera “objetiva” y sistemática, que cuantifica mensajes o contenidos en categorías y subcategorías, y los somete a análisis estadístico” (p. 251).

3.6. Descripción de instrumentos utilizados

Para la recolección de los datos se utilizaron dos instrumentos que miden independientemente las variables para luego correlacionarlas. El instrumento se denomina cuestionario, el cual se va a extraer información necesaria para su análisis y evaluación. Ambos instrumentos se someten a criterios de validez y confiabilidad para identificar si son aplicables.

Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2014) manifiesta:

Es una modalidad de la técnica de la encuesta, que consiste en formular un conjunto sistemático de preguntas escritas, en una cédula, que están relacionados a hipótesis de trabajo y por ende a las variables e indicadores de investigación. Su finalidad es recopilar información para verificar la hipótesis de trabajo (p.211).

Se utilizaron instrumentos virtuales para medir de manera independiente las variables de estudio. El primer instrumento se denomina cuestionario de liderazgo transaccional y el segundo instrumento, cuestionario de clima organizacional.

Instrumento I: Cuestionario de liderazgo transaccional

Ficha técnica

Nombre	: Cuestionario de liderazgo transaccional.
Autoras	: Estefany Carolyne Saldaña Mallma Michelle Estrella Trejo Pomahualca.
Año	: 2020.
Procedencia	: Perú.
Administración	: Individual y colectiva.
Duración	: Sin límite de tiempo.
Aplicación	: 55 trabajadores de la Municipalidad de V.E.S.
Materiales	: Formulario de Google.

Descripción:

El cuestionario es un instrumento que mide las 3 dimensiones del liderazgo transaccional las cuales son: recompensa contingente, dirección por excepción activa y dirección por excepción pasiva. Dicho instrumento consta de 34 ítems, de los cuales 18 ítems son para la dimensión recompensa contingente, 10 ítems para la dimensión dirección por excepción activa y 6 ítems para la dimensión dirección por excepción pasiva. La escala utilizada fue tipo Likert con 5 opciones.

Normas de aplicación

Se realizó el cuestionario en el formulario de Google donde se adjuntaron 63 ítems en conjunto para medir el liderazgo transaccional y clima organizacional, se procedió a enviar el link a los trabajadores de la

Municipalidad de Villa El Salvador con el fin de obtener información para la presente investigación.

Link de la encuesta mediante Google Forms:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdUEbD4XFFOTJLLxPgPk8k-tq7BzeLurC6eqweE-Pz4MbDEIA/viewform?usp=sf_link

La aplicación puede darse de forma individual o colectiva, la persona evaluada debe marcar una de 5 posibles respuestas a cada ítem teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Normas de calificación

Para la calificación de los resultados, solo se debe sumar los totales por dimensión y así mismo un total general del instrumento, luego se ubica en la tabla de baremos para determinar el nivel de percepción de liderazgo transaccional y de sus dimensiones.

Instrumento II: Cuestionario de clima organizacional

Ficha técnica

Nombre	: Cuestionario de clima organizacional
Autoras	: Estefany Carolyne Saldaña Mallma Michelle Estrella Trejo Pomahualca.
Año	: 2020.
Procedencia	: Perú.
Administración	: Individual y colectiva.

Duración : Sin límite de tiempo.
Aplicación : 55 trabajadores de la Municipalidad de V.E.S.
Materiales : Formulario de Google.

Descripción:

El cuestionario es un instrumento que mide tres dimensiones del clima organizacional como son: sistema individual, sistema interpersonal y sistema organizacional. Dicho instrumento consta de 29 ítems, de los cuales 8 ítems son para la dimensión sistema individual, 7 ítems para la dimensión sistema interpersonal y 14 ítems para la dimensión sistema organizacional. La escala utilizada fue tipo Likert con 5 opciones.

Normas de aplicación

Se realizó el cuestionario en el formulario de Google donde se adjuntaron 63 ítems en conjunto para medir el liderazgo transaccional y clima organizacional, se procedió a enviar el link a los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador con el fin de obtener información para la presente investigación.

Link de encuesta mediante Google Forms:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdUEbD4XFFOTJLLxPgPk8k-tq7BzeLurC6eqweE-Pz4MbDEIA/viewform?usp=sf_link

La aplicación puede darse de forma individual o colectiva, la persona evaluada debe marcar 5 posibles respuestas a cada ítem, se recalca la confidencialidad teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Normas de calificación

Para la calificación de los resultados, solo se debe sumar los totales por dimensión y así mismo un total general del instrumento, luego se ubica en la tabla de baremos para determinar el nivel de percepción de clima organizacional y de sus dimensiones.

3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos

El análisis de la información obtenida procedió con los siguientes pasos:

Los datos obtenidos del cuestionario virtual se descargan de Google Forms para ordenarlos en una hoja de cálculo del programa Excel, para posteriormente procesarlos en el programa estadístico SPSS 23 con el objetivo de realizar el análisis de fiabilidad para ambas variables de estudio de forma independiente.

Posteriormente se realizaron los estadísticos descriptivos de cada variable y sus dimensiones respectivamente, a continuación se realizara el cálculo de cada variable y dimensión para luego proceder a presentar los resultados representados en tablas de frecuencias, tabla cruzada y gráfico de barras.

Luego se desarrolló la prueba de normalidad para conocer si se rechaza o acepta la hipótesis nula, al tener una muestra mayor a 50 personas, se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov a fin de identificar si la prueba estadística debe ser paramétrica o no paramétrica, en este caso se utilizó la prueba de R de Pearson al tener un coeficiente significativo (sig. > 0.05).

Se realizó la contrastación de hipótesis general con la sumatoria de cada variable para conseguir los resultados del p-valor con un grado de significancia y la intensidad de correlación. De igual manera se realizó para las hipótesis específicas respectivamente.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS
RESULTADOS

4.1. Validación del instrumento

Validez del instrumento de liderazgo transaccional

Este instrumento fue validado a través del criterio de expertos en el tema, considerando expertos de tipo temático, metodológico y estadístico, los cuales dieron validez al contenido, criterio y estructura demostrando que el instrumento es aplicable en la investigación. Por lo cual, se presenta los siguientes resultados del instrumento.

Tabla 4

Resultado de la validación del cuestionario de liderazgo transaccional

Validador	Resultado de Aplicabilidad
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable
Mg. Mario Edgart Chura Alegre	Aplicable
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable

Nota: Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos.

Validez del instrumento de clima organizacional

Este instrumento fue validado a través del criterio de expertos en el tema, considerando expertos de tipo temático, metodológico y estadístico, los cuales dieron validez al contenido, criterio y estructura demostrando que el instrumento es aplicable en la investigación. Por lo cual, se presenta los resultados del instrumento.

Tabla 5

Resultado de la validación del cuestionario de clima organizacional

Validador	Resultado de Aplicabilidad
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable
Mg. Mario Edgart Chura Alegre	Aplicable
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable

Nota: Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos.

4.1.1 Análisis de fiabilidad

Fiabilidad del instrumento de liderazgo transaccional

Para determinar la fiabilidad del instrumento de liderazgo transaccional, fue designada la prueba estadística del Coeficiente Alfa de Cronbach dentro de la escala de 0 a 1, con una escala politómica.

Tabla 6

Fiabilidad del instrumento de la variable liderazgo transaccional.

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,867	34

Como se observa en la tabla 6, el resultado de la aplicación del estadístico alfa de Cronbach tiene un valor de 0.867, lo cual es mayor a 0.75 esto indica que el instrumento tiene una confiabilidad muy alta por encontrarse en el intervalo de 0.81 a 1.00 por consecuente el instrumento es aplicable en la investigación.

Fiabilidad del instrumento de clima organizacional

Para determinar la fiabilidad del instrumento de clima organizacional, fue designada la prueba estadística del Coeficiente Alfa de Cronbach dentro de la escala de 0 a 1.

Tabla 7

Fiabilidad del instrumento de la variable clima organizacional

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,802	29

En la tabla 7, el resultado de la aplicación del estadístico alfa de Cronbach tiene un valor de 0.802, lo cual es mayor a 0.75 esto indica que el instrumento tiene una confiabilidad muy alta por dar en el intervalo de 0.81 a 1.00 por consecuente el instrumento es aplicable en la investigación.

4.2. Resultados descriptivos de las variables

Resultados descriptivos de la variable liderazgo transaccional

Tabla 8

Análisis descriptivo de la variable liderazgo transaccional

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	22	40,0
Regular	18	32,7
Bueno	15	27,3
Total	55	100,0

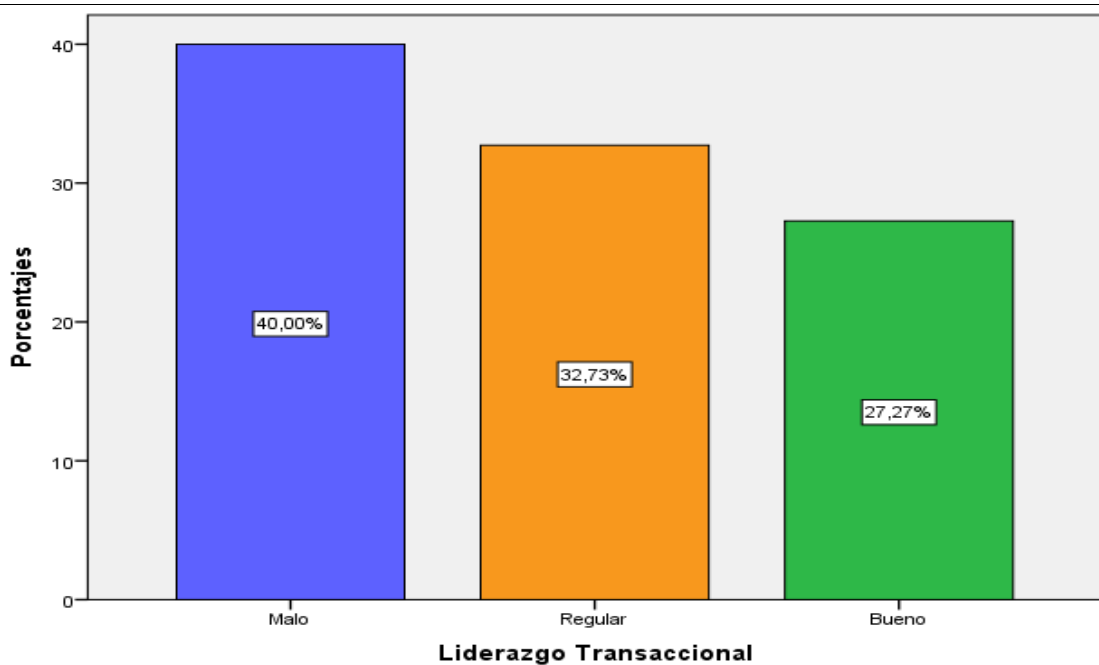


Figura 3. Análisis descriptivo de la variable liderazgo transaccional.

Interpretación:

Se puede observar en la figura 3, que 22 trabajadores encuestados que simboliza el 40% estiman el liderazgo transaccional en un nivel malo, 18 trabajadores encuestados semejantes al 32,73% estiman en un nivel regular y 15 trabajadores encuestados semejante al 27,27% estiman en un nivel bueno. Esto evidencia que existe un problema notable debido a que no se fomenta la

relación líder-subordinado y solo se considera a los trabajadores como recursos para lograr objetivos sin prestar atención a su bienestar.

Resultados descriptivo de la variable clima organizacional

Tabla 9

Análisis descriptivo de la variable clima organizacional

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	13	23.6
Regular	28	50.9
Bueno	14	25.5
Total	55	100,0

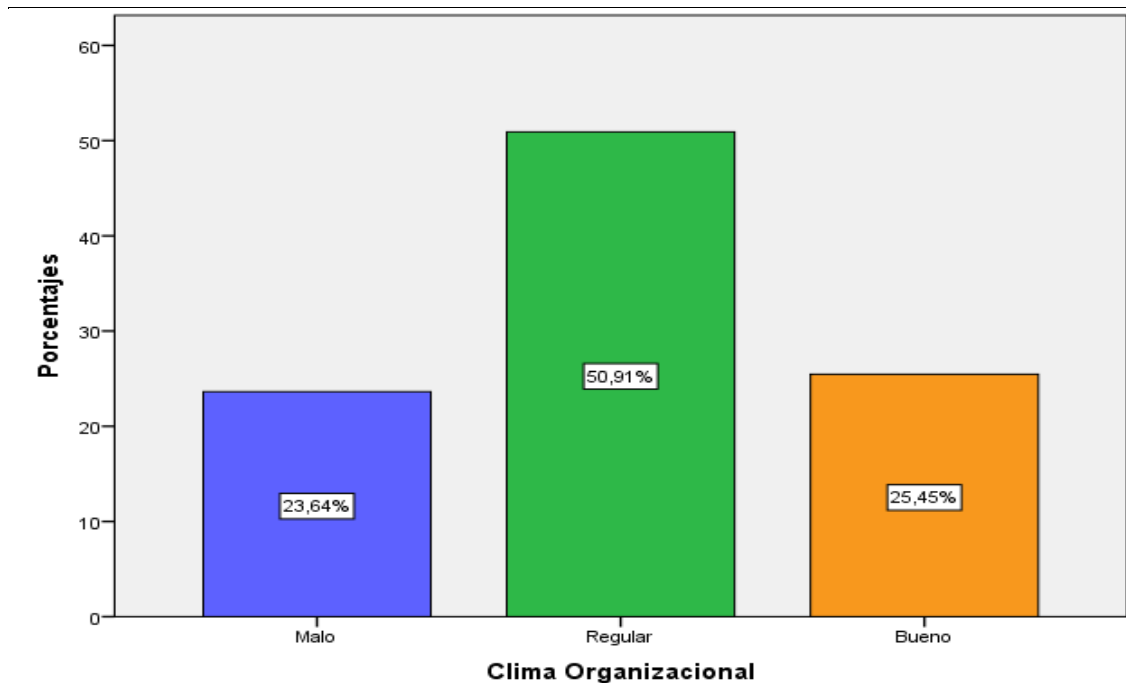


Figura 4. Análisis descriptivo de la variable clima organizacional.

Interpretación:

Se puede observar en la figura 4, que 28 trabajadores encuestados que simboliza el 50,91% estiman el clima organizacional en un nivel regular, 14 trabajadores encuestados semejantes al 25,45% estiman en un nivel bueno y 13 trabajadores encuestados semejante al 23,64% estiman en un nivel malo. Esto evidencia que existe un problema notable debido a que los trabajadores perciben un entorno laboral negativo ya que no están de acuerdo con las

decisiones que toman los líderes en el manejo de diferentes situaciones dentro de la institución.

4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

Resultados descriptivos de las dimensiones de la variable liderazgo transaccional.

Tabla 10

Análisis descriptivo de la dimensión recompensa contingente.

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	20	36.4
Regular	14	25.5
Bueno	21	38.2
Total	55	100,0

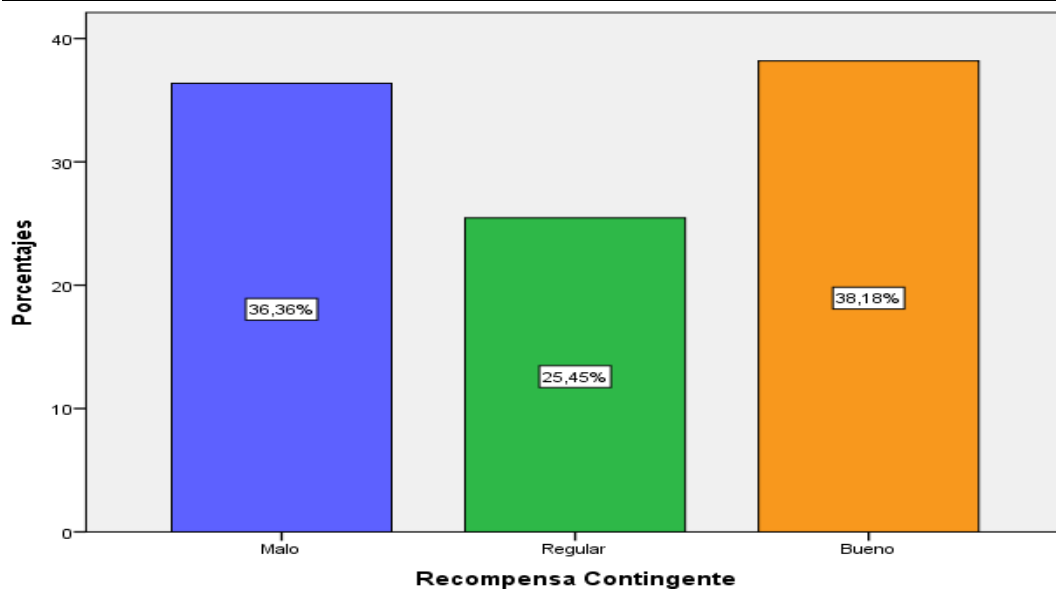


Figura 5. Análisis descriptivo de la dimensión recompensa contingente.

Interpretación:

Se observa en la figura 5, que 21 trabajadores encuestados que simboliza el 38,18% estiman la dimensión recompensa contingente en un nivel bueno, 20 trabajadores encuestados semejantes al 36,36% estiman en un nivel malo y 14 trabajadores encuestados semejante al 25,45% estiman en un nivel regular. Esto evidencia que existen ciertas deficiencias en cuanto a la dimensión ya que si bien un grupo de trabajadores recibe los incentivos y se

satisface con los mismos, otro grupo considera que estos no son suficientes y adecuados para motivarlos a realizar sus actividades.

Tabla 11

Análisis descriptivo de la dimensión dirección por excepción activa.

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	16	29.1
Regular	30	54.5
Bueno	9	16.4
Total	55	100,0

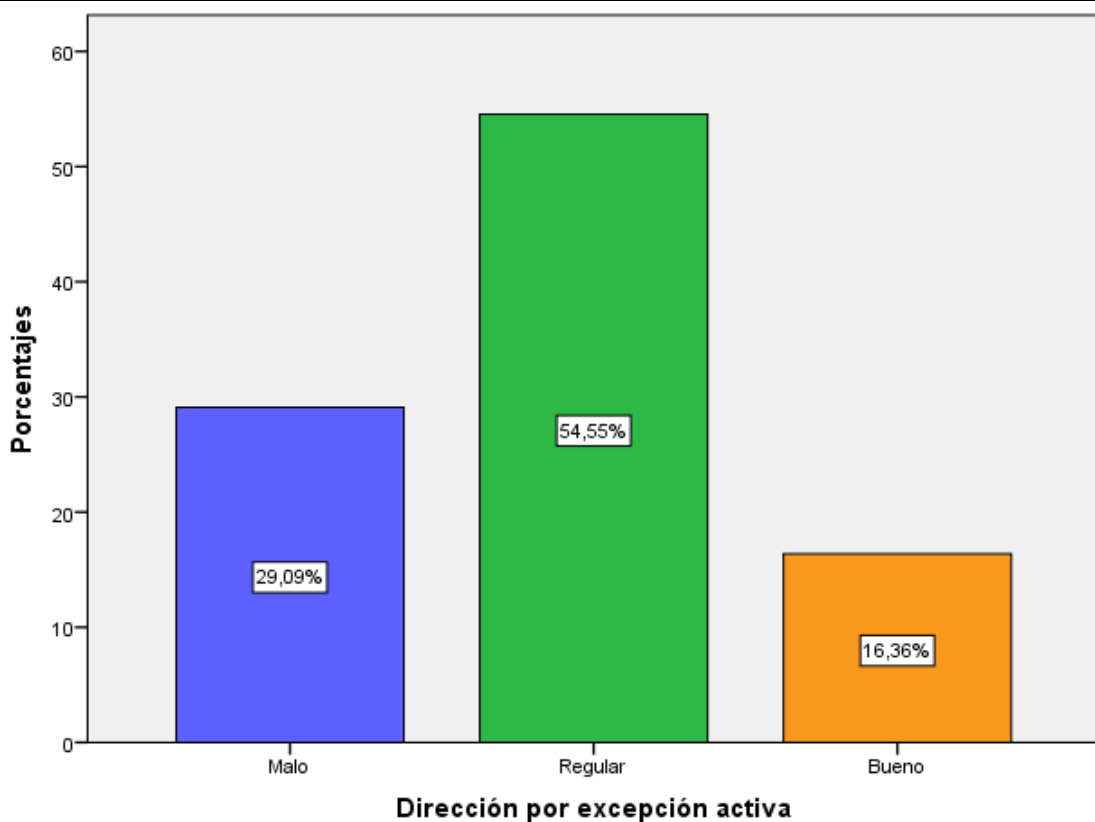


Figura 6. Análisis descriptivo de la dimensión dirección por excepción activa.

Interpretación:

Se puede observar en la figura 6, que 30 trabajadores encuestados que simboliza el 54,55% estima la dimensión dirección por excepción activa en un nivel regular, 16 trabajadores encuestados semejantes al 29,09% estiman en un nivel malo y 9 trabajadores encuestados semejante al 16,36% estiman en

un nivel bueno. Esto prueba que existe un problema notable en el control de los procesos y desviaciones de las normas debido a que no se monitorean los procesos que se realizan en la organización.

Tabla 12

Análisis descriptivo de la dimensión dirección por excepción pasiva.

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	18	32.7
Regular	19	34.5
Bueno	18	32.7
Total	55	100,0

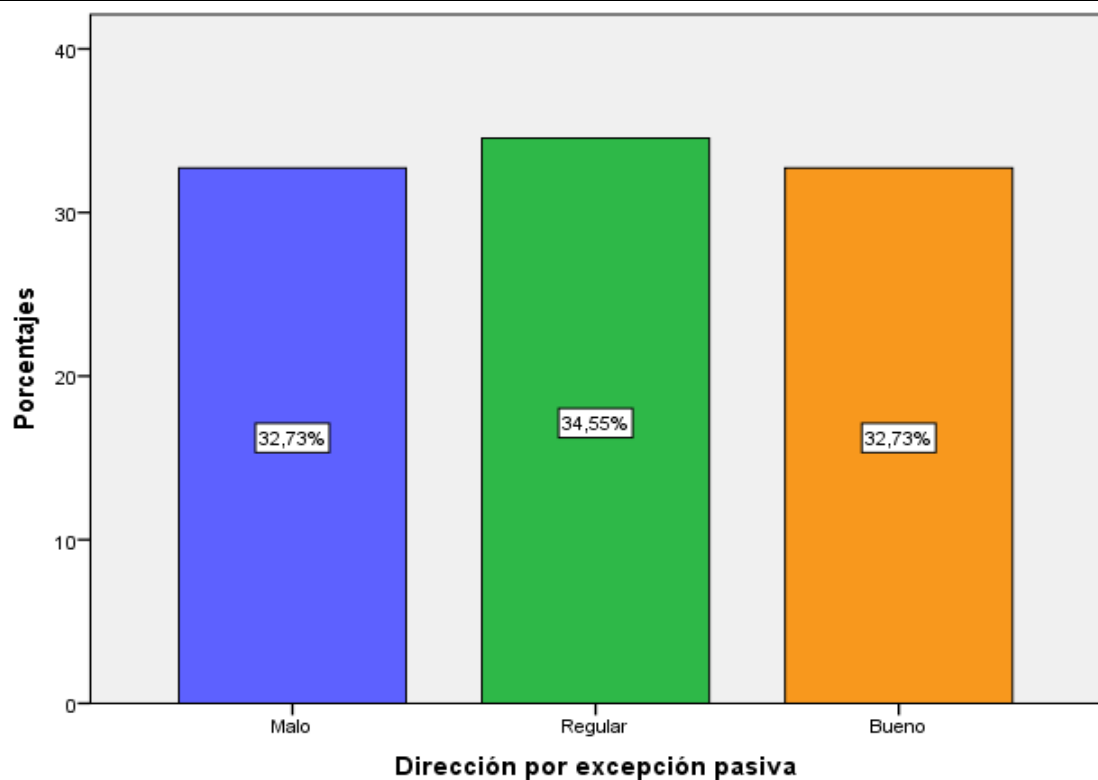


Figura 7. Análisis descriptivo de la dimensión dirección por excepción pasiva.

Interpretación:

Se observa en la figura 7, que 19 trabajadores encuestados que simboliza el 34,55% estiman la dimensión dirección por excepción pasiva en un nivel regular, 18 trabajadores encuestados semejantes al 32,73% estiman en un nivel malo y 18 trabajadores encuestados semejante al 32,73% estiman

en un nivel bueno. Esto evidencia que existen ciertas deficiencias ya que si bien un grupo de trabajadores no tienen conocimiento si los procesos que realizan son los correctos debido a que el líder no se hace presente, otro grupo considera que no es necesaria la supervisión de sus funciones.

Resultados descriptivos de las dimensiones de clima organizacional

Tabla 13

Análisis descriptivo de la dimensión sistema individual.

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	17	30.9
Regular	29	52.7
Bueno	9	16.4
Total	55	100,0

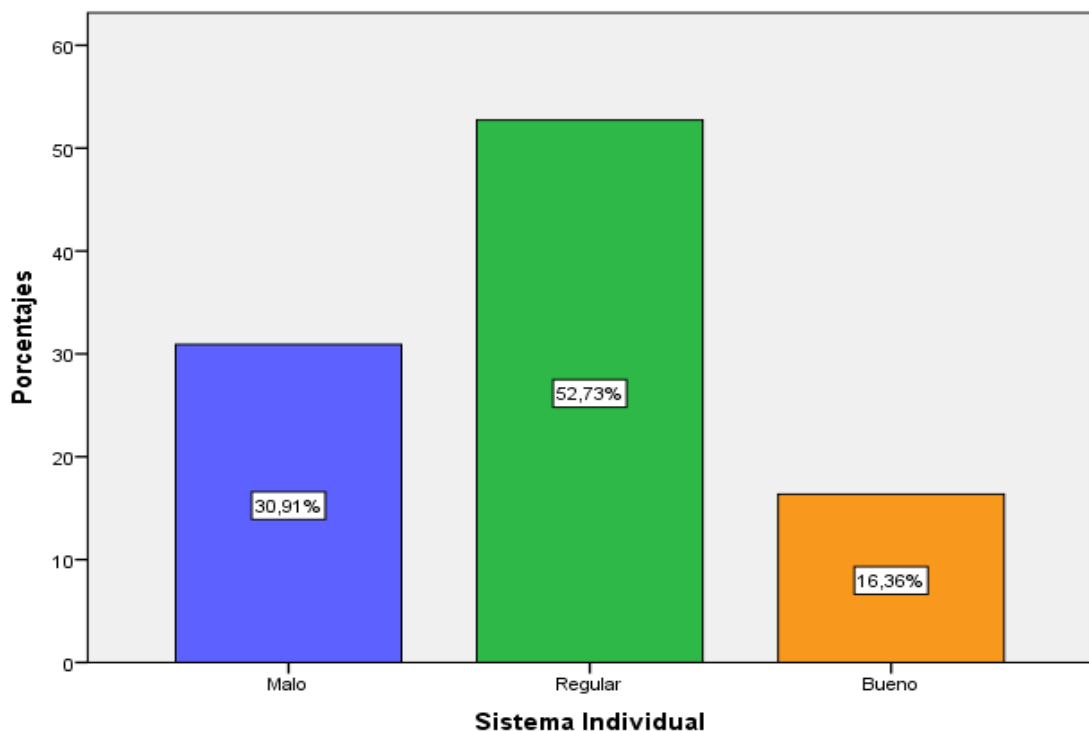


Figura 8. Análisis descriptivo de la dimensión sistema individual.

Interpretación:

Se puede observar en la figura 8, que 29 trabajadores encuestados que simboliza el 52,73% estiman la dimensión sistema individual en un nivel regular, 17 trabajadores encuestados semejantes al 30,91% estiman en un

nivel malo y 9 trabajadores encuestados semejante al 16,36% estiman en un nivel bueno. Esto evidencia que existe un problema notable ya que los trabajadores no son libres de actuar de acuerdo a sus propias decisiones al momento de realizar sus funciones en el trabajo.

Tabla 14

Análisis descriptivo de la dimensión sistema interpersonal.

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	15	27.3
Regular	33	60.0
Bueno	7	12.7
Total	55	100,0

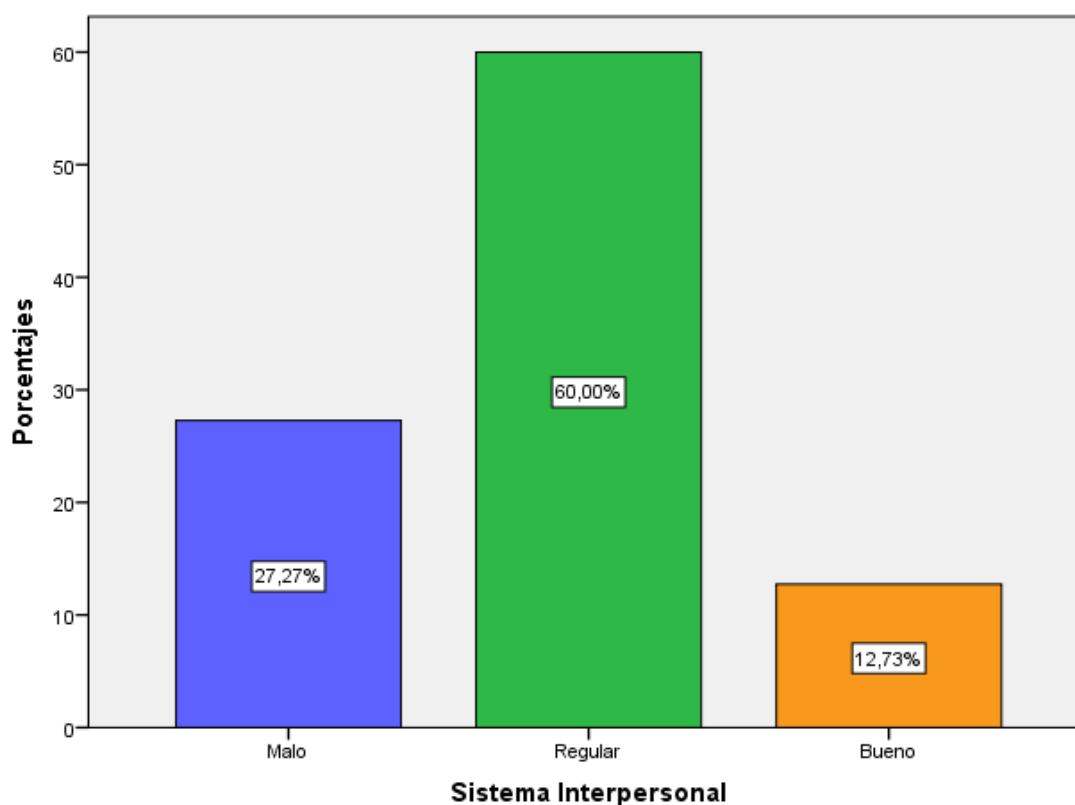


Figura 9. Análisis descriptivo de la dimensión sistema interpersonal.

Interpretación:

Se puede observar en la figura 9, que 33 trabajadores encuestados que simboliza el 60% estiman la dimensión sistema interpersonal en un nivel regular, 15 trabajadores encuestados semejantes al 27,27% estiman en un

nivel malo y 7 trabajadores encuestados semejante al 12,73% estiman en un nivel bueno. Esto evidencia que existe un problema notable entre los trabajadores los cuales solo se enfocan en la realización de sus actividades de manera individual evitando el trabajo en equipo y el apoyo entre ellos.

Tabla 15

Análisis descriptivo de la dimensión sistema organizacional.

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	15	27.3
Regular	27	49.1
Bueno	13	23.6
Total	55	100,0

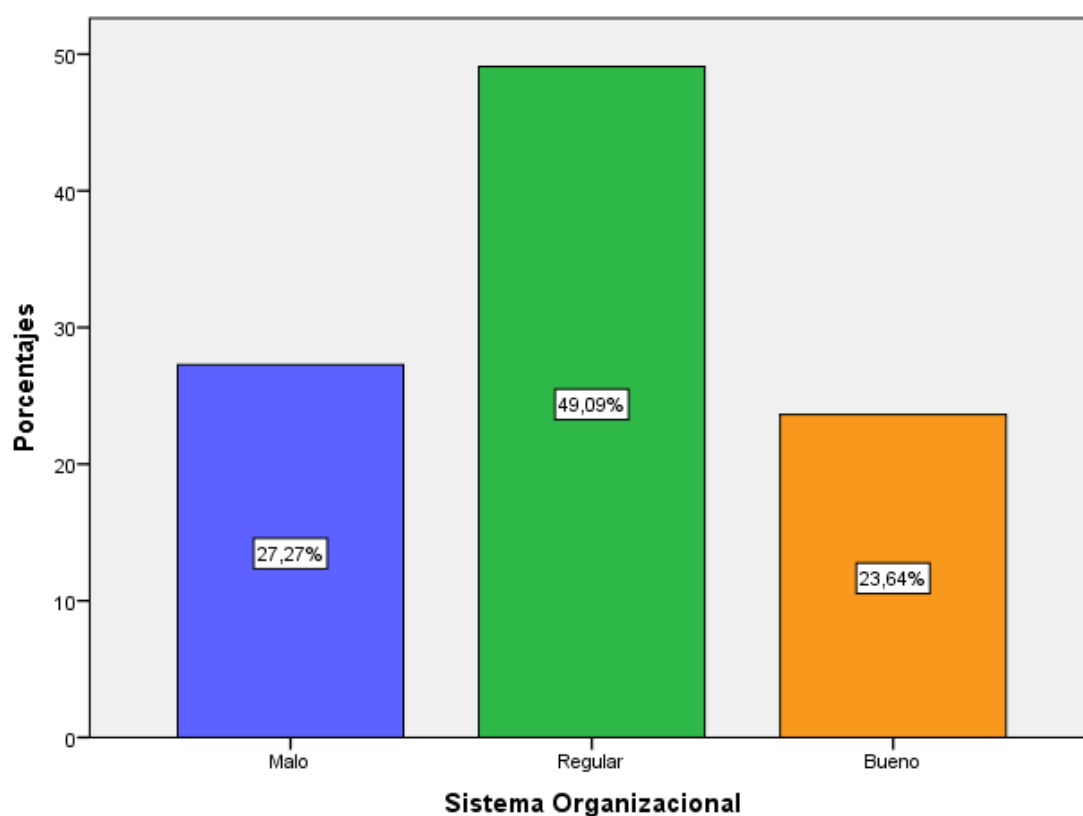


Figura 10. Análisis descriptivo de la dimensión sistema organizacional.

Interpretación:

Se puede observar en la figura 10, que 27 trabajadores encuestados que simboliza el 49,09% estiman la dimensión sistema organizacional en un nivel regular, 15 trabajadores encuestados semejantes al 27,27% estiman en un

nivel malo y 13 trabajadores encuestados semejante al 23,64% estiman en un nivel bueno. Esto evidencia que existe un problema notable ya que los trabajadores consideran que la institución no les brinda las oportunidades y recursos necesarios para poder desarrollarse personal y profesionalmente.

4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas.

Tabla 16

Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional.

Liderazgo transaccional	Clima organizacional						Total	
	Malo		Regular		Bueno		Fi	%
	Fi	%	Fi	%	Fi	%		
Malo	9	16.4%	13	23.6%	0	0.0%	22	40.0%
Regular	4	7.3%	8	14.5%	6	10.9%	18	32.7%
Bueno	0	0.0%	7	12.7%	8	14.5%	15	27.3%
Total	13	23.6%	28	50.9%	14	25.5%	55	100.0%

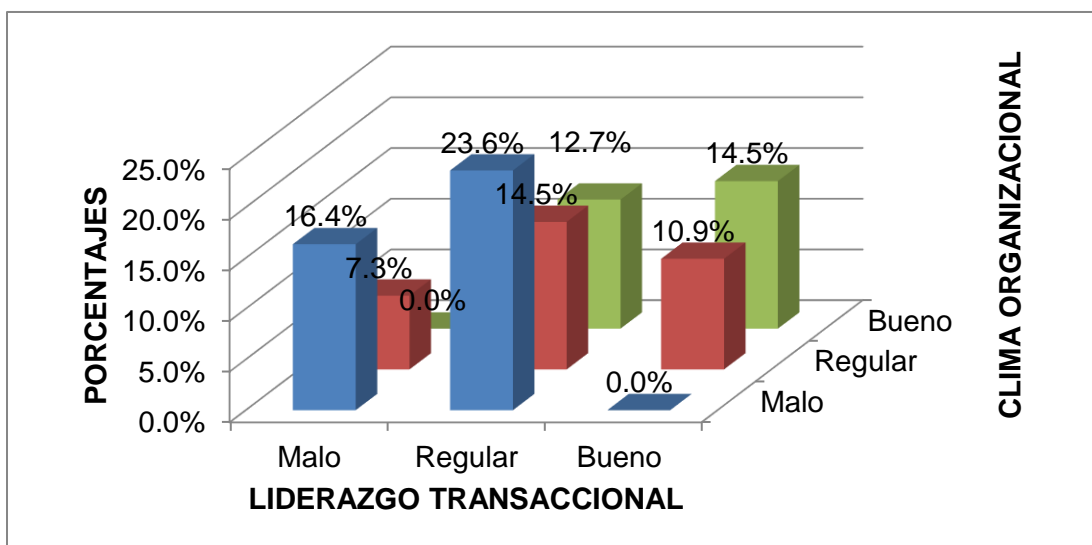


Figura 11. Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional.

Interpretación:

En la figura 11 se presentan la descripción con respecto a las variables de estudio, donde se puede apreciar que el 16.4% de los encuestados consideran la relación entre dichas variables como malo. Del mismo modo,

23.6 % de los encuestados perciben esta relación como regular, y el 14.5% de los encuestados aseguran que esta relación es bueno; esto prueba que existe relación positiva entre las variables el liderazgo transaccional y el clima organizacional, de tal manera que se verifica con la correspondiente prueba de hipótesis.

4.5. Prueba de la normalidad para la variable de estudio

Ho: La variable clima organizacional presenta una distribución normal.

Hi: La variable clima organizacional difiere una distribución normal.

Tabla 17

Resultado de la prueba de normalidad de la variable clima organizacional

		Clima Organizacional
N		55
Parámetros normales ^{a,b}	Media	85,60
	Desviación estándar	12,319
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,098
	Positivo	,063
	Negativo	-,098
Estadístico de prueba		,098
Sig. asintótica (bilateral)		,200 ^{c,d}

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Interpretación:

La tabla 17 muestra los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov donde se observa que los puntajes se aproximan a una distribución de contraste normal de la variable clima organizacional, ya que el valor sig. = 0.200 es mayor a 0.05; por ello consiguiente al resultado se acepta la hipótesis nula y rechaza la hipótesis alterna, empleando una prueba estadística paramétrica, por lo tanto la variable clima organizacional presenta

una distribución normal y se debe utilizar el coeficiente de correlación R de Pearson para la prueba de hipótesis.

4.6. Procedimientos correlacionales

Contraste de la hipótesis general

Ho: No existe relación entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador- 2020.

Ha: Existe relación entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador- 2020.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha = 0.05$)

Regla de decisión: Sig. $\geq 0.05 \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula (Ho)

Sig. $< 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula (Ho)

Tabla 18

Resultado de correlación entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional.

		Clima Organizacional
Liderazgo Transaccional	Correlación de Pearson	,749**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	55

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación:

En la tabla 18 se muestra los resultados entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional, con un estadístico de R de Pearson que asciende a 0.749, a un nivel de significancia $p = 0.00$ que es menor al 0.05 es por eso, que se puede decir que existe una correlación positiva alta entre las variables, lo cual rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, se determina que existe una correlación positiva alta entre el liderazgo transaccional y el

clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador – 2020.

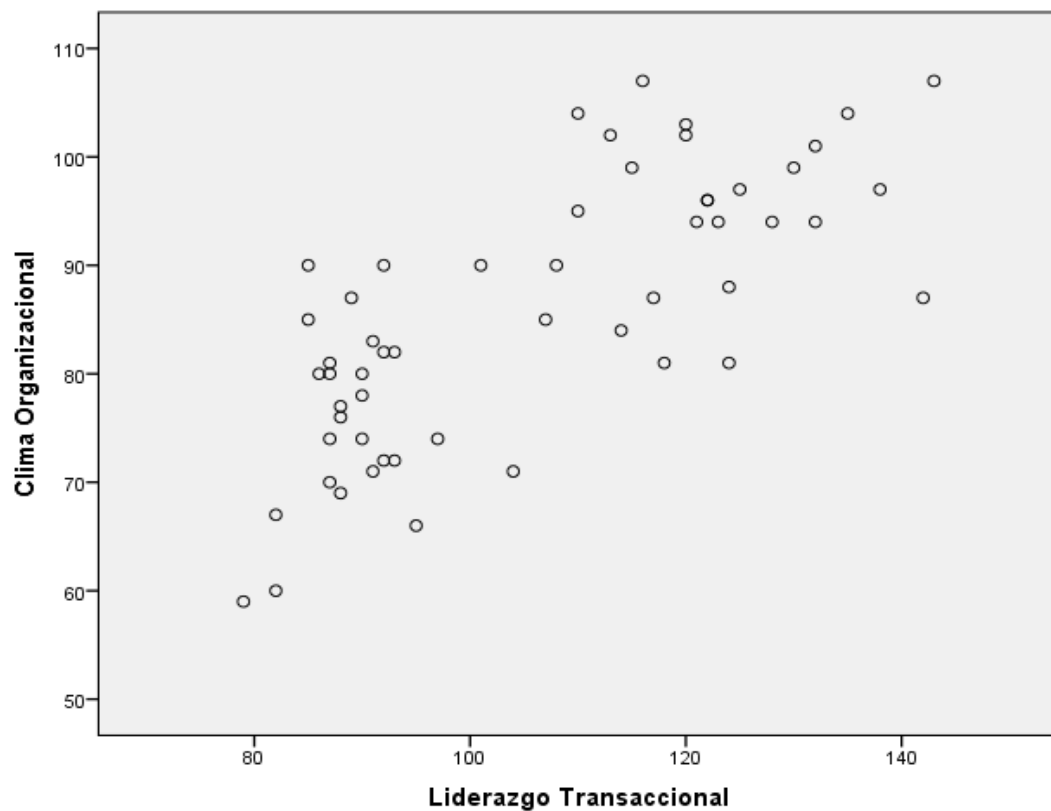


Figura 12. Dispersión de las variables el liderazgo transaccional y el clima organizacional.

Interpretación:

En la figura 12 se percibe los resultados del gráfico de dispersión de las variables el liderazgo transaccional y el clima organizacional, en el cual se indica una relación positiva directa entre las variables; es decir a mayores puntajes de la variable liderazgo transaccional mayores serán los puntajes de la variable clima organizacional.

Contrastación de hipótesis específicas

Contrastación de hipótesis específica 1

Ho: No existe relación entre la recompensa contingente y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020.

Ha: Existe relación entre la recompensa contingente y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha = 0.05$)

Regla de decisión: Sig. $\geq 0.05 \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula (Ho)

Sig. $< 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula (Ho)

Tabla 19

Resultado de correlación entre la recompensa contingente y el clima organizacional.

		Clima Organizacional
Recompensa Contingente	Correlación de Pearson	,716**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	55

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación:

En la tabla 19 se observa los resultados de la correlación entre la dimensión recompensa contingente y la variable clima organizacional, con un estadístico R de Pearson que asciende a 0.716, a un nivel de significancia $p=0.00$ que es menor al 0.05, es por ello que existe una correlación positiva alta entre ellas, lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, estableciendo que existe una correlación positiva alta entre la dimensión recompensa contingente y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador – 2020.

Contrastación de hipótesis específica 2

Ho: No existe relación entre la dirección por excepción activa y el clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020.

Ha: Existe relación entre la dirección por excepción activa y el clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha = 0.05$)

Regla de decisión: Sig. ≥ 0.05 → se acepta la hipótesis nula (Ho)

Sig. < 0.05 → se rechaza la hipótesis nula (Ho)

Tabla 20

Resultado de correlación entre la dirección por excepción activa y el clima organizacional.

		Clima Organizacional
Dirección por excepción activa	Correlación de Pearson	,524**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	55

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación:

En la tabla 20 se observa los resultados de la correlación entre la dimensión dirección por excepción activa y la variable clima organizacional, con un estadístico R de Pearson que asciende 0.524, a un nivel de significancia $p= 0.00$ que es menor al 0.05, es por ello que existe una correlación positiva moderada entre ellas, lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, estableciendo que existe una correlación positiva moderada entre la dimensión dirección por excepción activa y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador – 2020.

Contrastación de hipótesis específica 3

Ho: No existe relación entre la dirección por excepción pasiva y el clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad de Villa el Salvador - 2020.

Ha: Existe relación entre la dirección por excepción pasiva y el clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad de Villa el Salvador - 2020.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha = 0.05$)

Regla de decisión: Sig. ≥ 0.05 → se acepta la hipótesis nula (Ho)

Sig. < 0.05 → se rechaza la hipótesis nula (Ho)

Tabla 21

Resultado de correlación entre la dirección por excepción pasiva y el clima organizacional.

		Clima Organizacional
	Correlación de Pearson	,732**
Dirección por excepción pasiva	Sig. (bilateral)	,000
	N	55

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación:

En la tabla 21 se observa los resultados de la correlación entre la dimensión dirección por excepción pasiva y la variable clima organizacional, con un estadístico R de Pearson que asciende a 0.732, a un nivel de significancia $p = 0.00$ que es menor al 0.05, es por ello que existe una correlación positiva alta entre ellas, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, estableciendo que existe una correlación positiva alta entre la dimensión dirección por excepción pasiva y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador – 2020.

CAPÍTULO V
DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

La presente investigación tiene como objetivo general determinar la existencia de una relación entre el liderazgo transaccional, el cual es aplicado a los trabajadores de una entidad pública como es el caso de la Municipalidad del distrito de Villa El Salvador, y el clima organizacional percibido por los mismos en su centro de labores, como resultado del proceso de investigación se obtuvo que si existe relación entre ambas variables determinando que si una de las variables aumenta la otra variable también lo hará , es decir si se aplica un liderazgo transaccional de manera eficiente este se verá reflejado en un clima organizacional positivo en el que los trabajadores desarrollen sus actividades en condiciones óptimas.

Los instrumentos aplicados en la investigación utilizados para la recolección de datos, fueron sometidos a criterio de validez y de confiabilidad, obteniendo como resultado un nivel de confiabilidad alto, el instrumento aplicado para la variable liderazgo transaccional logró alcanzar un valor de alfa de Cronbach de 0.867, mientras que el instrumento aplicado para la variable clima organizacional logro alcanzar un valor de alfa de Cronbach de 0.802, ambos resultados estadísticos son mayores a 0.75 siendo altamente confiables para la recolección de datos, en consecuencia esto permite continuar con la investigación.

La contrastación de la hipótesis general se realizó mediante el estadístico de correlación R de Pearson obteniendo una correlación positiva alta entre las variables liderazgo transaccional y clima organizacional, éstos resultados se contrastan con los obtenidos por Collantes (2017) en su tesis: "Liderazgo transaccional y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015" donde se obtuvo resultados mediante el estadístico Rho de Spearman y se halló que ambas variables de estudio tienen una relación directa y significativa, al respecto se considera que los superiores no prestan atención a las necesidades o motivación de sus trabajadores limitándose solo a recompensar o penalizar según el desempeño, lo que incide de manera positiva alta en el clima

organizacional ya que no permite que los trabajadores se identifiquen con la institución y tengan un sentido lealtad y compromiso, generando a su vez que se encuentren insatisfechos en su centro de labores.

Los resultados obtenidos respecto a la comprobación de la hipótesis específica 1 utilizando el estadístico R de Pearson dieron como resultado una correlación positiva alta entre la dimensión recompensa contingente y clima organizacional, estos resultados se contrastan con los obtenidos por Collantes (2017) en su tesis: "Liderazgo transaccional y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015" donde se obtuvo resultados mediante el estadístico Rho de Spearman y se halló una relación directa y significativa entre la recompensa contingente y el clima organizacional, al respecto se considera que los trabajadores se esfuerzan siempre y cuando exista algún beneficio o recompensa para llevar a cabo los objetivos planteados, si dichas recompensas se ausentan generará un clima organizacional negativo e insatisfacción. A su vez, se puede decir que el reconocimiento o recompensa, aplicado de manera correcta, es un factor importante, ya que al subordinado se le reconoce los objetivos logrados convirtiéndose en una transacción positiva y constructiva entre ambos, esto genera efectos positivos en los trabajadores y por tanto en el clima organizacional ya que se consideran valorados por la institución obteniendo resultados a corto plazo.

Los resultados obtenidos respecto a la comprobación de la hipótesis específica 2 utilizando el estadístico R de Pearson dieron como resultado una correlación positiva moderada entre la dimensión dirección por excepción activa y clima organizacional, éstos resultados se contrastan con los obtenidos por Collantes (2017) en su tesis: "Liderazgo transaccional y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015" donde se obtuvo resultados mediante el estadístico Rho de Spearman y se halló una relación directa y significativa entre la dirección por excepción activa y el clima organizacional, al respecto se considera que los trabajadores se ven limitados a seguir órdenes de sus superiores impidiendo un proceso creativo o el desarrollo de otras habilidades,

por otro lado es importante que dichas normas se encuentren especificadas correctamente, de lo contrario se impide que se actué de manera adecuada aplicando un liderazgo más organizado en donde se tome importancia a las irregularidades y se mantenga una supervisión de las desviaciones en el cumplimiento de normas y estándares corrigiendo a tiempo errores antes de que afecten el clima organizacional el cual es vital para el desarrollo del potencial del recurso humano.

Los resultados obtenidos respecto a la comprobación de la hipótesis específica 3 utilizando el estadístico R de Pearson dieron como resultado una correlación positiva alta entre la dimensión dirección por excepción pasiva y clima organizacional, estos resultados difieren con los obtenidos por Collantes (2017) en su tesis: "Liderazgo transaccional y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima. 2015" donde se obtuvo resultados mediante el estadístico Rho de Spearman y se halló que no existe una relación directa y significativa entre la dirección por excepción pasiva y el clima organizacional, al respecto se considera que la primera genera insatisfacción en los trabajadores ya que el líder no se hace presente en el desarrollo de actividades y solo espera el resultado final, esto hace que los trabajadores no sean conscientes sobre la realización correcta de sus funciones y que el proceso resulte desmotivador y poco importante disminuyendo su nivel de participación y entusiasmo evitando que se involucren verdaderamente con las metas de la organización. Por otro lado Collantes (2017) explica que mencionada dimensión no se relaciona con el clima organizacional debido a que los trabajadores tienen la capacidad y los conocimientos necesarios para realizar sus funciones correctamente sin la supervisión del líder, a su vez cumplen con su deber al emplear cualquier método para lograr el objetivo planteado que es para lo que finalmente se les requiere en la institución.

La presente investigación busca aportar nuevos conocimientos a la comunidad científica en relación a las variables liderazgo transaccional y clima organizacional, ante esto es importante mencionar los hallazgos relevantes y novedosos del estudio.

El liderazgo transaccional es un estilo de liderazgo de estrategias con beneficio mutuo el cual resulta subsecuente al liderazgo tradicional, se puede tener la idea de que este estilo de liderazgo está desfasado o que no ya no se aplica en las organizaciones, sin embargo se ha demostrado que el liderazgo transaccional puede estar presente en diferentes entornos y más aún en el público o político, en el que se manejan promesas de una sociedad mejor a cambio de votos electorales, a esto se enfoca el liderazgo transaccional a “transacciones” como su mismo nombre lo dice, es difícil juzgar si este estilo resulta bueno o malo completamente para una organización, puesto que finalmente se consigue el resultado deseado pero a su vez se deja de lado el recurso humano que es un factor sumamente importante en la organización. Así mismo la manera en que se aplique el liderazgo transaccional impactará en el clima organizacional ya que los trabajadores percibirán si las estrategias utilizadas por el líder son negativas o positivas influyendo en su comportamiento frente a la institución.

Para continuar con la investigación es importante estudiar ambas variables en un rubro diferente que se mantenga al margen de una entidad pública la cual tiene la misión de servir a una determinada población, esto a fin de observar el comportamiento y relación de ambas variables en un ambiente distinto.

5.2. Conclusiones

Primero. Existe una correlación positiva alta entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020. Se concluye que el liderazgo transaccional plantea un sistema de trabajo eficaz al enfocarse principalmente en los resultados mediante transacciones y da la idea de ser beneficioso para la organización ya que se cumplen los objetivos, sin embargo al evitar lazos personales también se evita el sentido de pertenencia y lealtad hacia el líder o la organización, en consecuencia el trabajador percibirá un clima organizacional

negativo en el que no es valorado como persona y no se presta atención a sus necesidades afectando el rendimiento en sus actividades.

Segundo. Existe correlación positiva alta entre la dimensión recompensa contingente y el clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020. Se concluye que los distintos tipos de beneficios o recompensas que se le otorgan al trabajador por sus logros forman parte importante de su motivación y ayuda a la organización a cumplir sus objetivos de una manera más rápida, sin embargo a largo plazo esta transacción entre recompensa y objetivo puede resultar infructuosa ya que se creará una costumbre que deberá estar presente si la organización o el líder quiere obtener resultados positivos, en ambos casos se relaciona con en el clima organizacional ya que afectará en el comportamiento del trabajador frente a la institución.

Tercero. Existe correlación positiva moderada entre la dimensión dirección por excepción activa y el clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020. Se concluye que las entidades públicas al ser sistemas burocráticos se rigen bajo ciertos estándares y normas los cuales deben ser correctamente especificados para evitar desviaciones o errores, al mismo tiempo en función del cumplimiento de normas establecidas se limita de alguna manera la autonomía y toma de decisiones lo que impacta en el clima organizacional debido a que los trabajadores no desarrollan su creatividad o habilidades percibiendo un alto nivel de control sobre ellos.

Cuarto. Existe correlación positiva alta entre la dimensión dirección por excepción pasiva y el clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020. Se concluye que las distintas áreas establecidas en la Municipalidad de Villa El Salvador constan de procesos cíclicos, ante esto es importante una supervisión oportuna en dichos procesos de manera que los trabajadores sean conscientes en todo momento de que cada paso es importante para llegar al resultado esperado otorgándole un mayor nivel de confianza e influyendo positivamente en el clima organizacional.

5.3. Recomendaciones

Respecto al objetivo general, se recomienda a los gerentes de las diferentes áreas de la institución mejorar el liderazgo aplicado a los trabajadores, esto mediante un plan de acción para así lograr un clima organizacional positivo en el centro de labores con la finalidad de obtener resultados a largo plazo planteados por la Municipalidad de Villa El Salvador, puesto que se demuestra que existe relación entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional.

Actividades

- Se recomienda a la institución usar el instrumento MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) para medir y analizar el estilo de liderazgo que los miembros de la institución puedan tener, basándose en comentarios y percepciones de los seguidores, compañeros y jefes para obtener una retroalimentación de todas las personas involucradas e identificar deficiencias respecto al liderazgo. Ejecutar este método puede resultar una alternativa de solución para mejorar las situaciones o dificultades que se puedan estar presentando, de esta manera también se percibirá un entorno positivo dentro de la institución que aportará a un clima organizacional adecuado para los trabajadores.

- Se deberá promover la participación activa de los miembros de la Municipalidad de Villa El Salvador a través de reuniones mensuales o quincenales planificadas por los directivos de la institución en donde los trabajadores puedan expresar libremente sus inquietudes, necesidades, recomendaciones u opiniones a los superiores de las diferentes áreas de trabajo, los cuales también deben comunicar sus expectativas o requerimientos respecto al entorno laboral, de esta manera se logrará establecer un compromiso de ambas partes, ninguno de los participantes de las reuniones debe ser juzgado por emitir su opinión y las posibles recomendaciones deberán ser tomadas en cuenta para abordarlas rápidamente por los jefes a cargo.

- Se recomienda hacer uso de evaluaciones 360° considerando la participación de todos los involucrados que tengan contacto con el trabajador, compañeros, superiores, jefes directos, clientes internos y externos, etc, este método permitirá obtener diferentes perspectivas y puntos de vista que puedan ayudar a medir competencias, aumentar fortalezas y disminuir debilidades de los miembros ya que obtendrán una retroalimentación para mejorar su desempeño y comportamiento de una manera más objetiva generando un clima organizacional mucho más favorable.
- Se deberá fomentar la comunicación interna en la organización a fin de que la información no se quede estancada en un solo lugar y llegue a los miembros en todos los niveles de la institución, esto a través de la creación de canales tecnológicos como el uso de redes sociales corporativas, blogs internos, video llamadas, etc. A su vez, también se pueden usar los canales orales, como las reuniones, ya sean personales o grupales a fin de mantener un contacto presencial y visual que garantice las relaciones humanas y facilite a los líderes y trabajadores conservar una interacción bidireccional. Una buena comunicación interna mejora el sentimiento de pertenencia al equipo de trabajo y facilita la obtención de los resultados corporativos.

Respecto al primer objetivo específico, se recomienda que en la dimensión de recompensa contingente se deberá establecer un plan de acción para manejar de manera adecuada la organización en el desarrollo de sus actividades con el fin de mantener una motivación equilibrada para los trabajadores en el desarrollo de sus funciones.

Actividades:

- Se deberá implementar formas que sustituyan beneficios o transacciones económicas, ya que esto puede crear una costumbre que no beneficie a la organización a largo plazo, en su lugar se recomienda brindar otras alternativas de recompensas que motiven a los trabajadores como por

ejemplo, horarios más flexibles en las jornadas de trabajo, licencias por onomásticos o fechas especiales, fomentar el balance entre la vida laboral y personal, entre otros, a su vez también se puede hacer uso de métodos para reconocer el desempeño eficiente de los subordinados y el logro de los objetivos, en este caso se recomienda hacer uso del método “house organ”, el cual es una revista corporativa para comunicar a las distintas áreas logros, reconocimientos e incentivos hacia los trabajadores a fin de mantener el nivel de motivación.

- Se deberá fomentar el trabajo en equipo utilizando estrategias como la creación de proyectos en los que se integren miembros de distintas áreas para el desarrollo de las actividades propuestas con el fin de lograr un objetivo en concreto, a su vez se recomienda sostener instancias de feedback en las que también participen los jefes de cada área para obtener devoluciones que permitan la mejora continua, asimismo contar con espacios de reflexión para desarrollar herramientas de autoanálisis organizacional en la que participe todo el equipo ayudará a crear un ambiente de unión además de sentimientos de pertenencia y utilidad en cada miembro de la organización.

- Se deberá realizar actividades de integración, éstas actividades deben realizarse dentro de la institución con dinámicas grupales que ayudarán a mejorar la colaboración y el compromiso de los trabajadores, asimismo los eventos de integración o recreación también son recomendables ya que fortalecerán los vínculos entre los líderes y subordinados con el fin de generar lazos de confianza valorando al trabajador no solo como un recurso sino también como persona, estableciendo a largo o corto plazo lealtad hacia el líder y la organización.

Respecto al segundo objetivo específico, se recomienda que en la dimensión de dirección por excepción activa se deberá establecer un plan de acción para mejorar el monitoreo oportuno de errores o desviaciones, además de concientizar a los directivos y se deje de lado el liderazgo autocrático para

que los trabajadores desarrollen autonomía aportando opiniones e ideas para mejorar procesos o actividades generando efectos positivos para la institución.

Actividades:

- Se recomienda la renovación de los procesos administrativos que los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador desarrollan en la organización para brindar el servicio a la población, se deberá actualizar y optimizar los procesos minimizando la sobrecarga de trabajo y la espera del trabajo de los demás, se debe evitar en todo momento mantener procedimientos obsoletos que no benefician a la institución y que generan monotonía disminuyendo la eficacia, rendimiento del recurso humano y aumentan la insatisfacción de los ciudadanos que acuden a la Municipalidad.
- Se deberá realizar una constante retroalimentación de información relevante en todas las áreas de la organización con el propósito de reforzar aquello que se está haciendo bien y corregir errores detectando oportunamente posibles causas internas o externas que puedan afectar el desempeño de los trabajadores y por consiguiente los logros de la organización, además se debe fortalecer conocimientos sobre las funciones y contribuir a mejorar el equipo de trabajo.
- Se recomienda realizar sesiones de coaching dos veces al mes donde participe un coach profesional que ayude a fomentar el desarrollo de distintas habilidades de los trabajadores y mejorar sus competencias, a su vez en las sesiones se aplicarán técnicas orientadas a lograr los objetivos previamente establecidos por el equipo, esto ayudará a transferir nuevos conocimientos que puedan ponerse en práctica en la vida personal y profesional de los miembros de la institución a fin de promover el bienestar laboral y la innovación para obtener mejores procesos y resultados.

Respecto al tercer objetivo específico, se recomienda que en la dimensión de dirección por excepción pasiva se deberá establecer un plan de

acción donde se indiquen propuestas de mejora para dar importancia a los procesos con el propósito de gestionar el conocimiento de los mismos en cada área, además de una supervisión constante del desarrollo de actividades influyendo de manera positiva en los logros de la Municipalidad de Villa El Salvador.

Actividades:

- Se recomienda realizar un flujo de trabajo en el que se especifique los aspectos relacionados a las actividades desde el inicio hasta el final teniendo en cuenta la estructuración de las tareas, su realización, orden correlativo, sincronización, fluidez de información y el seguimiento al cumplimiento de las actividades, esto ayudará a organizar y controlar recursos y tareas para completar los procesos buscando un mejor control de todas las etapas de las tareas con el objetivo de darle importancia a los procedimientos y no únicamente a los resultados.
- Se deberá realizar un plan de control con el objetivo de especificar los controles que se deben aplicar a los procesos que tengan por finalidad la realización de tareas para brindar los servicios que ofrece la Municipalidad de Villa El Salvador, el plan de control debe incluir todas las actividades realizadas por los trabajadores y la supervisión de los procesos que se llevan a cabo para lograr los objetivos de la organización a fin de verificar que se estén realizando los procedimientos adecuadamente.
- Se recomienda que los líderes de la organización realicen una supervisión oportuna y efectiva indagando sobre las dificultades de los trabajadores y otorgándoles un margen de confianza sin llegar a atosigarlos, esto con el propósito de guiarlos en el desarrollo de actividades para corregir errores a tiempo, es importante la continuidad de la supervisión para evitar problemas a largo plazo.

REFERENCIAS

Alvarado, D. y Cafferatta, B. (2018). *Relación del estilo de liderazgo de los jefes con el clima organizacional del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/4679/alvarado_cafferatta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica* (6ª ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.

Ayoub, J. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana* (Tesis doctoral). Recuperado de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf

Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research, & managerial applications*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=KxLizZ3aYmUC&printsec=frontcover&dq=Bass+%26+Stogdill%E2%80%99s+handbook+of+leadership.+Theory,+research,+%26+managerial+applications.+USA:+The+Free+Press.+pdf&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwia16m1jorrAhXZILkGHVpyDA8Q6AEwAHoECAAQAg#v=onepage&q&f=false>

Bass, B. y Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=_z3_BOVYK-IC&printsec=frontcover&dq=Bass+B.+y+Avolio+B.+\(edits.\)+\(1994\).+Improving+organizational+effectiveness.+Through+transformational+leadership.+USA:+SAGE+Publications.&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwjQ_8XYpIrrAhUIGbkGHb3rAagQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=profile&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=_z3_BOVYK-IC&printsec=frontcover&dq=Bass+B.+y+Avolio+B.+(edits.)+(1994).+Improving+organizational+effectiveness.+Through+transformational+leadership.+USA:+SAGE+Publications.&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwjQ_8XYpIrrAhUIGbkGHb3rAagQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=profile&f=false)

Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de <http://187.191.86.244/rceis/wp-content/uploads/2015/07/Metodolog%C3%ADa-de-la-Investigaci%C3%B3n-DANIEL-S.-BEHAR-RIVERO.pdf>

Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación: Administración*. Bogotá, Colombia: Pearson.

Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia Madrid.

Bustamante, C. (2013). *Valores organizacionales y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Cineplanet Trujillo centro- periodo 2012-2013* (Tesis de maestría). Recuperado de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2520/bustamante_carlos.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Castañeda, J. (2015). *Modelo de evaluación del Liderazgo de los Oficiales de la Jefatura del Estado Mayor en el Ejército del Perú* (Tesis doctoral). Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/964/1/CASTA%c3%91EDA_JOS%c3%89_MODELO_EVALUACI%c3%93N_LIDERAZGO.pdf

Castillo, E., Medina, M., Bernardo, J., Reyes, C. y Ayala, C. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45 (2). Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v45n2/1561-3127-rcsp-45-02-e1351.pdf>

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). México: McGraw Hill.

Cisneros, M. y Paredes, W. (2013). *Análisis de los estilos de liderazgo y su impacto en el clima organizacional de la empresa pública de los Petróleos en el Ecuador* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6369/1/UPS-QT04929.pdf>

- Collantes, M. (2017). *Liderazgo Transformacional y el clima organizacional según los trabajadores de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria Lima – 2015* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/225602803.pdf>
- Díaz, V. (2009). *Metodología de la investigación científica y bioestadística: para profesionales y estudiantes de ciencias de la salud* (2ª ed.). Santiago, Chile: RIL editores.
- Durán, M. y Castañeda, D. (2015). *Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios*. Bogotá, Colombia: Acta Colombiana de Psicología.
- Fischman, D. (2017). *El camino del líder: historias ancestrales y vivencias personales*. Lima, Perú: Planeta Perú
- Fuentelsaz, C., Icart, M. y Pulpón, A. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Barcelona, España: Ediciones Universitat Barcelona.
- Gan, F. y Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Barcelona. España: UOC.
- Gan, F. y Berbel, G. (2012). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Barcelona, España: UOC.
- Garza, A. (2009). *Manual de Técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades*. México: El Colegio de México.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba, Argentina: Brujas.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: McGraw-Hill.

Mendoza, I., Torrez, J. y Ibarra, T. (2008). Estudio sobre el clima organizacional de un sistema de atención médica en la ciudad de México y su relación con el liderazgo transformacional y transaccional de sus directivos. *Investigación Administrativa*, (101), 29-41. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045196003.pdf>

Navarro, A. (2017). *Diagnóstico de liderazgo y su impacto en el capital humano: caso de análisis comparativo de dos empresas del sector hotelero* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://biblio.uabcs.mx/tesis/te3663.pdf>

Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación: cuantitativa – cualitativa y redacción de la tesis* (4ª ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Palomino, M. y Peña, R. (2016). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Venoplast LTDA* (Tesis doctoral). Recuperado de <http://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/3991/CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20MIRYAM%20PALOMINO%20Y%20RAFAEL%20PE%c3%91A.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2008). *Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas* (Tesis de maestría). Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-18442008000100004

Pesantez, W. (2017). *Liderazgo Transformacional – Transaccional y su impacto en las Autoevaluaciones Centrales del trabajador, en el sector agroindustrial de la caña de azúcar en la zona costanera de la provincia del Cañar, Ecuador* (Tesis doctoral). Recuperado de <https://repositorio.unam.mx/contenidos/101269>

Quenta, R. y Silva, K. (2016). *Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en enfermeras del Hospital Regional Honorio Delgado, Arequipa – 2016* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://bibliotecas.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/1805/ENquvara.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramos, A. (2005). *Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir*. Comunidad Valenciana, España: Publicaciones de la Universitat de València.

Redacción APD. (2018). *Liderazgo transformacional y transaccional, conoce sus diferencias*. Madrid: APD. Recuperado de <https://www.apd.es/liderazgo-transformacional-y-transaccional-diferencias/>

Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (17ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

Rouse, Margaret. (2017). *Liderazgo transaccional*. Tech Target. Recuperado de <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Liderazgo-transaccional>

Rueda, L. (2014). *Percepciones sobre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en los funcionarios del área administrativa de la Fundación Hospital San Pedro* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/90136.pdf>

Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México: El Manual Moderno.

Valentín, N. y Rivas, L. (2006). Los estilos de liderazgo en las organizaciones de servicios: el caso de una escuela de negocios. *Mercados y negocios*, 14. Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Wy6gFqhc14EJ:www.revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN/article/download/5061/4721+&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=pe>

Vega, C. y Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf

Zans, A. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://repositorio.unan.edu.ni/4744/1/5805.pdf>

Zuzunaga, S. (2018). *Impacto de los estilos de Liderazgo en el clima organizacional del área de ventas de la empresa Automotores Gildemeister en la ciudad de Lima 2018* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8512/1/2018_Zuzunaga-Melgar.pdf

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Liderazgo transaccional y clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador- 2020.

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
<p>Problema general: ¿De qué manera se relaciona el liderazgo transaccional y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020?</p> <p>Problemas específicos: ¿Qué relación existe entre la recompensa contingente y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020?</p> <p>¿Qué relación existe entre la dirección por excepción activa y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020?</p> <p>¿Qué relación existe entre la dirección por excepción pasiva y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020?</p>	<p>Objetivo general: Determinar la relación entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020.</p> <p>Objetivos específicos: Determinar la relación entre la recompensa contingente y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020.</p> <p>Determinar la relación entre la dirección por excepción activa y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020.</p> <p>Determinar la relación entre la dirección por excepción pasiva y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020.</p>	<p>Hipótesis general: Existe relación entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020.</p> <p>Hipótesis específicos: Existe relación entre la recompensa contingente y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020.</p> <p>Existe relación entre la dirección por excepción activa y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020.</p> <p>Existe relación entre la dirección por excepción pasiva y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador - 2020.</p>	Variable 1: Liderazgo transaccional			
			Dimensión	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rango
			Recompensa contingente	Clarificación de tareas	Escala de Likert	1: Nunca 2: Casi nunca 3: Algunas veces 4: Casi siempre 5: Siempre
				Valoración de personal		
				Manejo de acuerdos		
				Recompensa		
			Dirección por excepción activa	Respeto por las normas		
				Orientación al control		
			Dirección por excepción pasiva	Intervención de autoridad		
				Corrección de errores		
Variable 2: Clima organizacional						
Sistema individual	Satisfacción de los trabajadores	Escala de Likert	1: Nunca 2: Casi nunca 3: Algunas veces 4: Casi siempre 5: Siempre			
	Autonomía en el trabajo					
Sistema interpersonal	Relaciones sociales					
	Compañerismo.					
Sistema organizacional	Beneficios y recompensa					
	Motivación y esfuerzo					
	Liderazgo de directivos					
Nivel- diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar			
<p>Tipo: Aplicada</p> <p>Enfoque: Cuantitativa</p> <p>Nivel: Correlacional</p> <p>Diseño: No experimental transversal</p> <p>Método: Hipotético-deductivo.</p>	<p>Población: Total de los trabajadores de la Municipalidad del distrito de Villa El Salvador N= 64</p> <p>Tipo de muestreo: Muestreo no probabilístico</p> <p>Tamaño de muestra: 55 trabajadores de la Municipalidad</p>	<p>Variable 1: Liderazgo transaccional</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario virtual</p> <p>Variable 2: Clima organizacional</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario virtual</p>	<p>Estadística descriptiva: tablas de frecuencia, grafico de barras y tablas cruzadas.</p> <p>Estadística inferencial: Alfa de Cronbach, R de Pearson y Prueba de normalidad.</p>			

ANEXO 2: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

INSTRUMENTO SOBRE LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Edad.....

INSTRUCCIONES: El presente cuestionario tiene por finalidad buscar información relacionada con el tema Liderazgo transaccional; por ello, es importante responder con la mayor sinceridad posible a cada uno de los ítems que se presentan a continuación, tenga a bien elegir la alternativa que considere correcta, marcando con un aspa (X). Se agradece su participación, que será de gran interés para la presente investigación.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

		Puntaje				
		1	2	3	4	5
RECOMPENSA CONTINGENTE						
1	Se especifican las responsabilidades de cada uno de los trabajadores.					
2	Ante cualquier duda sobre lo que debo hacer recorro a mi jefe para resolverlas.					
3	Se informa con anticipación cómo debo realizar nuevas actividades.					
4	Los procedimientos de cada labor se encuentran bien definidos.					
5	Se precisan las órdenes que me encarga mi jefe.					
6	Me felicitan cuando cumplo con las expectativas de los trabajos encargados.					
7	Se atienden las preocupaciones y necesidades de los colaboradores.					
8	El jefe se preocupa por establecer relaciones de confianza con los colaboradores.					
9	Consideran importante mi bienestar solo para obtener un mejor desempeño.					
10	Se reconoce el esfuerzo puesto en las tareas asignadas.					
11	Los tratos establecidos entre jefe y colaborador son respetados.					
12	Me satisfacen los tratos que se basan en recibir lo que quiero (estímulos) a cambio de brindar mi apoyo.					

13	Me informan los beneficios que puedo obtener si trabajo conforme a lo pactado.					
14	Recibo premios cuando logro los objetivos establecidos.					
15	Asistí y colaboré con actividades solo si existe un beneficio extra.					
16	Se establecen incentivos relacionados con el logro de objetivos.					
17	Existe coherencia entre lo que se espera de mí y lo que puedo obtener por mi esfuerzo.					
18	Puedo negociar lo que obtendré a cambio de mi trabajo.					
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA						
19	Tengo libertad para emplear recursos que considere adecuados en la realización de mi trabajo.					
20	Corrijo mis actividades si no están de acuerdo a las normas de la institución.					
21	Se toman en cuenta nuevas propuestas relacionadas al procedimiento de las tareas.					
22	El trabajo que realizo es monitoreado constantemente.					
23	Se detectan y corrigen errores antes de llegar al resultado final.					
24	Se realiza un seguimiento en el proceso ante la identificación de fallas en el trabajo.					
25	Se pone atención a las irregularidades que desvíen el cumplimiento de los estándares de la institución.					
26	Se aplican sanciones en caso no se cumplan con los procesos establecidos para llegar al objetivo.					
27	Me limito a seguir las órdenes del jefe.					
28	Se usan las posiciones de poder para controlar las conductas esperadas y obtener el compromiso de los colaboradores.					
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA						
29	El jefe evita involucrarse en mis actividades laborales.					
30	Se interfiere en los problemas solo cuando se convierten en graves.					
31	Existe una intervención por parte de jefe si se ha cometido un error en el resultado.					
32	Se evitan cambios si los procedimientos marchan de manera correcta.					

33	Se espera al resultado final para enmendar las fallas.					
34	Se realizan correcciones solo cuando los procesos han dejado de funcionar completamente.					

INSTRUMENTO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Edad.....

INSTRUCCIONES: El presente cuestionario tiene por finalidad buscar información relacionada con el tema Clima organizacional; por ello, es importante responder con la mayor sinceridad posible a cada uno de los ítems que se presentan a continuación, tenga a bien elegir la alternativa que considere correcta, marcando con un aspa (X). Se agradece su participación, que será de gran interés para la presente investigación.

1 Nunca	2 Casi nunca	3 Algunas veces	4 Casi siempre	5 Siempre
------------	-----------------	--------------------	-------------------	--------------

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
SISTEMA INDIVIDUAL						
1	El ambiente de trabajo se encuentra limpio y ordenado.					
2	Cuento con todos los recursos para la realización de mi trabajo.					
3	Estoy de acuerdo con las funciones que realizo en la institución.					
4	El trato entre compañeros y superiores es igualitario dentro del centro de labores.					
5	El conjunto de beneficios es equitativo para todos los trabajadores.					
6	La institución permite poner en práctica ideas propuestas para la mejora en el cumplimiento de responsabilidades.					
7	Las ideas que planteo son consideradas a la hora de tomar decisiones en la realización del trabajo.					
8	Las normas de la institución dificultan el desarrollo de mis capacidades.					
SISTEMA INTERPERSONAL						
9	La confianza entre compañeros se da de manera mutua.					
10	Puedo conversar abiertamente con mis compañeros de trabajo.					
11	Existe un trato respetuoso entre los integrantes de mi grupo de trabajo.					
12	Recibo el respaldo de mis compañeros frente a situaciones difíciles.					
13	Dentro de la organización se intercambian conocimientos relacionados a la ejecución de las funciones.					

14	Las amistades cordiales en el ambiente de trabajo facilitan un trabajo cooperativo.					
15	Se fomenta el trabajo en equipo para la realización de tareas asignadas.					
SISTEMA ORGANIZACIONAL						
16	La institución me brinda oportunidades de crecimiento profesional.					
17	Se brindan capacitaciones para el crecimiento profesional de los trabajadores.					
18	Accedo a beneficios como colaborador dentro de la institución.					
19	Se retribuye el cumplimiento de metas logradas por los trabajadores.					
20	Realizo mis funciones de la mejor manera con la idea de que puedo recibir algo a cambio.					
21	Considero justa la remuneración económica que percibo de acuerdo a las funciones que realizo					
22	Se felicitan los logros obtenidos en el cumplimiento de las tareas.					
23	Los aportes e ideas son valorados y tomados en cuenta.					
24	Me esmero en realizar mis funciones porque es útil e importante para la institución.					
25	Es necesario un incentivo monetario para el cumplimiento de tareas asignadas.					
26	La comunicación con lo superiores es fluida.					
27	Los directivos fomentan la comunicación entre las áreas para el desarrollo de las actividades.					
28	Los superiores se involucran en la ejecución de las actividades del grupo.					
29	Ante un error cometido recibo orientación adecuada por parte de mis superiores.					

ANEXO 3: FICHA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Validación del instrumento _____

Observaciones (precisar si hay suficiencia): MAY Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic. /Ing.: MARIO CHURRÁ ALEGRE

..... DNI: 43486931

Especialidad del validador: Temático Metodológico [] Estadístico []

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado. ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento _____

Observaciones (precisar si hay suficiencia): MAY Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic. /Ing.: MARIO CHURRÁ ALEGRE

..... DNI: 43486931

Especialidad del validador: Temático Metodológico [] Estadístico []

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado. ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic. /Ing.:

DR. WIS MARCELO QUISPE..... DNI: 40612463.....

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado. ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento CLIMA ORGANIZACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic. /Ing.:

DR. WIS MARCELO QUISPE..... DNI: 40612463.....

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado. ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

Validación del Instrumento: LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Observaciones (prestar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Segundo Zollo Vázquez Ruiz
DNI:17868481

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico [x]

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado. ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Validación del Instrumento: CLIMA ORGANIZACIONAL

Observaciones (prestar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Segundo Zollo Vázquez Ruiz.

DNI17868481

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico [x]

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado. ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

ANEXO 4: INFORME DE ÍNDICE DE COINCIDENCIAS

ev.tumitin.com/app/carta/es/?lang=es&cs=1&u=1087194888&o=1359538616



LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE VILLA E...

0



14 de 16



ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TESIS

LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN
LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE VILLA EL
SALVADOR - 2020

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES

SALDAÑA MALLMA ESTEFANY CAROLYNE
TREJO POMAHUALLCA MICHELLE ESTRELLA

Resumen de coincidencias

17 %



1	repositorio.autonoma.e... Fuente de Internet	5 %	>
2	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	5 %	>
3	repositorio.uov.edu.pe Fuente de Internet	3 %	>
4	edoc.pub Fuente de Internet	2 %	>
5	biblio.uabcs.mx Fuente de Internet	1 %	>
6	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	1 %	>
7	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	1 %	>



ANEXO 5: DECLARACIÓN JURADA

NOTARIA CLARKE DE LA PUENTE
Av. Cesar Vallejo St. 3, Gr 13, Mz. P, Ll. 3
VILLA EL SALVADOR
TELF: 286-0609 TELEFAX 287-9111



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

DECLARACIÓN JURADA SIMPLE DE AUTORÍA Y AUTENTICIDAD

Mediante el presente documento; ESTEFANY CAROLYNE SALDAÑA MALLMA identificada con DNI 75960839 y MICHELLE ESTRELLA TREJO POMAHUALLCA identificada con DNI 75932664 , estudiantes de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Autónoma del Perú.

DOCUMENTO NO REACTADO
EN ESTA NOTARIA

DECLARAMOS BAJO JURAMENTO:

1. La tesis titulada "LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD VILLA EL SALVADOR – 2020" es de nuestra completa autoría y se desarrolló para obtener el grado de Licenciado en Administración de Empresas.
2. Haber respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por lo tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha incurrido en auto plagio; es decir no ha sido publicada ni presentada con anterioridad para obtener algún otro grado académico.
4. Los datos recopilados y presentados fueron obtenidos a través de encuestas realizadas durante el primer periodo del 2020 a trabajadores pertenecientes a diferentes áreas de la Municipalidad de Villa El Salvador, ubicada en Sector 2, Grupo 15, Avenida Revolución. Por lo tanto los resultados que se presentan en la tesis representan la realidad investigada.

De identificarse a falta de fraude, plagio, auto plagio, o falsificación, asumimos las consecuencias y sanciones que de nuestra acción se derivan, sometiéndonos a la normalidad vigente de la Universidad Autónoma del Perú.



ESTEFANY CAROLYNE
SALDAÑA MALLMA
DNI: 75960839
CÓDIGO: 2142896267



MICHELLE ESTRELLA
TREJO POMAHUALLCA
DNI: 75932664
CÓDIGO: 2151897502

CERTIFICACION A LA VUELTA

ANEXO 6: BASE DE DATOS

VARIABLE 1: LIDERAZGO TRANSACCIONAL

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34
1	5	4	4	4	2	4	3	3	4	3	4	3	5	4	1	5	4	1	4	4	4	3	3	5	3	1	3	3	4	4	1	4	1	3
2	3	3	3	1	5	5	3	3	4	3	5	3	4	4	5	2	4	5	1	2	5	4	5	2	1	2	2	5	3	4	3	3	4	3
3	5	4	3	4	4	3	3	4	5	3	4	3	5	5	2	4	5	3	4	3	3	4	1	3	1	4	2	3	5	3	3	3	3	4
4	5	3	5	3	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	3	5	4	3	5	4	5	3	4	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4
5	3	3	5	3	4	3	2	3	2	3	3	2	3	1	1	4	3	2	1	5	3	2	4	3	2	2	5	2	3	2	3	3	2	3
6	3	1	5	1	1	2	2	3	2	3	2	2	1	1	3	1	3	1	3	5	2	3	1	5	3	1	3	3	2	2	3	2	1	3
7	3	2	4	2	5	2	3	2	3	3	2	1	3	2	2	1	1	5	1	4	3	1	4	4	3	2	5	1	2	2	2	3	2	2
8	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	2	4	4	2	4	4	3	4	2	4	4	2	1	2	2	4	2	2	4	2
9	5	2	1	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	5	4	5	4	3	5	4	3	5	4	1	1	3	4	3	4	5	4	5	3
10	4	4	2	1	3	3	3	4	3	3	4	4	2	3	3	3	4	5	3	2	4	3	4	3	1	2	3	2	4	4	2	3	2	4
11	5	4	4	3	3	3	5	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	1	3	3	5	3	3	3	5	2	2	4	5	5	5	4	4	4
12	3	3	5	1	5	3	2	3	2	1	2	3	1	1	2	2	1	2	1	5	3	2	1	4	5	4	2	2	3	2	3	3	2	3
13	3	2	3	3	1	3	2	3	1	3	2	1	3	3	4	3	2	5	5	3	2	3	5	4	4	1	1	3	2	2	3	2	1	3
14	5	5	2	1	5	3	3	3	5	3	5	5	3	4	1	3	3	2	2	1	3	4	1	3	4	1	5	3	5	3	3	3	3	3
15	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	2	3	5	3	5	5	5	3	3	1	5	4	5	4	5	3	5	5	4	5
16	3	2	2	4	1	3	2	3	2	3	3	1	2	1	5	3	1	1	1	5	3	2	1	1	2	2	5	2	3	2	3	3	2	3
17	3	5	5	1	5	3	2	3	2	1	3	2	1	2	1	2	3	4	3	5	2	3	2	2	2	3	1	3	2	2	3	3	1	3
18	5	3	5	3	2	3	3	3	4	3	4	4	5	4	3	4	5	3	2	1	4	3	5	5	2	4	4	4	5	3	4	3	5	3
19	3	3	4	2	4	3	2	3	3	3	1	3	2	1	5	2	2	4	3	2	2	3	2	1	4	4	2	3	2	2	3	3	1	3
20	3	2	5	3	3	2	3	2	1	2	3	1	3	1	4	5	5	2	4	2	3	1	2	4	3	3	1	1	2	2	2	3	2	2
21	3	2	1	5	3	2	2	1	3	2	2	3	1	3	2	2	5	3	5	3	3	1	4	3	2	5	1	2	2	3	2	2	1	1
22	5	3	4	1	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	4	1	5	2	5	4	4	3	1	3	3	3	4	4	4	5	4	5	3
23	4	1	4	1	3	3	4	3	3	3	4	4	5	4	2	1	4	2	3	1	4	3	4	3	3	3	1	5	4	5	5	3	5	3
24	4	1	1	1	4	3	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	3	5	3	3	4	1	5	3	3	4	3	4	5	5	4
25	3	2	3	5	3	3	2	1	2	1	3	2	3	1	1	5	3	2	2	5	3	2	5	5	2	1	1	2	3	2	3	3	2	1
26	3	2	5	3	5	3	2	3	2	3	2	3	3	1	3	4	4	1	5	2	2	2	5	1	4	1	2	3	2	2	2	3	1	3

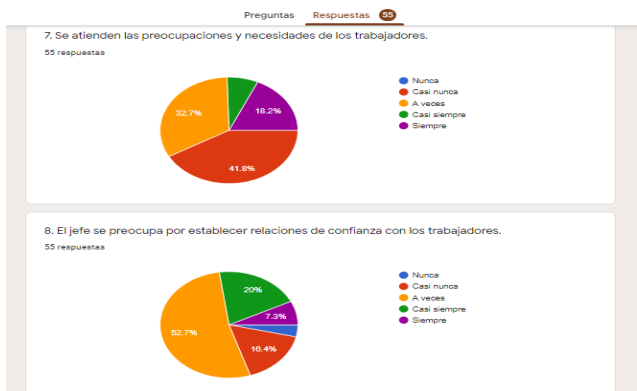
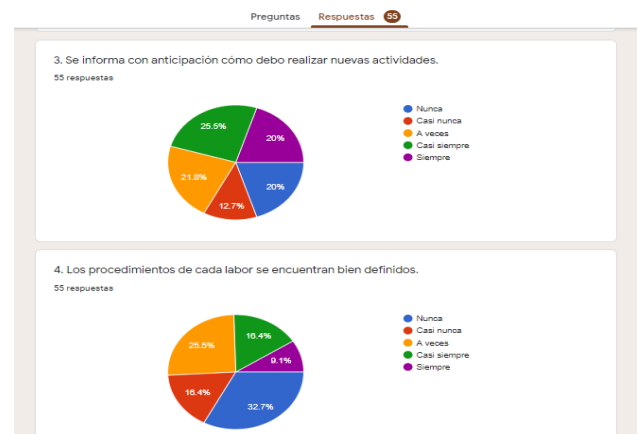
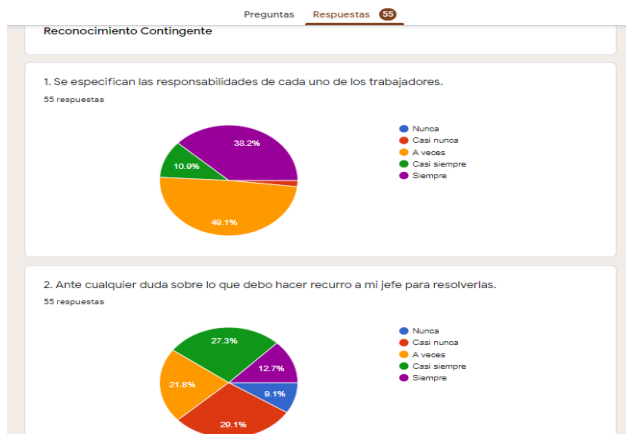
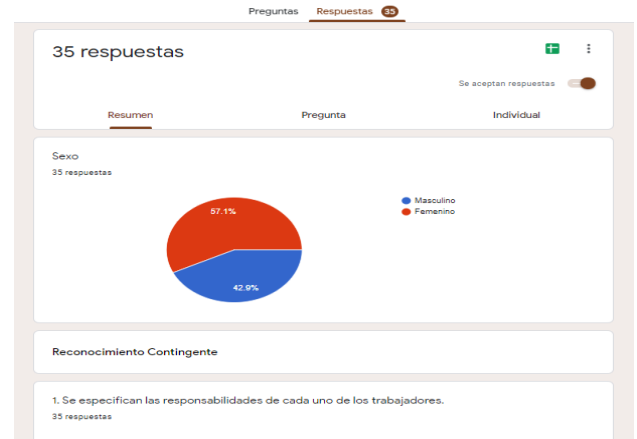
27	3	4	1	2	5	3	2	2	1	3	1	2	2	3	2	4	5	1	4	3	2	3	5	5	1	5	1	3	2	2	2	3	1	2
28	5	3	4	1	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	2	3	3	3	4	1	3	4	1	5	4	4	3	3	5	3	3	3	3	3
29	5	2	4	5	2	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	2	4	3	4	4	5	3	4	3	3	3	5	5	3	4	4	5	5	
30	3	1	4	5	4	3	2	3	2	3	3	3	1	1	5	5	1	3	5	5	3	2	3	4	3	2	4	2	3	2	3	3	2	3
31	3	4	5	1	3	3	2	3	2	2	3	1	2	1	4	4	1	4	3	1	2	3	3	4	4	5	5	3	2	2	3	1	1	3
32	5	5	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	5	4	5	3	1	3	1	5	4	3	4	4	1	1	5	4	5	4	3	3	5	4
33	3	1	1	5	3	3	2	3	3	2	1	3	3	2	1	5	1	1	2	4	2	3	3	5	5	5	4	3	2	2	2	3	1	3
34	3	5	3	2	1	2	3	2	2	3	2	1	3	3	5	2	3	2	4	3	3	1	5	1	2	1	4	1	2	2	2	3	2	2
35	3	4	2	1	3	2	2	2	3	2	1	2	1	3	5	2	3	2	5	3	3	1	5	5	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2
36	5	3	3	1	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	1	3	4	4	1	4	4	4	5	3	5	3
37	5	2	1	3	2	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	2	1	2	2	4	4	3	5	5	4	5	5	4	4	5	5	3	5	3
38	5	2	1	4	2	3	5	4	5	4	5	5	3	4	5	3	5	3	2	4	5	5	5	4	2	5	2	5	5	4	4	4	4	4
39	5	4	2	4	5	3	5	5	5	5	4	5	3	5	2	2	3	5	1	4	5	5	2	4	5	5	2	3	5	4	4	4	5	5
40	3	2	1	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	1	5	2	3	2	5	3	3	2	4	1	4	3	1	2	3	2	3	3	2	3
41	3	2	3	1	2	3	2	3	1	3	2	3	2	1	3	2	4	3	4	5	2	3	1	5	4	3	1	3	2	2	3	3	1	3
42	3	2	1	2	4	2	3	2	3	1	3	2	2	2	2	3	5	2	5	2	3	1	4	3	3	2	5	1	2	2	2	3	2	2
43	2	4	5	3	5	2	2	2	3	3	1	1	2	3	1	4	5	4	3	5	3	1	1	5	5	5	3	2	2	3	2	2	1	2
44	5	4	3	4	5	3	3	4	3	3	4	4	5	4	3	2	3	3	1	1	3	3	4	2	1	5	4	4	4	4	4	3	4	4
45	5	4	4	1	4	4	3	3	4	3	4	4	5	4	4	5	5	1	4	5	4	3	2	1	5	3	1	4	4	4	5	4	5	3
46	5	3	1	1	1	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	2	5	1	2	5	3	2	5	3	3	2	5	5	4	4	4	4	4
47	3	2	3	4	1	2	2	2	2	2	3	2	2	4	2	2	3	5	2	2	3	4	4	1	5	2	5	2	2	4	2	2	4	2
48	5	2	4	4	5	3	4	3	3	4	4	4	3	4	1	4	5	1	5	3	4	3	3	4	1	1	5	4	3	4	5	4	5	3
49	4	5	1	2	2	3	3	4	3	3	4	4	2	3	3	5	4	1	2	5	4	3	4	1	3	3	5	2	4	4	2	3	2	4
50	5	4	2	3	1	3	5	4	5	4	5	5	3	4	5	5	2	1	2	5	5	3	5	5	5	4	1	4	5	5	5	4	4	4
51	3	3	5	3	2	3	2	3	2	1	2	3	1	1	3	4	2	5	2	4	3	2	5	2	1	1	5	2	3	2	3	3	2	3
52	3	3	4	2	3	3	2	3	1	3	2	1	3	3	2	5	3	3	1	1	2	3	4	3	3	3	5	3	2	2	3	2	1	3
53	5	4	3	2	3	3	3	3	5	3	5	5	3	4	2	4	2	5	3	1	3	4	3	4	5	4	3	3	5	3	3	3	3	3
54	4	5	3	1	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	1	1	3	2	5	1	5	3	4	1	4	2	3	4	5	3	5	5	4	5
55	3	4	3	1	4	3	2	3	2	3	3	1	2	1	1	3	2	1	3	1	3	2	1	5	5	1	1	2	3	2	3	3	2	3

VARIABLE 2: CLIMA ORGANIZACIONAL

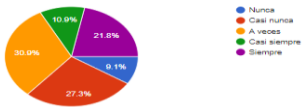
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29
1	5	1	2	4	2	3	2	2	2	1	4	3	5	4	2	1	2	3	2	1	1	5	3	5	1	1	2	2	1
2	5	2	3	4	3	3	3	3	4	2	3	4	3	5	5	2	5	3	2	1	2	5	4	5	1	3	1	2	2
3	5	3	5	5	1	1	2	3	4	3	5	2	4	5	2	3	3	2	2	1	3	5	5	5	2	3	3	3	3
4	5	2	5	4	2	1	2	3	5	2	5	5	4	5	1	2	4	1	3	1	2	5	3	4	3	2	2	2	2
5	2	4	5	5	5	3	4	5	2	4	5	5	4	4	5	4	3	4	3	1	4	3	4	4	1	4	3	4	4
6	4	5	5	4	4	4	3	3	4	5	5	3	4	5	3	5	4	2	5	1	5	3	5	5	3	5	3	3	5
7	4	3	5	3	4	3	3	4	5	3	5	3	3	2	5	3	3	1	2	2	3	2	1	5	2	5	3	3	3
8	4	3	5	3	3	3	3	4	3	3	5	3	3	5	2	3	2	3	4	1	3	3	4	5	1	3	3	2	3
9	4	1	5	5	3	3	1	2	4	1	2	4	3	5	3	1	5	3	4	1	1	3	5	2	1	1	2	2	1
10	4	4	3	4	2	3	4	2	4	4	3	5	5	4	3	4	4	5	2	2	4	4	5	3	2	4	4	2	4
11	5	2	4	3	2	1	2	2	3	2	4	5	2	3	3	2	3	3	5	2	2	2	2	4	1	2	1	1	2
12	3	3	4	5	3	3	4	3	3	3	3	2	4	5	5	3	3	4	2	3	3	3	3	5	3	4	4	4	3
13	5	4	5	4	3	4	3	3	3	4	2	3	5	4	1	4	3	5	4	2	4	4	4	2	3	5	3	3	4
14	2	3	4	5	1	1	2	3	1	3	4	4	4	5	4	3	3	1	5	2	3	2	2	4	1	3	3	3	3
15	2	1	4	2	1	1	2	2	3	1	5	3	3	5	1	1	3	4	3	1	1	3	5	3	1	2	1	2	1
16	3	5	3	2	4	3	4	5	2	5	5	2	2	4	5	5	4	3	5	2	5	5	3	4	1	3	5	3	5
17	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	5	3	4	3	3	4	5	3	3	5	3	4	3
18	4	1	3	5	2	3	3	2	4	1	2	5	4	4	4	1	5	4	2	1	1	4	5	3	2	1	2	1	1
19	4	5	3	4	3	4	3	3	4	5	3	3	3	3	3	5	4	2	4	2	5	4	2	3	1	4	3	3	5
20	5	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	2	2	4	2	5	3	3	4	5	4	3	3	3	3	3	4
21	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	2	2	2	3	1	4	3	2	3	2	4	2	3	3	2	3	3	3	4
22	3	1	4	3	2	3	1	3	3	1	4	4	3	5	4	1	3	3	5	2	1	3	2	5	1	1	1	2	1
23	3	1	4	5	2	3	1	2	3	1	5	3	3	3	3	1	3	4	2	1	1	3	3	4	1	1	2	1	1
24	5	2	5	5	1	1	2	2	4	2	1	2	3	4	1	2	3	5	4	3	2	4	5	2	3	2	1	2	2
25	2	3	5	2	4	3	4	5	3	3	2	5	3	2	4	3	3	1	2	3	3	3	5	3	2	5	3	5	3
26	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5	3	3	4	1	3	2	3	1	1	3	2	3	3	1	5	3	4	3
27	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	4	3	2	3	5	5	3	2	4	3	4	3

28	3	3	3	3	1	1	2	3	3	3	3	5	5	2	2	3	3	3	4	2	3	3	1	3	1	3	2	3	3
29	3	2	5	3	1	1	1	2	2	2	5	4	5	5	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	1	2	1	2	2
30	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	4	3	2	3	1	3	3	2	4	2	3	3	2	2	3	3	3	4	3
31	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	4	3	3	4	4	4	5	2	4	4	5	4	3	4	3	3	4
32	4	1	3	4	3	3	1	2	4	1	4	4	3	5	5	1	3	4	2	1	1	5	5	3	2	1	2	2	1
33	4	4	3	5	3	4	3	3	4	4	2	4	5	4	4	4	4	5	3	1	4	4	4	3	1	3	3	3	4
34	3	3	3	2	3	3	4	4	1	3	3	5	5	2	2	3	5	3	4	2	3	1	3	3	2	3	5	3	3
35	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5	3	4	4	1	4	3	3	5	1	4	2	3	4	3	4	3	3	4
36	3	1	4	3	2	3	1	2	3	1	2	2	4	3	2	1	3	3	5	3	1	2	3	3	3	3	2	2	1
37	3	1	4	5	1	3	3	2	3	1	5	2	3	4	4	1	3	4	4	2	1	3	3	4	2	1	3	2	1
38	4	2	3	5	2	1	1	1	4	2	2	5	2	5	4	2	3	4	3	2	2	4	4	3	3	2	1	2	2
39	2	2	3	3	2	1	1	1	3	2	3	5	5	3	5	2	1	2	3	1	2	2	3	3	1	3	2	2	2
40	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	1	3	2	3	2	1	3	3	2	3	3	5	3	4	3
41	5	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	5	3	5	2	4	4	3	5	3	4	4	5	3	2	3	4	3	4
42	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	5	5	1	4	3	2	4	2	4	3	2	3	1	4	3	3	4
43	3	5	3	3	3	3	3	4	2	5	3	5	2	5	3	5	2	3	3	1	5	3	3	4	3	3	5	3	5
44	3	1	2	3	2	1	1	3	2	1	4	5	2	4	5	1	3	3	2	1	1	3	2	2	3	1	2	3	1
45	4	3	4	4	2	3	1	2	4	3	3	5	4	5	2	3	4	4	5	2	3	4	5	4	2	1	2	2	3
46	4	2	3	5	2	1	2	1	4	2	5	4	2	4	5	2	4	4	3	2	2	4	5	3	2	2	3	2	2
47	4	3	3	4	3	3	3	4	5	3	2	5	3	5	4	3	3	3	3	1	3	4	4	2	1	3	3	2	3
48	4	1	3	4	3	3	1	2	5	1	2	2	2	5	1	1	3	5	2	3	1	4	4	3	1	1	2	2	1
49	2	4	4	3	2	3	4	2	3	4	3	5	2	3	4	4	2	1	3	2	4	2	3	4	2	4	4	2	4
50	3	2	4	3	2	1	2	2	3	2	2	3	2	4	4	2	2	3	5	1	2	3	3	4	3	2	1	1	2
51	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	5	4	3	3	3	4	2	3	3	2	3	2	4	4	4	3
52	3	4	4	3	3	4	3	3	2	4	5	4	4	2	5	4	2	3	3	2	4	3	1	3	1	5	3	3	4
53	5	3	5	4	1	1	2	3	3	3	2	3	2	5	3	3	4	4	1	2	3	3	5	2	3	3	3	3	3
54	4	1	5	4	1	1	2	2	4	1	3	4	5	3	1	1	4	4	5	3	1	4	3	2	3	2	1	2	1
55	4	5	5	4	4	3	4	5	5	5	4	5	4	3	3	5	3	5	3	1	5	4	4	3	2	3	5	3	5

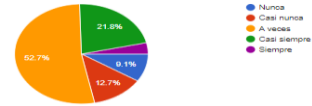
ANEXO 7: EVIDENCIAS



9. Consideran importante mi bienestar solo para obtener un mejor desempeño.
55 respuestas

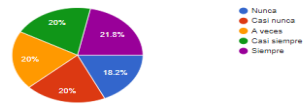


10. Se reconoce el esfuerzo puesto en las tareas asignadas.
55 respuestas

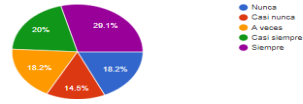


Dirección por excepción activa

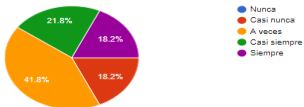
19. Tengo libertad para emplear recursos que considere adecuados en la realización de mi trabajo.
55 respuestas



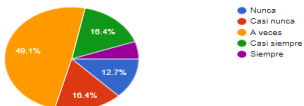
20. Corrijo mis actividades si no están de acuerdo a las normas de la institución.
55 respuestas



21. Se toman en cuenta nuevas propuestas relacionadas al procedimiento de las tareas.
55 respuestas

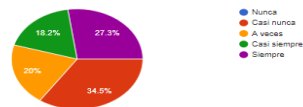


22. El trabajo realizado es monitoreado constantemente.
55 respuestas

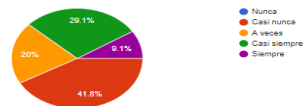


Dirección por excepción pasiva

29. El jefe evita involucrarse en mis actividades laborales.
55 respuestas

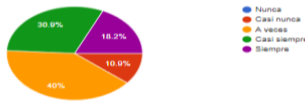


30. Se interfiere en los problemas solo cuando se convierten en graves.
55 respuestas

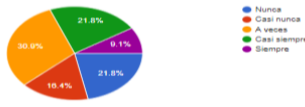


Sistema Individual

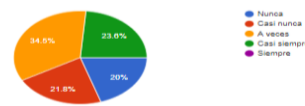
35. El ambiente de trabajo se encuentra limpio y ordenado.
55 respuestas



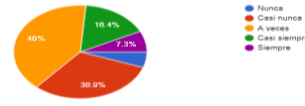
36. Cuento con todos los recursos para la realización de mi trabajo.
55 respuestas



41. Las ideas que planteo son consideradas a la hora de tomar decisiones en la realización del trabajo.
55 respuestas

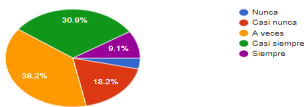


42. Las normas de la institución dificultan el desarrollo de mis capacidades.
55 respuestas

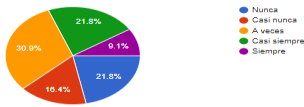


Sistema Interpersonal

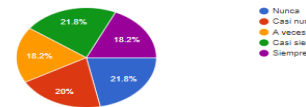
43. La confianza entre compañeros se da de manera mutua.
55 respuestas



44. Puedo conversar abiertamente con mis compañeros de trabajo.
55 respuestas

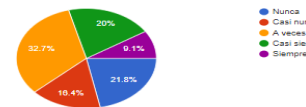


49. Se fomenta el trabajo en equipo para la realización de tareas asignadas.
55 respuestas



Sistema Organizacional

50. La institución me brinda oportunidades de crecimiento profesional.
55 respuestas



PLAN DE ACCIÓN DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL

PLAN DE ACCIÓN DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE VILLA EL SALVADOR - 2020

Presentación

En el presente plan de acción se mencionarán estrategias realizadas durante la investigación, se establecerá un plan de acción para reducir los problemas existentes en las distintas áreas de la Municipalidad de Villa El Salvador.

Dichas estrategias se realizan con el objetivo de implementar alternativas de desarrollo y solución que se adapten a las necesidades de las distintas áreas de la Municipalidad de Villa El Salvador contribuyendo a la mejora continua en las instituciones públicas.

Los objetivos planteados se consideraron para realizar las estrategias para cada dimensión del liderazgo transaccional presente en la investigación. Mediante esto se contribuirá al logro de un mejor clima organizacional, permitiendo a los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador realizar sus actividades en un entorno laboral óptimo bajo un liderazgo adecuado que permita el desarrollo de sus habilidades y mayor eficiencia.

Se propone el plan de acción el cual permitirá llevar a cabo estrategias adecuadas a las necesidades de la Municipalidad de Villa El Salvador, de esta forma se aporta a una mejora de los aspectos relacionados al clima organizacional.

1. Base Legal

- El marco jurídico principal de la Municipalidad de Villa El Salvador es la Constitución Política del Perú.

- Ley N° 27680, Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV sobre Descentralización.
- Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972.
- Ley de Bases de la Descentralización N° 27783.

2. Misión

Representar al vecino consolidando su participación democrática, con servicios de calidad, promoviendo el desarrollo económico, social y ambiental mediante un manejo responsable y transparente de los recursos públicos.

3. Visión

Ser una Municipalidad líder, con una gestión eficiente, transparente y participativa, donde sin distinción económica, social o de género se sumen esfuerzos para posicionar a Villa El Salvador como una ciudad ordenada, segura, moderna, inclusiva y saludable.

4. Aspectos Generales

Estrategias de liderazgo transaccional y clima organizacional

- Se recomienda a la institución usar el instrumento MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) para medir y analizar el estilo de liderazgo que los miembros de la institución puedan tener, basándose en comentarios y percepciones de los seguidores, compañeros y jefes para obtener una retroalimentación de todas las personas involucradas e identificar deficiencias respecto al liderazgo. Ejecutar este método puede resultar una alternativa de solución para mejorar las situaciones o dificultades que se puedan estar presentando, de esta manera también se percibirá un entorno positivo dentro de la institución que aportará a un clima organizacional adecuado para los trabajadores.

- Se deberá promover la participación activa de los miembros de la Municipalidad de Villa El Salvador a través de reuniones mensuales o quincenales planificadas por los directivos de la institución en donde los trabajadores puedan expresar libremente sus inquietudes, necesidades, recomendaciones u opiniones a los superiores de las diferentes áreas de trabajo, los cuales también deben comunicar sus expectativas o requerimientos respecto al entorno laboral, de esta manera se logrará establecer un compromiso de ambas partes, ninguno de los participantes de las reuniones debe ser juzgado por emitir su opinión y las posibles recomendaciones deberán ser tomadas en cuenta para abordarlas rápidamente por los jefes a cargo.

- Se recomienda hacer uso de evaluaciones 360° considerando la participación de todos los involucrados que tengan contacto con el trabajador, compañeros, superiores, jefes directos, clientes internos y externos, etc, este método permitirá obtener diferentes perspectivas y puntos de vista que puedan ayudar a medir competencias, aumentar fortalezas y disminuir debilidades de los miembros ya que obtendrán una retroalimentación para mejorar su desempeño y comportamiento de una manera más objetiva generando un clima organizacional mucho más favorable.

- Se deberá fomentar la comunicación interna en la organización a fin de que la información no se quede estancada en un solo lugar y llegue a los miembros en todos los niveles de la institución, esto a través de la creación de canales tecnológicos como el uso de redes sociales corporativas, blogs internos, video llamadas, etc. A su vez, también se pueden usar los canales orales, como las reuniones, ya sean personales o grupales a fin de mantener un contacto presencial y visual que garantice las relaciones humanas y facilite a los líderes y trabajadores conservar una interacción bidireccional. Una buena comunicación interna mejora el sentimiento de pertenencia al equipo de trabajo y facilita la obtención de los resultados corporativos.

Estrategias de recompensa contingente

- Se deberá implementar formas que sustituyan beneficios o transacciones económicas, ya que esto puede crear una costumbre que no beneficie a la organización a largo plazo, en su lugar se recomienda brindar otras alternativas de recompensas que motiven a los trabajadores como por ejemplo, horarios más flexibles en las jornadas de trabajo, licencias por onomásticos o fechas especiales, fomentar el balance entre la vida laboral y personal, entre otros, a su vez también se puede hacer uso de métodos para reconocer el desempeño eficiente de los subordinados y el logro de los objetivos, en este caso se recomienda hacer uso del método “house organ”, el cual es una revista corporativa para comunicar a las distintas áreas logros, reconocimientos e incentivos hacia los trabajadores a fin de mantener el nivel de motivación.
- Se deberá fomentar el trabajo en equipo utilizando estrategias como la creación de proyectos en los que se integren miembros de distintas áreas para el desarrollo de las actividades propuestas con el fin de lograr un objetivo en concreto, a su vez se recomienda sostener instancias de feedback en las que también participen los jefes de cada área para obtener devoluciones que permitan la mejora continua, asimismo contar con espacios de reflexión para desarrollar herramientas de autoanálisis organizacional en la que participe todo el equipo ayudará a crear un ambiente de unión además de sentimientos de pertenencia y utilidad en cada miembro de la organización.
- Se deberá realizar actividades de integración, éstas actividades deben realizarse dentro de la institución con dinámicas grupales que ayudarán a mejorar la colaboración y el compromiso de los trabajadores, asimismo los eventos de integración o recreación también son recomendables ya que fortalecerán los vínculos entre los líderes y subordinados con el fin de generar lazos de confianza valorando al trabajador no solo como un recurso sino también como persona, estableciendo a largo o corto plazo lealtad hacia el líder y la organización.

Estrategias de dirección por excepción activa

- Se recomienda la renovación de los procesos administrativos que los trabajadores de la Municipalidad de Villa El Salvador desarrollan en la organización para brindar el servicio a la población, se deberá actualizar y optimizar los procesos minimizando la sobrecarga de trabajo y la espera del trabajo de los demás, se debe evitar en todo momento mantener procedimientos obsoletos que no benefician a la institución y que generan monotonía disminuyendo la eficacia, rendimiento del recurso humano y aumentan la insatisfacción de los ciudadanos que acuden a la Municipalidad.
- Se deberá realizar una constante retroalimentación de información relevante en todas las áreas de la organización con el propósito de reforzar aquello que se está haciendo bien y corregir errores detectando oportunamente posibles causas internas o externas que puedan afectar el desempeño de los trabajadores y por consiguiente los logros de la organización, además se debe fortalecer conocimientos sobre las funciones y contribuir a mejorar el equipo de trabajo.
- Se recomienda realizar sesiones de coaching dos veces al mes donde participe un coach profesional que ayude a fomentar el desarrollo de distintas habilidades de los trabajadores y mejorar sus competencias, a su vez en las sesiones se aplicarán técnicas orientadas a lograr los objetivos previamente establecidos por el equipo, esto ayudará a transferir nuevos conocimientos que puedan ponerse en práctica en la vida personal y profesional de los miembros de la institución a fin de promover el bienestar laboral y la innovación para obtener mejores procesos y resultados.

Estrategias de dirección por excepción pasiva

- Se recomienda realizar un flujo de trabajo en el que se especifique los aspectos relacionados a las actividades desde el inicio hasta el final teniendo en cuenta la estructuración de las tareas, su realización, orden correlativo, sincronización, fluidez de información y el seguimiento al cumplimiento de las actividades, esto ayudará a organizar y controlar recursos y tareas para completar los procesos buscando un mejor control de todas las etapas de las tareas con el objetivo de darle importancia a los procedimientos y no únicamente a los resultados.

- Se deberá realizar un plan de control con el objetivo de especificar los controles que se deben aplicar a los procesos que tengan por finalidad la realización de tareas para brindar los servicios que ofrece la Municipalidad de Villa El Salvador, el plan de control debe incluir todas las actividades realizadas por los trabajadores y la supervisión de los procesos que se llevan a cabo para lograr los objetivos de la organización a fin de verificar que se estén realizando los procedimientos adecuadamente.

- Se recomienda que los líderes de la organización realicen una supervisión oportuna y efectiva indagando sobre las dificultades de los trabajadores y otorgándoles un margen de confianza sin llegar a atosigarlos, esto con el propósito de guiarlos en el desarrollo de actividades para corregir errores a tiempo, es importante la continuidad de la supervisión para evitar problemas a largo plazo.

PLAN DE ACCION PARA EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL

ITEMS	QUÉ	CÓMO	CON QUÉ	CUANDO HACER	QUIÉN	PRESUPUESTO	
						RECURSOS	COSTO
Acción 1: “Liderazgo transaccional y Clima organizacional”	Se realizará la mejora en la comunicación a través de reuniones periódicas y focus group con la presencia de superiores y subordinados donde se le dé importancia al bienestar del trabajador.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar encuestas anónimas a los trabajadores. - Creación de nuevos canales de comunicación. - Planificación de horarios mediante un cronograma semanal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recurso Humano - Comunicación asertiva - Materiales - Tecnología - Conocimiento - Trabajo en equipo 	Del 02 Agosto al 02 Diciembre del 2020.	Jefes y Supervisores de cada área de la institución.	1 paquete de hojas bond	10.00
Acción 2: Recompensa contingente	Se realizará un programa de motivación para los trabajadores (exceptuando motivación económica) de acuerdo a sus necesidades y el contexto de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un plan de incentivos. - Se solicita una reunión con los trabajadores para escuchar sus necesidades y trabajar sobre ellas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recurso Humano - Trabajo en equipo - Conocimiento de estrategias - Control - Sistema - Canales de comunicación 	Del 02 Agosto al 02 Diciembre del 2020.	Encargado del Área de Recursos Humanos.	-	-
Acción 3: Dirección por excepción activa	Se realizará sesiones de coaching donde se fomente el desarrollo de habilidades de los trabajadores y se transfiera conocimientos.	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación de horarios mediante un cronograma. - Solicitar un supervisor que sea mediador. - Realizar actividades de integración en las áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recurso Humano - Tecnológico - Control - Sistema - Organización con asesoría en coaching. 	Del 02 Agosto al 02 Diciembre del 2020.	Supervisores de cada área de la institución.	Coach Profesional	200.00 (x cada sesión) 4 sesiones al mes.

<p>Acción 4: Dirección por excepción pasiva</p>	<p>Realizar un flujo de procesos en el que se especifique los aspectos operacionales de las actividades desde su inicio hasta su finalización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incluir a los superiores en las actividades. - Retroalimentación sobre los procesos de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recurso Humano - Tecnológico - Control - Sistema - Trabajo en equipo 	<p>Del 02 Agosto al 02 Diciembre del 2020.</p>	<p>Supervisores de cada área de la institución.</p>	<p>-</p>	<p>-</p>
						<p>TOTAL</p>	<p>810.00</p>