

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA
CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
HUAURA 2017**

PRESENTADO POR:

JESUS JACOBO CORONADO ESPINOZA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DEDOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

ASESOR:

Dr. TIMOTEO SOLANO ARMAS

HUACHO - 2018

**APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE
LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAURA 2017**

JESUS JACOBO CORONADO ESPINOZA

TESIS DE DOCTORADO

ASESOR: Dr. TIMOTEO SOLANO ARMAS]

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

HUACHO

2018



DEDICATORIA

A Dios todopoderoso, por permitir alcanzar mí grado más deseado y ser realizado como persona, con buena salud, además de su infinita bondad y amor.

A mi familia, por su tolerancia y constante apoyo moral y poder lograr mis metas, con ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte, gracias a ustedes, hoy puedo decir meta alcanzada, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera. A ustedes admiro su paciencia durante mis ausencias por tener que atender mis estudios

Ni cientos de palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en situaciones difíciles.

Jesús Jacobo Coronado Espinoza



AGRADECIMIENTO

A las personas que han estado pendiente del avance del trabajo de investigación, quienes en algún momento me brindaron su ayuda y comprensión durante todo este tiempo, con orientación apoyo para enfrentar las limitaciones que como prueba me toco afrontar, y mis amigos que me apoyaron para salir adelante y ser diferente.

Jesús Jacobo Coronado Espinoza

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Justificación de la investigación	4
1.5 Delimitaciones del estudio	5
1.6 Viabilidad del estudio	5
CAPÍTULO II	6
MARCO TEÓRICO	6
2.1 Antecedentes de la investigación	6
2.1.1 Investigaciones internacionales	6
2.1.2 Investigaciones nacionales	9
2.2 Bases teóricas	11
2.2.2. Cultura organizacional	32
2.2.2.2. Cultura Organizacional: Enfoques y formación de la cultura	39
2.2.2.3. Tipos de cultura organizacional	40
2.2.2.4. Importancia de la cultura organizacional	42
2.2.2.5. Característica de la cultura organizacional	44
2.2.2.6. Funciones de la cultura organizacional	47
2.2.2.7. Dimensiones de la cultura organizacional	49
2.3 Bases filosóficas	61
2.3.1. Fundamento filosófico de la Cultura Organizacional	61
2.3.2. El Paradigma Holístico.	63
2.3.3. Abordaje holístico de lo real	63

2.4	Definición de términos básicos	65
2.5	Hipótesis de investigación	67
2.5.1	Hipótesis general	67
2.5.2	Hipótesis específicas	67
2.6	Operacionalización de las variables	68
2.6.1.	Variable Independiente = Programa de Liderazgo transformacional	68
2.6.2.	Variable Dependiente = Cultura Organizacional	68
CAPÍTULO III		69
METODOLOGÍA		69
3.1	Diseño metodológico	69
3.1.1.	Tipo	70
3.1.2	Enfoque	70
3.2	Población y muestra	70
3.2.1	Población	70
3.2.2	Muestra	71
3.2.3.	Tipo de muestreo	71
3.3	Técnicas de recolección de datos	71
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	72
	Descripción de los instrumentos.	72
CAPÍTULO IV		76
RESULTADOS		76
4.1	Análisis de resultados	77
4.2	Contrastación de hipótesis	81
2.6.1	Hipótesis específicas	82
	Prueba de Hipótesis Especifica 1.	82
CAPÍTULO V		87
DISCUSIÓN		87
5.1	Discusión de resultados	87
CAPÍTULO VI		89
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		89
6.1	Conclusiones	89
6.2	Recomendaciones	91
REFERENCIAS		92
7.1	Fuentes documentales	92
7.2	Fuentes bibliográficas	92

7.3 Fuentes hemerográficas	96
7.4 Fuentes electrónicas	96
ANEXOS	97



RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulada: Aplicación de un programa de liderazgo transformacional en la cultura organizacional de la municipalidad provincial de Huaura 2017, cuyo propósito fue determinar en qué medida la aplicación del programa de liderazgo transformacional mejora la cultura organizacional de la mencionada municipalidad en el periodo 2017.

La metodología empleada fue el enfoque cuantitativo, la investigación fue aplicada, el diseño de la investigación cuasi experimental, que recogió la información en un periodo específico, del Pre y Postest del programa adaptados para mejorar la cultura organizacional de los trabajadores de la mencionada municipalidad, la muestra estuvo conformada por 60 trabajadores de la municipalidad divididos en dos grupos, en el grupo control conformado por 30 personas y 30 en el grupo experimental. La técnica empleada fue de observación y el instrumento lista politomica en la escala de Likert. Los resultados fueron analizados mediante el estadígrafo no paramétrico, en este caso, mediante "U" de Mann-Whitney.

Finalmente, al realizar el análisis de datos según la prueba no paramétrica de U de Mann-Whitney se comprueba que la aplicación del programa de liderazgo transformacional para mejorar la cultura organizacional de los trabajadores de la municipalidad de Huaura, son estadísticamente iguales en el pretest, ya que el valor de significación observada Sig = 0.26 es superior al nivel de significación teórica $\alpha = 0.05$. Finalmente, se comprueba que: la aplicación de un programa de liderazgo transformacional surte efectos significativos en la cultura organizacional de la municipalidad Provincial de Huaura -2017.

Palabras clave: Programa de liderazgo transformacional y cultura organizacional.

ABSTRACT

The present research work entitled: Application of one program of transformational leadership in the organizational culture of the provincial municipality of Huaura 2017, whose purpose was to determine to what extent the application of the transformational leadership program improves the organizational culture of the aforementioned municipality in the period 2017. The methodology used was the quantitative approach, the research was applied, the design of the quasi-experimental research, which collected the information in a specific period, from the Pre and Posttest of the program adapted to improve the organizational culture of the workers of the aforementioned municipality, the sample consisted of 60 workers of the municipality divided into two groups, in the control group consisting of 30 people and 30 in the experimental group. The technique used was of observation and the instrument list politomica on the scale of Likert. The results were analyzed by the non-parametric statistician, in this case, by "U" from Mann-Whitney. Finally, when performing the data analysis according to the nonparametric test of Mann-Whitney U, it is verified that the application of the transformational leadership program to improve the organizational culture of the workers of the municipality of Huaura, are statistically equal in the pretest, since the significance value observed $Sig = 0.26$ is higher than the theoretical significance level $\alpha = 0.05$. Finally, it is verified that: the application of a program of transformational leadership has significant effects on the organizational culture of the Provincial Municipality of Huaura-2017

Keywords: Keywords: Transformational leadership program and organizational culture.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en nuestros días, se conducen en ambientes con turbulencias y dinamismo; hechos que motivan buscar las diferentes estrategias para poderlos adecuar y transformarlas de acuerdo con las exigencias y contingencias del medio ambiente cambiante. Desde ese punto de vista, se necesita de verdaderos líderes que permitan transformar la capacidad del capital humano en la generación de un valor organizacional.

Con los antecedentes mencionados, nuestra investigación, es aplicada; con diseño de cuasi experimental, cuya finalidad fue aplicar un programa de liderazgo transformacional a los trabajadores de la municipalidad de Huaura con el fin de lograr la cultura organizacional en ellos, con ello ir mejorando el clima institucional, con miras de que exista un clima favorable, de tranquilidad entre sus trabajadores.

La elaboración de la presente investigación presenta seis capítulos: Capítulo I, trata del problema de investigación, el mismo que comprende puntos esenciales, tales como el planteamiento del problema general y problemas específicos, se ha considerado la justificación desde el aspecto teórica-práctica, las limitaciones, antecedentes y objetivos de la investigación general y específicos. En el Capítulo II, se considera los antecedentes, el marco teórico, y los términos básicos, El Capítulo III, comprende el aspecto metodológico de la investigación, donde se especifican el Diseño Metodológico, el tipo y nivel del diseño de la investigación, el enfoque, población y muestra, operacionalización de las variables, técnicas e instrumentos de recolección de datos: validación y confiabilidad y el método de análisis de datos. En el Capítulo IV, se describieron e interpretaron los datos recogidos, se procesó la información y se organizaron los resultados de la estadística descriptiva. Capítulo V se trató de las discusiones, conclusión y recomendaciones También se discutieron todo los resultados contrastando con los antecedentes del estudio y verificando el cumplimiento de las teorías. Por otro lado, se mencionan las conclusiones donde se arribaron señalando las posibles sugerencias. Capítulo VI .Finalmente se plasman las referencias bibliográficas, anexos de la investigación adjuntado todos los documentos considerados en el proceso del presente trabajo como antecedente.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Las sociedades desde que aparecieron en la tierra fueron gestando una serie de organizaciones, avanzando de acuerdo a su entendimiento y su relación social entre ellos. Así lo demuestran los vestigios encontrados en diferentes investigaciones que se han ido realizando a través de los tiempos. Uno de los aspectos que se observan en esas organizaciones es precisamente desarrollar la cultura organizacional, para ello siempre va existir un líder que se pone al frente para orientar todo el trabajo o la organización que se va gestando, hasta quedar bien organizado. Estos dos elementos son de suma importancia para las sociedades, que necesitan organizarse para poder existir y permanecer dentro de la sociedad, formando pueblos, ciudades con sus respectivas leyes y organizaciones.

El estudio del Liderazgo y la cultura organizacional es una constante desde hace años, la preocupación por desarrollar organizaciones más eficaces ha llevado a la búsqueda de modelos de liderazgo que puedan ofrecer mejores condiciones a los trabajadores de dichas organizaciones creando un clima de trabajo favorable. Estos casos es evidente en todo el mundo, protagonizado por las sociedades de diferentes nacionalidades, este mismo fenómeno no puede ser ajeno en nuestro país, suscitándose en los diferentes Departamentos y provincias de nuestro país. Nuestro trabajo tiene como soporte el tener en cuenta, algunos estudios relevantes que ponen el acento en la importancia del liderazgo y la cultura organizacional y su

relación entre ellos; conocedores de que un buen liderazgo acertado y oportuno y pertinente permitirá brindar una cultura organizacional agradable, con la práctica de valores que conllevará a un buen clima organizacional, que toda organización necesita para que las personas quienes integran éstas organizaciones se sientan tranquilos decididos a prestar un servicio de calidad dentro de la tranquilidad.

Jaques (1951), realizó estudios sobre la cultura de una fábrica, quien define como:

la costumbre y tradicional manera de pensar y hacer las cosas, la cual es compartida en un grado mayor o menor por todos sus miembros, y que deben aprender los nuevos miembros, y al menos aceptar parcialmente a fin de ser aceptados para el servicio de la firma (p, 48).

Estos acontecimientos se fueron produciendo dentro de nuestro país, existen muchas investigaciones referentes a este tema, muchos de ellos tienen intenciones de mejorar la cultura organizacional y los tipos de liderazgo que practica cada gerente o administrador. Otro factor importantísimo, a nuestro juicio, es el tipo de cultura organizacional que existe en cada establecimiento, además del tipo de liderazgo que se ejerce.

Aguilera (2011) señaló de la siguiente manera:

En esta materia vemos diferencias entre los directores hombres y directores mujeres algunas de ellas logran mejores resultados y una mayor empatía con la comunidad, seguramente por el tipo de liderazgo que ejercen otros que tienen mayor aceptación y otro mayor rechazo.(p.47)

En la municipalidad provincial de Huaura, observamos que cada 4 años sufre modificación de su cultura organizacional, por cuanto las autoridades u gobernante local, es elegidas en un proceso electoral con participación de partidos políticos y cada uno implanta una cultura diferente cada 4 años, no se mantiene una determinada cultura organizacional, a falta de un liderazgo en cuanto a la política de gobierno local.

Bajo ese contexto se genera el tipo de liderazgo autocrático al no permitir aportes o sugerencias de los trabajadores municipales no obstante que son quienes conocen de cerca su realidad y cultura, por lo que nos motivó hacer la investigación sobre el tema y proponer un programa de liderazgo y de los diferentes tipos de liderazgo el más adecuado para estos tiempos es el liderazgo transformacional, investigación realizada recurriendo a textos que tratan referente a la relación con el liderazgo transformacional que ha influido en muchos casos a la obtención de organizaciones eficientes, acompañados de tranquilidad, donde la satisfacción a nivel general juega un papel importante en la institución. Teniendo en cuenta este caso, decido proponer la aplicación de un programa de liderazgo transformacional en la municipalidad de Huaura, con miras a mejorar la cultura organizacional, con la finalidad de lograr un clima organizacional agradable con el que mejore la atención a usuarios, resultando gran beneficio para los usuarios y trabajadores. Por lo expuesto planteamos el siguiente problema de investigación

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es el efecto de aplicación de un programa de liderazgo transformacional en la cultura organizacional de la municipalidad Provincial de Huaura 2017?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿De qué manera incide la aplicación de un programa de liderazgo transformacional en la innovación y aceptación de riesgos de la municipalidad Provincial de Huaura -2017?
- b) ¿Cuál es el efecto de la aplicación de un programa de liderazgo transformacional en la orientación hacia los resultados de la municipalidad Provincial de Huaura 2017?
- c) ¿Cómo incide la aplicación de un programa de liderazgo transformacional en la orientación hacia el equipo de la municipalidad Provincial de Huaura 2017?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Conocer el efecto de aplicación de un programa de liderazgo transformacional en la cultura organizacional de la municipalidad Provincial de Huaura 2017.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Determinar de qué manera incide la aplicación de un programa de liderazgo transformacional en la innovación y aceptación de riesgos de la municipalidad Provincial de Huaura 2017.
- b) Determinar el efecto de la aplicación de un programa de liderazgo transformacional en la orientación hacia los resultados de la municipalidad Provincial de Huaura 2017.
- c) Conocer la incidencia de la aplicación de un programa de liderazgo transformacional en la orientación hacia el equipo de la municipalidad Provincial de Huaura 2017.

1.4 Justificación de la investigación

La presente investigación se realiza, con el único propósito de comprender la importancia del liderazgo en toda organización, especialmente comprender, como incide la orientación del líder en la formación de la cultura organizacional de las diferentes instituciones, y de entender esta cultura organizacional formado por un líder como incide en el clima institucional de las diferentes organizaciones sociales.

Carrasco (2014) señaló que: *“la justificación de un estudio de investigación puede ser de carácter práctica, teórica- científica, doctrinaria, metodológica, socioeconómica, administrativa, cultural, tecnológica. En base a ésta recomendación nosotros consideramos preciso justificar de la siguiente manera”* (p. 119). Teniendo en cuenta la sugerencia del autor, nosotros justificaremos nuestra investigación de la siguiente manera:

- a) **Justificación Teórico.** - se justifica Teóricamente porque la investigación servirá para generalizarse e incorporarse al conocimiento científico, además servirá para detectar los vacíos existentes en el liderazgo y la cultura organizacional, sirviendo como indicador para la toma de decisiones en el futuro. Asimismo servirán como antecedente para futuros trabajos de investigación que se pretendan realizar, o como herramienta de solución de problemas que harán uso algunas instituciones que crean necesarios.
- b) **Justificación Práctica.**- La justificación práctica, se sustenta en que nuestra investigación servirá para resolver problemas prácticos del momento, y de los que se vienen suscitando como problema en la municipalidad de Huaura.
- c) **Justificación Socioeconómica.**- Los resultados de la investigación servirán para beneficiar a la población estudiantil, además servirán para elaborar proyectos de mejoramiento en liderazgo o en cultura organizacional en beneficio de la población, y diferentes instituciones.

1.5 Delimitaciones del estudio

Delimitación Temporal.- Se llevó a cabo en el año 2017, en los meses de agosto a diciembre.

Delimitación Espacial.- Se realizó en la municipalidad provincial de Huaura – Huacho, en el periodo del 2017.

Delimitación Teórica.- Las teorías de estudios tratados fueron referidas al liderazgo transformacional, así como temas referentes a la cultura organizacional, temas que fueron seleccionados teniendo en cuenta que tengan sustento científico para defender y justificar las variables del problema de investigación.

1.6 Viabilidad del estudio

El estudio es viable, en tanto se ha contado con la colaboración de autoridades municipales de la municipalidad provincial de Huaura en el periodo 2017; del asesor, quien será el orientador constante hacia el mejor desarrollo de la investigación y del uso de la literatura referente al tema a tratar.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Teniendo en cuenta que los antecedentes de una investigación son de mucha importancia para la continuidad de la investigación, especificando porque nos brinda algunas conclusiones que nos sirven de orientación en nuestra investigación proporcionándonos una idea referente al tema. A continuación mencionaremos las investigaciones que servirán como antecedente a nuestra investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

(González, 2011) realizó la investigación titulada *“Estrategias para sustentar las expectativas de crecimiento en una pequeña empresa metalmecánica, a través de la Cultura Organizacional y el Liderazgo”* sustentando en la Universidad de Alcalá -España para obtener el grado académico de doctor en ciencias con especialidad en administración de negocios, cuyo objetivo de la investigación fue conocer como desarrolla una serie de estrategias basadas en los factores culturales y de liderazgo, que generen identidad organizacional a fin de sustentar las expectativas de crecimiento de una pequeña empresa metalmecánica, llegando a las siguientes conclusiones:

- La respuesta a la tercera pregunta de investigación proviene de la revisión de la literatura, y en dicho análisis se concluyó que la cultura organizacional idónea, es aquella que puede generar la satisfacción de los tres ejes fundamentales; clientes, empleados y proveedores, sin embargo, el modelo de los siete niveles de cultura organizacional de

Barrett (1998, 2006), amplía las características que generan lealtad de los tres pilares anteriormente mencionados, hacia la sociedad, la comunidad, el medio ambiente y las futuras generaciones.

- Estas estrategias se encaminan a sustentar el crecimiento de la empresa en estudio en todas sus formas, no solo física y financieramente sino estructural y organizacionalmente, maximizando su efectividad y competitividad, al mismo tiempo salvar la brecha que representa la profesionalización de una pequeña empresa en proceso de crecimiento, en cuanto a la toma de decisiones, la gestión y la formación de nuevos líderes dentro de un estilo de liderazgo congruente con su cultura organizacional.
- De igual modo la cultura organizacional pretende basarse en la sustentabilidad, no solo económica, sino social y del entorno, reforzando las buenas prácticas que lleva a cabo Eric Rubber y desarrollando otras que impulsen su permanencia y crecimiento.

(Angulo, 2013) Realizó la investigación titulada “*Cultura organizacional, Clima y Liderazgo en Organizaciones Educativas*” con ocasión de optar al grado de Doctor, sustentando en la Universidad de Valladolid – España. Cuyo objetivo estuvo orientado analizar las posibles relaciones existentes entre el clima laboral, la cultura organizacional y el liderazgo, y la eficacia de los centros educativos en cuanto a la conquista de objetivos en el ámbito cognitivo y relacional del alumnado, por un lado, y el desarrollo satisfactorio de las tareas docentes por parte del profesorado, por otro, en el seno de las instituciones educativas que imparten Educación Secundaria Obligatoria. Llegando a las siguientes conclusiones:

- El profesorado percibe la “cultura”, el “clima”, el “liderazgo” y la “satisfacción laboral” de sus centros, de manera satisfactoria, en términos generales y de manera bastante homogénea. Se siente poco presionado y controlado, con buenas relaciones con los compañeros, apoyado por su director, comprometido con su función, quejoso del

salario, reconocedor de la falta de innovación y satisfecho con su trabajo.

- Se constata una percepción de la organización del centro que se pone de manifiesto a reflejar la opinión similar, favorable o desfavorable, en las distintas escalas contestadas.
- El profesorado de los centros concertados valora más alto la “cultura”, el “clima” y la “satisfacción laboral” que el de los Cultura Organizacional, Clima y Liderazgo en Organizaciones Educativas 606 públicos. Ambos valoran de forma parecida el “liderazgo” de su director.
- Las dimensiones de “cultura” que más diferencian a los centros públicos y privados son compromiso, equidad y reconocimiento del esfuerzo, a favor de los privados.
- Las dimensiones de “cultura” que más diferencias presentan según la edad del profesorado son, compromiso, relaciones humanas, aceptación del error, reconocimiento del esfuerzo y equidad, a favor de los más jóvenes.

(Moreira, 2010) Realizó la investigación titulada” *Liderazgo Transformacional y Género en Organizaciones Militares*” tesis sustentada en la Universidad de Complutense de Madrid – España, para optar al grado de Doctor, el objetivo de la investigación estuvo orientado a averiguar si existen diferencias entre hombres y mujeres líderes en la autopercepción de su estilo de liderazgo “transformacional – transaccional”. Llegando a las siguientes conclusiones

- Analizando concretamente los resultados de las características psicométricas de la MLQ ellos, podemos decir que el análisis factorial permitió extraer resultados satisfactorios.

La estructura factorial de la MLQ obtenido en este estudio tiene muchas similitudes con el que Bass y Avolio (1990) proponen. Se ha encontrado una distinción única como Liderazgo escala respecto de transformación, que se obtuvieron dos factores (Factor I - Carisma y la estimulación intelectual; Factor II - Consideración Individualizada), en lugar de 3 factores

anticipados (Factor I - Carisma; Factor consideración individualizada, Factor III - - II Intelectual estimulación). Esto puede haber ocurrido debido a la idea de que "Carisma" ha sido entendido por algunos autores.

- Con respecto a la escala y las escalas de satisfacción Liderazgo transaccional con el líder, la eficacia líder y extra-refuerzo, los resultados coinciden con los de la literatura en factores hasta el momento se obtuvieron 2 y 3 respectivamente. Para mencionar charla 209 sólo una pequeña diferencia en la satisfacción de escala con el líder, que también reunió a los artículos relativos a escala Eficacia líder que supuestamente iban a ser integrados en la eficacia del servicio. Estas variaciones en la estructura factorial del cuestionario es natural para suceder y pueden explicarse en parte sobre la base de que las muestras divergentes de caso a caso, y debido a que hay diferencias culturales entre las personas de diferentes países que claramente tienen influencia en la percepción de qué aspectos del liderazgo que se relacionan entre sí.

2.1.2 Investigaciones nacionales

(Martínez, 2013) Realizó la investigación titulada “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco” tesis sustentada en la Pontificia Universidad Católica del Perú, para optar el grado académico de doctor. El objetivo de ésta investigación estuvo orientado a: Reconocer las características del liderazgo transformacional en el director de una Institución Educativa Pública de la UGEL 07, llegando a las siguientes conclusiones:

Mientras que el director de la I.E. Pública estudiada se reconoce todas las características del liderazgo transformacional, los docentes solo le reconocen algunas principalmente vinculadas a la dirección de la organización y la forma como se vincula con ellos.

- Todos los docentes participante identificaron tres de los 10 características del liderazgo transformacional en el director: la influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación del docente (96.1%). Un grupo de ellos le reconocieron otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo.
- Todos los docentes opinaron que la atención en el docente por parte del director es una característica a desarrollar porque es necesario mejorar el trato personal a fin de armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal.
- Todos los docentes concuerdan que tres características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública de la UGEL 07 facilitan las relaciones institucionales.

(Roca, 2012) En su trabajo de investigación titulada: Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II. El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II. El nivel de investigación fue correlacional con diseño transversal. La muestra fue de 100 docentes y 240 estudiantes seleccionados de manera sistemática. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos, la escala de cultura organizacional y escala de comunicación interna. En el análisis estadístico de los datos se empleó la prueba Chi Cuadrado y el Coeficiente de Correlación de Pearson, que confirmó la relación altamente significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según docentes ($r = 0.494$; $p = 1.4 \times 10^{-8}$) y estudiantes ($r = 0.444$; $p = 1.6 \times 10^{-14}$). Los resultados de la investigación determinaron que, el 59% de docentes señalan que la comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz y su cultura organizacional desfavorable (58%). En

conclusión, al 95% de nivel de confianza ($1 - \alpha$), existe relación significativa entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes y estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

(Godoy, La cultura organizacional y la calidad de vida laboral de los servidores administrativos de la universidad nacional San Luis Gonzaga de Ica, 2012) realizó una investigación titulada: *La cultura organizacional y la calidad de vida laboral de los servidores administrativos de la universidad nacional "San Luis Gonzaga" de Ica*. El objetivo de esta Investigación fue verificar que la Cultura Organizacional se relaciona directamente en la Calidad de Vida Laboral de los Servidores Administrativos de la Universidad Nacional "San Luis Gonzaga" de Ica. Se utilizó el cuestionario como instrumento para recopilar la información de una muestra compuesta por 358 elementos. Los resultados obtenidos al efectuar la prueba de Hipótesis de acuerdo con la tabulación de datos, nos da un valor $X^2 = 1731,013$, que es mayor al valor crítico 68,66, producto de un nivel de confianza de 95% y un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$, considerando el grado de libertad respectivo. Lo cual ratifica la hipótesis general propuesta, tomando en cuenta los indicadores propuestos. Por tanto, la conclusión principal es que La Cultura Organizacional se relaciona directamente en la Calidad de Vida Laboral de los Servidores Administrativos de la Universidad Nacional "San Luis Gonzaga" de Ica.

2.2 Bases teóricas

2.2.1. Liderazgo Transformacional.

Definición.

Bass y Avolio (2006a), plantearon que: "es proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo" (p.16). Es

estimular la conciencia del trabajador, para que ponga de su parte para sacar adelante las actividades que realizan el grupo de personas. Según el criterio de los autores mencionados, bajo un liderazgo transformacional, el líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de dirección. En este orden de ideas, dicho liderazgo se enfoca en motivar a las personas a imprimir su mayor esfuerzo en el logro de sus expectativas. Se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los cuales representan a su vez, un beneficio para la colectividad.

En esa misma línea Velásquez (2006) señaló que:

El liderazgo transformacional es un estilo definido como un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización; lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores (p.18)

Este último autor citado afirma, que el liderazgo transformacional implica un enfoque hacia la visión para impulsar la conducta efectiva de los seguidores, motivando la capacidad de asumir los aspectos que determinan la cultura organizacional, favoreciendo el cambio organizacional.

Por su parte, Lerma (2007), agregó: “como el liderazgo transformacional presenta un conjunto de lineamientos que postulan que las personas seguirán a quien los inspire, donde los seguidores con visión se enfocan en lograr significativas metas, siendo importante actuar con entusiasmo y energía” (p. 18). Con este liderazgo se estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización. Por tanto, el mismo tiende a motivar así como cambiar a las personas, impulsando a los trabajadores a actuar por encima de sus propias exigencias laborales; produciendo cambios en los grupos y en las organizaciones.

Bass Bernard (1998) definió el liderazgo transformacional de la siguiente manera:

El liderazgo transformacional es la creatividad, estimulación intelectual, capacidad para estimular e inspirar a sus seguidores más allá de las expectativas, dándole sentido a cada uno de los procesos y eventos. Es por ello que el líder demuestra su atención y consideración individual al tomar en cuenta a la persona, preocupándose por sus necesidades, apoyando su crecimiento y desarrollo en medio de un clima de armonía y empatía (p. 78).

De esta manera lo que hace exitoso a un líder es, el manejo de la combinación de la fuerza de voluntad y las estrategias para la resolución de problemas, con la aplicación eficaz de las competencias de liderazgo que se necesita en una situación dada. La seriedad con que se tome los problemas apoyan a la superación del liderazgo transformacional, se les calificaba de más eficaces, con niveles de desempeño, y más sensible en el área interpersonal.

Un líder transformacional, que estimula e inspira a los seguidores a alcanzar resultados extraordinarios que queden como una costumbre en el que ellos solos aprendan resolver sus problemas, es digno de reconocer, porque se va avanzado a conducir las instituciones que tanto necesitan de un líder.

Robbins (2010) manifiesto:

El liderazgo transformacional se desarrolla a partir del liderazgo transaccional. Asimismo produce niveles de esfuerzo y desempeño docente que van más allá de donde irían solamente con el enfoque transaccional. Es más, el liderazgo transformacional es más que carisma, ya que un líder transformacional intenta inculcar en sus seguidores la habilidad de cuestionar no solo las opiniones establecidas, sino también las del líder (p. 380).

Además el liderazgo transformacional está fuertemente correlacionado con tasas más bajas de rotación y niveles más altos de productividad, con la satisfacción laboral, la creatividad, el logro de objetivos y el bienestar de los seguidores. El liderazgo transaccional guía o motiva a sus seguidores a trabajar hacia metas establecidas y otorgan recompensas a cambio de productividad. Los seguidores de este líder sienten confianza, admiración, lealtad y respeto al líder y lo harán más de lo esperado al principio. El líder transforma y motiva a los seguidores por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual. Además, este líder busca de nuevas formas de trabajo, mientras que trata de identificar nuevas oportunidades frente a las amenazas y trata de salir del statu quo y modificar el medio ambiente.

El jefe moviliza a los suyos hacia los niveles más altos de moralidad y motivación.

Álvarez (2002) entendió e hizo conocer el papel del liderazgo transformacional de la siguiente manera:

El papel del liderazgo transformacional en las organizaciones, ha ido acrecentándose a medida que iban apareciendo en el panorama científico y académico nuevas propuestas y teorías organizativas. En las últimas décadas han aparecido dos grandes corrientes vinculadas al cambio, que han pretendido promover innovaciones y mejoras en las instituciones educativas aportando evidencias sobre los factores que inciden positivamente en la administración (p. 45).

El liderazgo transformacional se preocupa por el desarrollo de sus empleados: organiza todo tipo cursos de capacitación, los inspira a dar lo mejor de sí mismo, crea sistemas de reconocimiento, les delega poder, se comunica periódicamente con ellos y los reta en forma constante a buscar caminos creativos para satisfacer a los clientes y mejorar la eficiencia. Por otro lado el liderazgo transformacional tiene la capacidad de motivar, y formar la cultura de la organización y crear un ambiente favorable para el cambio organizacional.

Al respecto Chiavenato (2002) señaló que:

Es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. Podemos definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Los elementos que caracterizan al liderazgo son, en consecuencia, cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir (p. 512).

Es un fenómeno de tipo de liderazgo transformacional es mostrado por aquellos individuos con una fuerte perspectiva y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización.

Schein (1998) sobre el liderazgo transformacional mencionó que.

Los líderes ejercen un liderazgo en los diferentes momentos de la tarea educativa, siempre y cuando asuman la responsabilidad de lo que esto implica. Es indudable, la repercusión del Liderazgo Transformacional en el líder de la organización misionera, no sólo en su desarrollo profesional o en los beneficios de incentivo que logren. Hablaríamos de una responsabilidad social de carácter formativo y de una realidad contingente: “el aprendizaje organizacional” como medio para el desarrollo de la organización. Todo este proceso utilizaría un instrumento consistente: “el Liderazgo Transformacional (p. 59)

Por tanto, definimos el Liderazgo Transformacional como un instrumento de gestión que a través de estrategias efectivas de acompañamiento basadas en relaciones de confianza del líder hacia sus seguidores, busque promover el desarrollo de capacidades individuales y el aprendizaje organizacional. Esta práctica cotidiana permitirá mantener a la organización educativa a la vanguardia de los avances de la modernidad, siendo flexible a los cambios continuos que puedan producirse en el entorno inmediato y mediato.

Fernández (2007) manifestó que:

Las características del liderazgo transformacional están relacionados con los comportamientos productivos del director”, es decir, son aquellas conductas del trabajo que contribuyen al logro de metas y tienden a la obtención y superación de los estándares de rendimiento de su personal dentro de los centros educativos, de esta manera si no hay un buen liderazgo la supervivencia y el éxito de las organizaciones estarían en riesgo. (p. 67)

Los líderes transformacionales constituyen metas e incentivos para impulsa a sus subordinados a niveles de rendimiento más alto, mientras que proporcionan coyunturas para el crecimiento personal y profesional de cada empleado. Los diferentes estilos de gestión están más adecuados a las diferentes situaciones. Cuando se trata de la primera línea de supervisores de empleados con salario mínimo.

Por lo antes descrito, se entiende que el liderazgo transformacional comprende un proceso de dirección, en el cual la transformación del entorno representa un aspecto fundamental, lo cual es posible a través de la acción del líder quien inspira y motiva a sus seguidores; siendo pertinente considerar estas acciones de los líderes en cualquier tipo de organización, por cuanto indistintamente de las actividades llevadas a cabo, es requerido un proceso de dirección focalizado a la transformación, el cual se relaciona con el logro de los objetivos.

2.2.1.1. Teorías de liderazgo Transformacional.

El modelo de liderazgo transformacional de Bernard Bass, habla de "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan.

El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación del individuo, desde una motivación

regular hasta llevarla al compromiso .Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promuevan el desarrollo de grupos organizacionales. Dada la gran diversidad de teorías y modelos explicativos sobre el liderazgo, algunos estudiosos han dedicado parte de su tiempo proponiendo tipologías y clasificaciones que nos permitan comprender mejor las tendencias y los resultados producidos. Inicialmente, hasta alrededor de los años 40, la preocupación predominante consistía en determinar las características personales y rasgos de personalidad de los líderes. Los resultados contradictorios obtenidos llevaron a los investigadores a centrarse, posteriormente, en los comportamientos observados y a través de ellos se identificaron las principales categorías, factores y estilos de liderazgo.

Jesuino, (1999) manifestó: Sin embargo, una vez más, los resultados se demostraron poco consistentes, por lo que tuvo origen una nueva inflexión teórica, con formulaciones teóricas de medio alcance. El paradigma de la contingencia es dominante a partir de los años 60 en el campo de comportamiento organizacional, llamando la atención de las variables situacionales que influyen en la eficacia del liderazgo. Pero incluso esto está por debajo de las expectativas, pues se han verificado, actualmente, síntomas de la crisis y propuestas para superarlo.

Rego, (1998) también opinó de la siguiente manera: A principios de los años 80, surge un nuevo movimiento que ha sido muy divulgado, haciendo hincapié en el carisma y la capacidad transformacional de los líderes en la relación con el personal y la preocupación de integrar los aspectos de comportamiento y rasgos de personalidad, así como todo tipo de interacciones que se establecen entre todos los miembros del grupo/organización. Por consiguiente, este segundo punto se centrará en algunos de los más importantes avances teóricos en el contexto de las principales teorías que explican la evolución del concepto de liderazgo, para explicar la aparición del Liderazgo Transformacional (vs. Liderazgo Transaccional) y comprender su importancia e implicaciones en el contexto organizacional.

Teorías del liderazgo transformacional de Bass y Burns

El modelo de liderazgo transformacional de Bass (1981), habla de "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

De acuerdo con Bass y Avolio (1990), tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados.

El liderazgo transformacional en la organización municipal actual

De esta manera Chiavenato (2011) sobre el liderazgo transformacional en la organización actual manifiesto:

A medida que la modernidad avanza, las organizaciones ponen de relieve paradigmas asociados al manejo y dominio de la tecnología que parece no tener freno y límite, afectando los estilos de vida en su interior; sin embargo, este no se presenta como el punto de interés más importante. Necesitamos contar con personas capaces de hacer frente a los nuevos e incesantes desafíos que forman parte de la mayor transformación de nuestra historia (p. 97)

En estos términos, la organización necesita transformarse, lo cual implica una conciliación continua y constante de sus miembros, tanto de manera individual como en la confluencia del vínculo que

conforman. El liderazgo constituye un eje orientador y una herramienta de innovación y de flexibilidad al cambio, necesario de explicitarse en las distintas posibilidades que permitan lograr este fin.

Gómez (2002) referente al liderazgo entendió como:

La influencia que ejerce una persona sobre su grupo de referencia, se orienta a un cambio voluntario por parte de los seguidores, en el modo de ver el mundo y de actuar en él. Siendo esto posible, el líder necesita tener algunas cualidades que puedan ser respetadas, admiradas y valoradas para producir la transformación orientada hacia el desarrollo o mejora de sus seguidores y que ponga de relieve sus intenciones en relación a los mismos (p. 105).

Las organizaciones municipales, encaminadas a cumplir objetivos de atención y desarrollo de las generaciones futuras y de las ya existentes, constituyen un contexto pertinente para la práctica del liderazgo transformacional. Es posible que este tipo de liderazgo, represente una opción viable para reestructurar la constitución organizativa actualmente vigente en los modelos organizacionales, pudiendo adaptarlos a las nuevas situaciones y necesidades.

El liderazgo transformacional como una opción de reestructuración de la municipalidad.

Gutiérrez (2003) manifiesta: *“la Institución no puede rezagarse en prácticas desfasadas, que muchas veces corresponden a modelos del pasado, necesita analizar la realidad del contexto para re conceptualizar sus modos de funcionamiento al interior, buscando mejorar sus efectos y lograr reconquistar su protagonismo e influencia”*. (p.42)

Al respecto Fielden (1998) propuso el Liderazgo Transformacional como alternativa para reestructurar la escuela desde una dimensión interna, extendiendo su influencia de cambio en los siguientes componentes:

Propósitos, producto del consenso y las expectativas de los miembros, como del alineamiento de una misma visión institucional.

Personas, requieren acompañamiento individual, encausado en su desarrollo profesional.

Estructura, implica la descentralización de responsabilidades, otorgando mayor autonomía a los profesores. Cultura, promueve la colaboración con fines de identidad institucional. (p.62)

Las personas, constituyen el foco de interés, el objetivo, sobre el cual conviene actuar; siendo el Liderazgo Transformacional una herramienta ventajosa para su formación individual y colectiva como miembros que conforman una organización. Se necesita que el líder acompañe este proceso en forma cercana; comprometiéndose e interesándose por el desarrollo personal y profesional de sus seguidores.

Fundamentos Esenciales del Liderazgo Transformacional

Entre los fundamentos esenciales del liderazgo transformacional, es importante señalar que el ejercicio de esta forma de liderazgo no deja de presentar dilemas y tensiones. Mientras, por una parte el director o directora del centro educativo, debe compartir el poder y la responsabilidad, implicando al profesorado y a la comunidad. Por otra parte, es quien tiene la responsabilidad última del funcionamiento de la escuela, en un contexto de creciente autonomía y competencia intercentros. Si su capacidad ejecutiva ha sido devaluada, tiene que combinar adecuadamente en un contexto inestable la presión para hacer las cosas y el apoyo para realizarlas.

Con base a ello, Bryman (2005, p. 79), puntualiza que los fundamentos esenciales del liderazgo transformacional *“son aspectos básico como la influencia idealizada, consideración individual, estimulación intelectual y la tolerancia psicológica”*.

Donde el gerente educativo debe cambiar la cultura de una organización en función de su visión. Pero, ni un posible control “ideológico” de los miembros, ni la manipulación de la variable cultural, ni la imposición de la “visión” del director serían, en efecto, defendibles. Hay en estos factores, además de una concepción jerarquizada de la

vida escolar, una deficiente concepción de la cultura organizativa. Por otro lado, si bien la preocupación por incrementar la calidad de la enseñanza sigue vigente y se acentúa, no es menos cierto que la educación en valores es aún una preocupación mayor en las organizaciones educativas, ya están condicionados poderosamente los logros académicos y el normal funcionamiento del trabajo docente. Así, el trabajo del director y de los docentes en los centros se hace más complejo, adquiriendo mayor fuerza la preocupación por crear un proyecto educativo logrando interpretar a los distintos agentes educativos en torno a una visión compartida. Dicho esto, parece claro que el director debe asumir diferentes roles, adquirir mayor protagonismo e impulsar la dinamización de sus colaboradores.

2.2.1.2. Características del Liderazgo Transformacional.

Las características del liderazgo transformacional del director general de la institución juegan un papel importante dentro de las municipalidades, por cuanto desarrolla diferentes roles requiriendo de conocimientos necesarios para su desempeño profesional, estos conocimientos y habilidades son los elementos facultativos para el cargo, la cual a medida que logre alcanzar los objetivos propuestos, su liderazgo será efectivo y eficiente, según Fernández (2007, p. 67). Las características del liderazgo transformacional: “están relacionados con los comportamientos productivos del director”, es decir, son aquellas conductas del trabajo que contribuyen al logro de metas y tienden a la obtención y superación de los estándares de rendimiento de su personal dentro de los centros educativos, de esta manera si no hay un buen liderazgo la supervivencia y el éxito de las organizaciones estarían en riesgo.

De este modo, estas características están basadas en la convicción de poder hacer las cosas mejor hoy que ayer, lo cual requiere esfuerzos continuos para adaptar las actividades a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos, es por tanto la firme creencia del progreso institucional. Para el autor, en la actualidad existen tres (3)

características que convergen para innovar las organizaciones inteligentes o productivas. Cada una de ellas brinda una dimensión vital para la consolidación de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje; aptas para perfeccionar continuamente su habilidad y alcanzar mayores aspiraciones en la actividad de trabajar con personas para determinar, interpretar y realizar los objetivos organizacionales y alcanzar la calidad educativa deseada en las instituciones educativas.

Royero (2006, p. 238) entendió y describió las características de la siguiente manera:

Dominio personal. Es la disciplina que permite a la gente alcanzar coherentemente los resultados que más le importan y esto lo consigue con el aprendizaje constante. Prevalece la conducta de esforzarse y la búsqueda de la competitividad y productividad, maximizando sus posibilidades, estableciendo metas realizables, autoevaluándose y recibiendo las comunicación respectivo.

Asimismo, Louart (2005, p. 69), plantea, el dominio personal: “revela una cultura que percibe a las personas, en general se puede decir que el dominio personal se sustenta en base a las habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional”, donde el autor agrega lo siguiente, el dominio personal está relacionado con la capacidad de trabajar, esto es, el conjunto de energías musculares, nerviosas y mentales, las cuales permite a los humanos producir bienes y riquezas.

Para Marx (2005, p. 28), el dominio personal: “encierra la fuerza de trabajo como el elemento activo de la producción, la que crea y pone en movimiento a los medios de producción”. El trabajo es el intermediario entre el grupo social humano y la naturaleza en la que vive, donde el director mediante su actividad, transforma y adapta las necesidades del recurso humano de la institución, humanizándola. La organización social de la fuerza de trabajo varía de un modo de producción a otro según la forma de propiedad sobre los medios de

producción existentes en cada sistema. De lo expuesto se desprende lo siguiente, el dominio personal es dirigir esfuerzos dispersos de todas las personas que constituyen un grupo de trabajo hacia la realización de los objetivos fijados por la gerencia de la institución.

Construcción de una visión compartida: Supone aptitudes del gerente para confirmar visiones de futuro que propicien un compromiso genuino antes que un acontecimiento. Para Lewin citado por Romero, (2005, p. 157), los seres humanos “son considerados entes que operan en un campo de distintas fuerzas y el comportamiento humano puede concebirse como producto de esas fuerzas”.

En efecto la construcción de una visión compartida, pueden reducirse los riesgos, aumentando la intensidad de las fuerzas impulsoras, para lograrlo, se pueden emplear técnicas y principios de participación en el cual las personas estén dispuestos a desempeñar sus tareas con gusto, además deben propiciar la comunicación efectiva, con conocimiento de retroalimentación en cuanto brindarles más participación en el proceso, promoviendo responsabilidad por la tarea, además de cada una de las actividades institucionales que debe ser ejecutada por todos los miembros con el propósito de alcanzar y cumplir con los lineamientos centrales educativos.

Aprendizaje en equipo: Según Rodríguez (2007, p. 45), el aprendizaje en equipo, “es una disciplina que comienza con el diálogo que implica aprender a reconocer factores que erosionan el aprendizaje y a la vez desarrolla las aptitudes del grupo para trascender a los individuos”. En síntesis, es vital que el aprendizaje en equipo se desarrolle en forma conjunta, cuyos principios se pueden comunicar mediante palabras y acciones, de una manera que hagan que las personas las tomen en cuenta, sean alentados y se cree una visión compartida, donde el aprendizaje en equipo puede modificar la realidad mental de los individuos en el proceso y se puede alcanzar un eficiente comportamiento organizacional, en

definitiva, es una herramienta de la gerencia, para la búsqueda de acciones competitivas para la organización.

Nash (2006, p. 30), señaló que: "la productividad mejora a medida que el gerente aprende a manejar los elementos de refuerzo para provocar en sus empleados el comportamiento de refuerzo". Por lo tanto, el reconocimiento otorgado por el facilitador a un participante, en quien ha identificado un comportamiento productivo, se convierte en una consecuencia positiva para él. Por otra parte, cabe destacar, varias investigaciones han demostrado la importancia que tiene el reconocimiento para el fortalecimiento de la autoestima de las personas, produce satisfacción y aumenta la motivación. Los facilitadores exitosos conocen muy bien la importancia del reconocimiento, como medio para fortalecer comportamientos productivos.

Por tal motivo, el tiempo que media entre, el reconocimiento por parte del facilitador, de deficiencias en el rendimiento de un participante y las acciones correctivas, deben ser lo más corto posible. Si se prolonga en el tiempo la realización de acciones correctivas, por parte del facilitador, se estará reforzando el rendimiento deficiente y es probable que la acción correctiva no tenga suficiente efectividad, ya que ese rendimiento deficiente se habrá hecho habitual en el participante. De allí, que las organizaciones productivas y entre ellas las instituciones de educación superior, debe estar consciente que la motivación de los participantes depende, en gran parte, del trato recibido por los facilitadores, éste estimula al participante a realizar una auto evaluación, de esa manera, ambos pueden apreciar si existen diferencias entre las metas acordadas y los resultados obtenidos.

En síntesis, la habilidad y voluntad de aprender son propiciadas por la motivación, la cual está determinada por el sentimiento de competencia y la transferencia o valor que el alumno otorga a la actividad de aprendizaje. Se trata entonces, por medio de la comunicación eficaz se pueda convencer y motivar al participante

que él puede, y las fallas de su aprendizaje pueden ser atribuidas a la falta de estrategias, efectivas más que a incapacidad pedagógica; por intermedio de la comunicación se puede limitar o dar las pautas para un crecimiento, sin límite, con la finalidad de integrar las personas.

2.2.1. 3. Dimensiones del liderazgo Transformacional.

De acuerdo a los estudios realizados por Bass (1998, p. 36) menciona que, el líder transformacional se distingue por cuatro características básicas, relacionándolas con la labor desempeñada por líder, los que a continuación detallaremos:

a). Influencia idealizada (carisma)

Bernal (2000) conceptualiza:

Es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto. En tal sentido, el Pastor debe transmitir entusiasmo, confianza y respeto al personal; así mismo, demostrar auto confianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y producir satisfacción en los miembros del personal. Es por ello que el liderazgo carismático es una herramienta básica en los líderes que tienen una visión y misión clara; que se ganan el respeto, la confianza y seguridad; al igual que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. (p. 54).

La influencia idealizada en el líder transformacional se erige como un modelo para sus seguidores. Estos quieren emularlo como consecuencia de la confianza y respeto que tienen depositados en él. Es gracias a esto que pueden surgir nuevos líderes transformacionales dentro de la organización ya que el liderazgo es una capacidad que, aunque en ocasiones es innata, puede desarrollarse y ser entrenada.

Carisma

Avolio (1994) realizó estudios referentes este punto, habiendo comprendido que es de suma importancia, sobre el carisma manifiesto:

El carisma o influencia idealizada, como parte importante del constructo más abarcativo de liderazgo transformacional, hace referencia al despliegue, por el líder, de comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores, pudiendo demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación. (p. 34).

El carisma es de suma importancia en un directivo, o líder, quien tiene que demostrar la buena voluntad de atención, demostrar empatía con los demás, a fin de ganarse la confianza, así como le deben seguir los buenos modales que presenta.

Motivación

Bueno, (1998) sobre motivación define:

La motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable. (p.11)

La motivación, en pocas palabras, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Dirección

Chiavenato (2011) dice: *“la dirección se relaciona con la acción, con ponerla en marcha, y tiene que mucho con la persona. Está directamente relacionada con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa”* (p. 130)

De acuerdo el autor la dirección también es la actividad que consiste en orientar las acciones de una empresa, una organización o una persona hacia un determinado fin.

b). Motivación inspiradora:

Bass, citado por Bernal (1998) dice:

El líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. Para ello, ha de demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión para conseguir entusiasmar y arrastrar a los demás. En relación a esta cualidad, como es la motivación inspiradora, el Pastor o líder educativo deberá aumentar el optimismo, de lograr el entusiasmo y una mayor implicación en el logro de los objetivos de la institución. En este sentido, los Pastores deberán diagnosticar las necesidades individuales de los miembros del personal y atenderlas individualmente (p. 43)

Gracias a su visión clara de la motivación inspiradora, los líderes transformacionales tienen la capacidad de articular a sus seguidores. De ese modo, logran transmitir su motivación y pasión, lo que conduce a empleados con mayor proactividad y comprometidos con la organización. Asimismo, deberá delegar, entrenar, orientar y dar retroalimentación en el desarrollo personal, para elevar el nivel de seguridad y confianza en sí mismo del personal y así lograr mayores niveles de responsabilidad de los miembros.

Visión

Chiavenato (2011) sobre la visión manifestó

Una de las características que más importan en un líder es la visión. Se podría argumentar que es imposible ser un líder de verdad de un grupo, equipo o empresa, sin tener visión. La visión está estrechamente unida al pensamiento positivo y al lenguaje positivo, pero implica llevar lo positivo al siguiente nivel. (p. 131)

El término visión, en nuestro caso, se refiere a las ideas y proyectos del líder para el futuro de la empresa. De naturaleza idealizada, una visión da una impresión de diferencia entre los estados presente y futuro de una empresa.

Optimismo

El optimismo puede llevar a una visión no realista de los acontecimientos, riesgos innecesarios y problemas en la relación con el diario vivir de la personas

Comunicación

Chiavenato (2011) sobre la comunicación puntualiza: *“la comunicación es el intercambio de información de persona. Significa divulgar un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y de la organización social.* (p. 94)

c). Estimulo intelectual:

Bass (1998) sobre el liderazgo del estímulo intelectual manifestó *“los líderes transformacionales estimulan el esfuerzo de sus seguidores para ser más creativos e innovadores, ayudándolas a cuestionar supuestos, replanteando problemas y aproximando viejas situaciones con nuevas perspectivas”.* (p. 43). El estímulo intelectual, el líder reta la creencia de sus seguidores y las suyas propias. Los incentiva a pensar “fuera de la caja”, a sugerir ideas nuevas para problemas antiguos. El líder crea un entorno propicio

para la generación e implementación de ideas. De esta manera el líder transformacional no se limita a desafiar el status quo dentro de una organización, sino que fomenta de forma intensiva la creatividad entre sus seguidores, alentándolos a explorar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades, en beneficio de la empresa. El líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores.

Inteligencia

Goleman (1995) manifestó: *“la inteligencia es la capacidad de los seres humanos de poder procesar la información proveniente del medio, así como también de recogerla del exterior. La inteligencia es algo que depende de las estructuras internas del cerebro y de su interrelación con el mundo exterior”*. (p.14)

La inteligencia posibilita la selección de las alternativas más convenientes para la resolución de un problema. De acuerdo a lo descrito en la etimología, un individuo es inteligente cuando es capaz de escoger la mejor opción entre las posibilidades que se presentan a su alcance para resolver un problema.

Racionalidad

Con ello se estimula no sólo la forma racional de solución de problemas, sino también la intuición y la creatividad. Por eso es necesario en este estilo de liderazgo ser una persona muy receptiva, ante las sugerencias y las nuevas ideas. Con esta actitud de estimulación intelectual, el líder transformacional propicia la utilización de toda su capacidad lógico-intuitiva, reforzando el rendimiento, la satisfacción y la eficacia de sus colaboradores.

d). Consideración individual:

Bass y Avolio (1998) sobre la consideración individual manifestaron:

Bajo estos postulados, la consideración individual se puede indicar que los seguidores quienes ejercen su rol de liderar dentro de la educación deben aplicar este tipo de liderazgo, en el sentido de tener en cuenta aquellas conductas que caracterizan a cada uno de estos factores. (p. 28)

La consideración individual en el liderazgo transformacional implica a su vez mantener líneas de comunicación abiertas con los seguidores, tanto de forma individual como colectiva. De este modo se asegura que se compartan nuevas ideas, pudiendo surgir así productos o innovaciones que, de lo contrario, hubieran quedado sin desarrollar. A su vez, estos mismos canales de comunicación permiten a los líderes un reconocimiento directo a sus seguidores, motivándolos y fomentando la pro actividad. Para ejercer el Liderazgo Transformacional, el líder debe poseer algunas cualidades que viabilicen ciertos efectos en sus seguidores

Para Fischman (2005, p. 42) mencionó que:

El líder es producto de un aprendizaje que posibilita el desarrollo del liderazgo en cualquier individuo. Esto no nos parecería absoluto, ya que no podemos negar que algunas de las cualidades del líder le sean inherentes a sus rasgos de personalidad”. No obstante, tampoco podemos ser indiferentes a que sus cualidades se desarrollen progresivamente, logrando consolidarse como atributos propios de todo líder, principalmente considerando el caso del Liderazgo Transformacional. Para poner en práctica el Liderazgo Transformacional en una organización educativa, debemos reconocer y comprender cada una de estas cualidades que se exige al líder, así como los elementos que las caracterizan, sobre todo, si nos referimos a su presencia en los docentes como agentes de confluencia organizacional (p. 42).

Existen diversos planteamientos al respecto, según el contexto que emerge desde el mundo empresarial hasta el ámbito educativo, al que nos vamos a referir. Evaluando la profundidad de los estudios respecto a esta teoría, creemos que los aportes de Bernard Bass, son los más significativos y desarrollados en el tiempo, teniendo presencia reconocida en el mundo de la investigación científica debido a los múltiples estudios que este autor realizara sobre el tema. Por ello seleccionamos su propuesta sobre las características del líder transformacional como agente que interviene en la esfera educativa, sin dejar de considerar a otros autores que reforzarían los aportes de su teoría. Por tanto, procuraremos realizar un análisis detallado de cada una de estas características del liderazgo transformacional tratando de relacionarlas con la realidad educativa de un colegio de gestión cooperativa.

Empatía

Ellis (1981) explica: *“la empatía es clave en la inteligencia emocional, supone reconocer las emociones en los demás, es decir, ponerse en el lugar del otro, comprender el dolor de otras personas, mueve a conductas altruistas de ayuda y cooperación”*. (p. 45)

Empatía parece estar ligado al desarrollo de campos de la ciencia igualmente recientes, como lo es la psicología o la etología. Según algunas hipótesis de estos propios campos de estudio, esto podría deberse a que la capacidad de empatía depende en gran medida de un desarrollo de la conciencia del yo.

Asertividad

Castanyer (1996), *“es un tipo de habilidad social, es la conducta adecuado donde se puede expresar lo que se siente, piensa, cree o se necesita, sin ofender a los otros, abriendo posibilidades de diálogo y amistad con los demás”*. (p. 89).

Valoración

Adserá (2002, p. 23), opino que: *“el valor no es un hecho sino que, debido a su subjetividad, podríamos considerarlo como una opinión”*. Se debe partir de la idea de que el valor es solamente una posibilidad, mientras que el precio es una realidad. En la municipalidad se practica los valores, no se compra, tampoco se practica por obligación. Es parte del principio de la asociación

2.2.2. Cultura organizacional

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantean han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no. Al revisar todo lo concerniente a la cultura, encontramos que, la mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta.

Robbins y Coulter (2010, p. 46) definieron como: *“los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización”*. La definición de la cultura nos conduce a entender tres cosas: En primer término, es una percepción, no es algo que pueda tocarse o verse físicamente, pero los empleados la perciben según lo que experimentan dentro de la organización. En segundo lugar, según la cultura organizacional es descriptiva, tiene que ver cómo perciben los miembros de la cultura, no así, si solo les gusta. En tercer lugar, aunque los individuos pueden tener distintas experiencias, o trabajar en niveles diferentes de la organización, tienden a describir la cultura de la organización en términos similares. Ése es el aspecto de compartir, y entender de la cultura por las personas.

Davis (2008) por su parte sostiene que: *“la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes”* (p.21). El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre. Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

Según Delgado (2009) sostiene que: *“La cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad”* (p.18). Esto significa que cada miembro de una organización, la cultura organizacional debe tomarlo como una costumbre, demostrando en todo momento de su vida en el lugar donde se encuentre, demostrando a los demás, si es posible motivar que dicha práctica debe ser aprendida y seguida por los demás, es preciso aclarar para que esto suceda, la cultura organizacional que posee debe ser positiva para la sociedad.

Schein (1988) se refirió:

Al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración); d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales. (p.19)

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización,

haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Charles Handy citado por González y Bellino (2008), planteo cuatro tipos de culturas organizacionales:

Dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: Poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización. (p.20)

Desde otro punto de vista más general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

Por su parte, Pümpin y García, citado por Vergara (2010) definieron la cultura como: *“el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen”* (p.21). El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura permanece al interior de la organización. Además demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia

esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como un sistema dinámico.

2.2.2.1. Proceso de adquisición de la cultura: La socialización

Es indudable entender que la cultura organizacional, es producto de una larga trayectoria de vida institucional de las costumbres, a través del cual el ser humano va aprendiendo las diferentes vivencias dentro de la sociedad, que de alguna manera va ir influyendo en la manera de entender el medio ambiente, y el comportamiento de cada persona demostrando su cultura, y que esta cultura que practica lo llevará a las organizaciones que participe mostrando su cultura que practica en su vida diaria.

En éste sentido, Cossio (2005) manifestó al respecto:

En sentido histórico- antropológico, la cultura es aquello que distingue y da identidad a un grupo humano, es la forma como interactúan los integrantes del grupo entre sí y con los de fuera y el modo como acostumbran realizar lo que hacen. La cultura actúa como pegamento social normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideas sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado. (p. 44)

La formación del adulto, es inseparable del influjo de una serie de factores que interactúan a lo largo de toda su existencia: esto se denomina socialización, mediante este proceso el ser humano aprende e interioriza, los elementos socio – culturales de su medio, los integra en las estructuras de su personalidad, bajo la influencia de experiencias y agentes sociales significativos logrando adaptarse al entorno social en cuyo seno ha de vivir.

En esta socialización se debe tener en cuenta que, Cossío M. Considera tres aspectos fundamentales que son:

- a). La adquisición de la cultura por el ser humano. Es preciso mencionar que el ser humano por sus constantes aprendizajes va ir adquiriendo comportamientos y vivencias a lo largo de su existencia, como es un ser social indudablemente va aprendiendo de los demás.

Cossío (2001) aportó de la siguiente manera:

La socialización permite adquirir conocimientos, modelos, valores, símbolos, que en resumen equivalen a las “maneras de obrar, pensar, sentir”, propias de los grupos, sociedad, civilización u organización, en cuyo seno la persona vive o labora. Se inicia con el conocimiento y finaliza con la muerte. (p. 47)

Posteriormente, la persona seguirá socializándose en el mundo del trabajo, adquiriendo nuevos conocimientos técnicos, interactuando, con las demás personas que allí trabajan, adecuándose según las normas de otros sistemas y en condiciones que generan nuevo nivel de vida.

- b). La integración de la cultura en la personalidad. Es verdad también que, con el transcurrir del tiempo y la permanencia de la persona va aprendiendo de las nuevas costumbres y vivencias, y de ésta manera la cultura que se práctica en el momento se va integrando en la personalidad del ser humano, que con el transcurrir del tiempo lo practica y lo toma como una costumbre, que irá practicando en el transcurrir de su vida.

Cossío (2001) apreció de la siguiente manera:

No es posible precisar qué proporción de la cultura y del sistema social se integra en la personalidad; esto varía entre las personas, pero una vez integrados como consecuencia de la interacción permanente prolongada y

significativa entre las personas, se convierten en una obligación moral o regla de conciencia y en lo que parece de manera “natural” de obrar, pensar y sentir. (p. 49)

Gracias a esta integración de cimientos socioculturales en la personalidad, el actor social de una empresa, familia o comunidad, por lo menos conscientemente, apenas advierte el paso del control social, los imperativos y las exigencias que el medio social le impone. No tiene la sensación de obedecer en cada momento a la presión de una autoridad externa, ni ser objeto de una coacción por parte de las instituciones o del resto de actores: surgiendo finalmente la fuente de su conformidad, en la medida suficiente para asegurarse tranquilidad y ser merecedor de respeto ante sí mismo y los demás en la medida en que acata las normas de la sociedad.

c). La adaptación al entorno social. Todo ser humano por su misma naturaleza de ser un ser social que vive en sociedad, tiene que adaptarse al medio ambiente donde vive, compartiendo las mismas costumbres y vivencias como es, las creencia, la alimentación, el modo de vivir, adaptándose al entorno social en la que vive y que éste entorno se va ir difundiendo de generación en generación, y en los pueblos más cercanos.

Cossío (2001) apreció de la siguiente manera:

La persona socializada actúa en el medio, como quien pertenece a él, sea una familia, un grupo, una empresa, nación o religión: porque existen suficientes elementos en común, con los otros miembros de la colectividad, al punto que pueden comunicarse con ellos, compartir sentimientos, aspiraciones y actividades. Se parece a los miembros de la colectividad física y psíquicamente. (p. 51)

Pertenecer a una colectividad significa entonces compartir con otros miembros, ideas o rasgos comunes suficientes para poder identificarse con el “nosotros” que constituyen, reconocerse suficientemente con este “nosotros” como para extraer de él, aunque sea parcialmente, la propia identidad psíquica y social. En cuanto al pensamiento, la socialización proporciona unas categorías mentales, unas representaciones, unas imágenes, conocimientos, prejuicios, estereotipos, que en resumen son las formas de “pensar”, sin las cuales la inteligencia, la memoria y la imaginación no podrían desplegarse, crecer y producir: incorporando así los elementos de la cultura, se logra el desarrollo de las facultades intelectuales y a su vez se crea nuevos elementos culturales.

Es importante destacar que en el proceso de socialización no solo actuarán los padres sino otras personas, protagonistas y con diferente nivel de significatividad.

Según Cossio (2005) afirmó:

Los otros significativos son aquellas personas con quienes además de interactuar con frecuencia, se tiene una importante relación emocional y cuyas actitudes y roles son cruciales en este proceso. Esto permitirá que el niño y joven vayan creando una imagen de sí mismos que al comienzo será fiel reflejo de sus modelos pero que requerirá la libertad suficiente para adquirir un modo de ser libre y propio. (p.59)

También será necesario comprender que además de los otros significativos que actúan como agentes de preservación, existe el otro generalizado, que corresponde a estadios más avanzados de su desarrollo donde se descubre que existe una sociedad más grande, nuevos valores más allá de la familia y de los padres, a quienes es necesario prestar atención porque poseen autoridad y pueden sancionar nuestros deseos y conductas.

Perrow (1990) expresó que:

A medida que la socialización avanza, el niño comprende que las actitudes y roles particulares remiten a una realidad más general, comprende también que lo que disgusta a sus padres también es compartido por otros adultos significativos que él conoce e incluso con cualquier adulto desconocido y a partir de ello, asume que existen órdenes y prohibiciones específicas que se han transformado en normas generales. (p. 24)

La importancia de los aspectos hasta aquí enfocados radica en la formación de la conciencia del individuo donde la relación con personas concretas, pasa a la relación con la sociedad: permitiendo esta realidad el desarrollo que posibilita a una persona integrarse en una organización, en un proceso socializador que nunca termina.

2.2.2.2. Cultura Organizacional: Enfoques y formación de la cultura

La cultura organizacional desde el punto de vista antropológico, se puede definir como un complejo holístico que incluye los saberes, las creencias, los valores, las leyes, las costumbres y cualquier otra capacidad o hábito compartido por el hombre, como miembro de un grupo social. La cultura también es un comportamiento aprendido, es el modo como la gente vive su vida; ésta no suele ser estacionaria al pasar de una generación a la siguiente, los valores culturales y otros elementos suelen propagarse de la sociedad a las organizaciones sanitarias y viceversa, a través de la comunicación directa e indirecta y entre diversos grupos humanos.

Al respecto, Abarbanel, (1997) expresó que:

La forma tradicional o habitual de pensar- decir- hacer las cosas que comparten los miembros de una organización y que los miembros nuevos tienen que aprender o aceptar, al menos parcialmente, a fin de que sus servicios sean aceptados en la organización. (p. 74)

Es menester entender que, cuando la persona llega a un lugar o vive dentro de una organización, tiene que aprender respetar las costumbres, respetando la manera cómo piensa, como vive, respetando y cumpliendo los acuerdos de los miembros de la organización, así cuando uno llega por primera vez a una organización debe iniciar respetando todo la organización existente en el lugar, adaptándose a su realidad en su totalidad o parcialmente, con la finalidad de ser aceptado en la organización, de lo contrario recibirá rechazo de la organización.

2.2.2.3. Tipos de cultura organizacional

Al revisar los estudios de varios investigadores, podemos encontrar varias opiniones, dependiendo de cada autor. Entre ellos mencionaremos a los siguientes autores:

Dávila y Martínez (1999, p. 76) referente a la cultura organizacional mencionan los siguientes:

a). Cultura rutinaria.

Referente a la cultura rutinaria mencionan que, la gran cantidad de empresas de todo el mundo tienen este tipo de cultura, es un tipo de cultura que es generado por el crecimiento de organizaciones muy pequeñas. Estas organizaciones han crecido y cambiado sin que se hayan modificado sustancialmente las posiciones estructurales las referidas a delegación y descentralización.

b). Cultura burocrática.

Este tipo de cultura se genera por el crecimiento desmedido de la organización. Cuando una organización crece mucho, llega un momento en el cual se nota que hace falta incrementar el grado de control. Para aumentar el control en general se estipulan normas, procedimientos, rutinas, ósea, trabas a la creatividad individual y a la acción.

c). Cultura soñadora .

En general son sólo sectores de una empresa en los que podemos encontrar este tipo de culturas lideradas por individuos con mayor desarrollo del hemisferio derecho del cerebro. Se caracterizan por un alto grado de “visión”, imaginación y creatividad, pero con un grado muy bajo de acción.

d). Cultura Flexible y Ganadora.

En este modelo de cultura existe la conciencia y la actitud de “pertenecer” a un “team”. Todos sienten que son invitados y convocados a participar, a opinar, a arriesgarse, a generar ideas y proyectos, a jugarse, pero también a ganar

e). Cultura dominante.

Que expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante. Subcultura, Culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros.

f). Cultura predominante.

Es aquella cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante. Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente decrecería bastante porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable

2.2.2.4. Importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional es de suma importancia en una institución, por ser la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros, es por ello que muchos estudiosos se preocupan por hacer extensivo para el conocimiento de los demás. A continuación mencionaremos algunos autores que tratan el tema.

Monsalve (1989) consideró que: *“que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad”* (p.22). Cuando plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes. La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

Pachao (2006) señaló que:

La cultura organizacional como la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influye en todas sus acciones. Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje de sus usuarios. (p. 63).

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional.

Argyris (2002) sostuvo que:

Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos. En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones. (p. 67)

Es importante comprender qué tipo de cultura se viene practicando, debido a que se manifiesta una serie de comportamientos que diferencian del comportamiento de los demás, precisamente ello les conlleva a identificarse con el tipo de cultura organizacional que practica.

Al respecto Villalba (2001) mencionó que: *“Comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente”* (p.84). Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo.

Trelles (2004) sostuvo que:

La capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.(p. 12)

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser auto controlado, la finalidad es que en la municipalidad de Huaura los trabajadores se organicen, utilicen comunicación empática entre ellos tratando de que el clima institucional se convierta favorable y agradable para poder desarrollar las actividades en forma tranquila.

2.2.2.5. Característica de la cultura organizacional

La cultura organizativa tiene sus características que les permite identificarse de las demás organizaciones y puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica, diferentes autores ponen su punto de vista referente al caso.

Robbins (2009) explicó que:

La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados. (p.62)

Con base al anterior planteamiento, se puede bajar hacia un enfoque más concreto del tema. Es decir mencionar los efectos de los fenómenos culturales sobre la efectividad empresarial y la situación del individuo.

Schein, (2007) señaló que:

Los efectos del mal conocimiento de la cultura son tristemente obvios en el ámbito internacional. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de guerras y del hundimiento de sociedades, como cuando la presencia de subculturas sólidas provoca que la cultura principal pierda su capacidad centralizadora y de integración. (p. 23)

Estos planteamientos enfocan la cultura organizacional como una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento organizacional y se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad, por otra parte, permite que los micro motivos de los actores (necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos) entre otros, formen un macro comportamiento organizacional.

Por su parte Robbins (2009) afirmó que: *“las sub-culturas son propias de grandes organizaciones, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Estas se centran en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización”* (p. 39). Cualquier área o dependencia de la organización puede adoptar una subcultura compartida exclusivamente por sus miembros, éstos, a su vez asumirán los valores de la cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias. La sub-cultura proporciona un marco de referencia en que los miembros de la organización interpretan actividades y acontecimientos, difíciles de precisar por ser conductas individuales.

Guédez (1995) planteó dos aspectos importantes que son:

Los subsistemas filosóficos y actitudinales, es decir, que el subsistema filosófico se vincula con la misión, visión y valores de una organización, pues estos aspectos son responsabilidad explícita y directa de la alta gerencia. En efecto, son los directivos que deben asumir el papel de facilitadores para esbozar y concretar la misión, visión y valores. Otro subsistema, es el actitudinal, mantiene mucha dependencia del subsistema filosófico, comprende todo lo concerniente a los comportamientos, sentimientos, relaciones y comunicaciones, sentido de trabajo y responsabilidades, inclinación participativa, lealtad e involucración afectiva; este representa la fuente principal del clima organizacional. (p. 95)

Por otra parte, la gerencia con un claro conocimiento de la misión y la visión de la empresa fomentan la participación del colectivo organizacional en el logro de los objetivos. La misión puede verse como el nivel de percepción que tenga una personalidad acerca de las respuestas satisfactorias que se le dé acerca del objetivo principal, ético y trascendente de la existencia de la organización.

Davis (2008) en cuanto a las características de cultura planteó:

Que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura. (p. 85)

De esta manera la diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría.

2.2.2.6. Funciones de la cultura organizacional

La cultura organizacional, cumple funciones muy estratégicas e importantes para tratar de organizar y mantener la organización, procurando que sea lo más aceptable por sus integrantes. Muchos autores se refieren a éste tema como los que mencionaremos seguidamente.

a). Control social de los empleados

Campos (2008) menciona que la cultura organizacional puede inducir:

A los empleados a comportarse de una manera determinada sin necesidad de una estrecha supervisión u otros mecanismos de control. A la mayoría de las personas les gusta sentir que pertenecen a un grupo, a una organización; que encajan en una cultura y actúan de acuerdo a ella porque, de esta manera, son aceptados por los demás. Por el contrario, cuando incumplen y no actúan según las normas culturales, perciben como se genera una presión social para que sigan las reglas; así, los individuos se alientan con lo que la cultura espera de ellos o, de lo contrario caen en el ostracismo y en la crítica por parte de sus semejantes. (p.20)

La mayoría de este proceso ocurre de una manera no especificada o informal, sustituyendo los vacíos que dejan los sistemas de control tradicionales en la organización, como las relaciones de supervisión y las descripciones de puestos de trabajo. La Cultura crea un sentido de identidad compartida, facilitando la generación de compromiso con los objetivos e intereses comunes de la organización.

b) Estabilidad

Campos es uno de los estudiosos de este tema, que comprendió lo que significa la estabilidad en una organización, por consiguiente el aprendizaje y la permanencia dentro de la cultura organizacional y señala de la siguiente manera:

La cultura proporciona un sentido de continuidad en un medio de rápidos cambios e intensa presión competitiva. En sectores de actividad con entornos hiper turbulentos como es el caso de la industria de alta tecnología, la cultura satisface necesidades humanas esenciales como la necesidad de seguridad, certeza y bienestar (p. 24).

La cultura puede suavizar o reducir el estrés causado por proyectos que cambian de la noche a la mañana, por cambios repentinos de equipo de trabajo y de supervisor, y sobre todo por las frecuentes modificaciones de los procesos y métodos de trabajo. Esta función de continuidad que proporciona la cultura organizacional se ha convertido en una de las más valiosas en este nuevo milenio, sobre todo debido al incremento tan rápido al que se enfrenta la mayoría de las organizaciones.

c). Socialización

La cultura enseña a los empleados de manera sutil los valores de la organización. Al proceso de interiorización o aceptación de los valores de la organización como propios de los individuos se les denomina socialización. La socialización es un proceso que opera en tres etapas.

Campos. (2008) mencionó lo siguiente:

- Previa a la llegada: Algunos autores también la han traducido como etapa de pre-arribo; se corresponde con la primera etapa de socialización, que abarca los valores, actitudes, prejuicios y expectativas que el empleado trae consigo a la organización cuando es contratado por primera vez.
- Etapa de encuentro: Etapa del proceso de socialización en el cual el individuo comienza a comparar sus expectativas sobre la cultura de la empresa con la realidad.
- Etapa de metamorfosis: La etapa de socialización en la cual el empleado es persuadido o inducido a cercar sus valores y formas de hacer las cosas a las de la organización.

2.2.2.7. Dimensiones de la cultura organizacional

Al mencionar las dimensiones de la cultura organizacional, deseamos tomar en cuenta los aportes de Robbins y Coulter (2010, p. 47) quienes sugieren la presencia de siete dimensiones que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización. Esas dimensiones han sido descritas de la siguiente manera:

a). Dimensión: Innovación y aceptación de riesgos. Referente a esta dimensión los autores tratan de clarificar en los términos siguientes.

Robbins y Coulter (2010, p. 47) precisaron que: “Es el grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos”. Las actividades de Innovación involucran tanto los esfuerzos en procura de generar nuevos conocimientos como los de adquirir, adaptar o desarrollar conocimientos existentes en general, a las diversas formas de incrementar las capacidades productivas y tecnológicas de la empresa ya sea en su equipamiento como en su dotación de recursos humanos.

Bernal (2000) al hacer el estudio referente al tema manifiesta sobre la innovación y aceptación de riesgo, mencionando lo siguiente:

El grado en que se estimula (alienta) a los trabajadores a ser agresivos, innovadores y a correr riesgos. Cada una de las siete características se puede representar en una línea horizontal que se desplaza de izquierda a derecha. La intensidad mínima (baja) con que se presenta cada característica se localiza en el extremo izquierdo, y la máxima (alta) en el derecho. Al evaluar la organización a partir de todas estas características se tiene un perfil completo de ella. Así, la cultura de la organización es una imagen compuesta, formada por estas siete características. (p. 121)

El perfil o imagen es la base de los sentimientos de significado compartido que tienen los miembros respecto a la organización, de cómo se hacen las cosas en ella y de la manera en que han de obrar. Estas características pueden combinarse y de esta manera obtener organizaciones altamente diferentes. Las características antes citadas son relativamente estables y permanentes en el tiempo, como la personalidad de un individuo, de modo que la cultura organizacional es duradera en el tiempo y relativamente estática en su propensión al cambio. Esto, nos permite visualizar, un elemento adicional, el reto que supone modificar la cultura organizacional.

Desarrollo de habilidades

Sánchez (2001) al referirse al desarrollo de habilidad precisó que:

Desarrollo de habilidades, enfoque a resultados y posicionamiento del servidor público, generará la dinámica necesaria dentro de las instituciones para que la esencia del modelo y los valores establecidos puedan concretarse. Representan un mecanismo de apalancamiento que otorgará fuerza al modelo, impactando de manera positiva en la

motivación y desempeño de los servidores públicos y por ende, en las consultas/trámites/gestiones/servicios otorgado a la ciudadanía. (p. 184)

Desde el punto de vista de la administración la habilidad, Influye de modo directo en el nivel de rendimiento y satisfacción de los trabajadores mediante la habilidad de adaptarse a un determinado trabajo. Los gerentes por lo general desean conseguir un ajuste compatible, para lograr esto lo que deben hacer es en primer lugar realizar un proceso de selección efectivo para que así se mejore la compatibilidad; un análisis del trabajo dará información acerca de los trabajos que se tiene en la actualidad y las habilidades que deben poseer los individuos que deseen ocupar esos puestos. En segundo lugar las decisiones de promoción y transferencia que afectan a individuos que ya se encuentran trabajando en la organización deben reflejar las habilidades de los aspirantes. Además se debe tener cuidado al evaluar las habilidades críticas que los beneficiarios requerirán en el puesto y acoplarlas con el personal de la organización. En tercer lugar el equilibrio se consigue por el arreglo del trabajo para acoplar mejor las habilidades del interesado. Las renovaciones pueden hacerse en el puesto, mientras no tengan una repercusión importante en las actividades esenciales del trabajo, se adapta mejor a los talentos del empleado. Por último una alternativa es brindar entrenamiento a los empleados, tanto a los aspirantes a un puesto como a los ocupantes de un puesto actualmente; para que así se mantengan sus habilidades se mantengan al día o en todo caso adquieran nuevas, manteniéndose a la par con el cambio.

Creatividad

Sánchez (2001) de acuerdo al autor la creatividad, fue conceptualizado:

La pérdida del miedo al cambio y a la desestructuración, porque pensar en un grupo que no cambia, que no evoluciona, que no muta muchas veces o que no hace un viraje en su historia, sería pensar en falso. Es posible conservar rasgos de la cultura organizacional, porque siempre

vamos a tener arraigos tradicionales, pero pueden ser permanentemente recreados a partir del aporte de los individuos. Si una tradición se modifica con el tiempo, se recrea, se desarma y vuelve a armar por la creatividad del hombre, pero sigue manteniendo su esencia simbólica, esta tradición perdurará como tal. (p. 192)

Las creencias y los valores que integran la cultura organizacional son los responsables de las decisiones que se toman dentro de una empresa. Imagínese entonces si la cultura se ha definido de forma aleatoria y sin intervención de la dirección, es de esperar que las decisiones que se toman, puedan llegar a tener un grado de efectividad muy poco y un alto riesgo para la organización.

Tomar la cultura organizacional como punto de partida e inspiración, desestructurarla, analizarla y redefinirla es tarea de todos, creatividad mediante. Todo el personal puede trabajar en nuevas concepciones de la empresa, como organización de aprendizaje. Una organización de aprendizaje es la que, sin perder su esencia, muta lo necesario para adaptarse a los cambios necesarios que le exige el medio en el que se inserta. Redefinir pautas, costumbres, rituales y rumbos es lícito y necesario. Con una visión creativa y mucho humor, se puede lograr ver a la empresa “desde otro lugar”. Jugar con las cotidianidades, divertirse con lo, aparentemente, estático. Reírnos de nuestras pequeñas obsesiones. Burlarnos a nosotros mismos y sacar desde dentro nuevas ideas de movimiento.

b). Dimensión: Atención a los detalles

Robbins y Coulter (2010) definieron que: *“Grado en el cual se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a los detalles”* (p.47) Un elemento importante del aprendizaje es la atención que se vincula usualmente con la memoria. Usualmente pedimos a los educandos que presten atención a las tareas del entorno.

Calidez

Robbins y Coulter (2010) precisaron que: *“El compromiso que tenemos de crear experiencias gratas con todas las personas con las cuales nos relacionamos”* (p.48). Una persona que nace con este efecto natural de la calidez, ya cuenta con unos buenos kilómetros de ventaja en cuanto a su capacidad de impactar, influenciar, dejar huella y lograr resultados en los que le rodean. Cuando uno nace con el efecto calidez debe entender que fue diseñado con un patrón y un propósito providencial para las relaciones y los contactos. Con una capacidad superior de influenciar y de ser un comunicador de alto impacto. Si usted no es cálido, sino más bien austero y distante, pero logra conectarse con este efecto, encuentra aquí un secreto genial para escalar en su desempeño profesional y personal.

Dominio administrativo

Koontz y Weihrich (2014) manifestaron que: *“Es necesario que se implementen métodos y procedimientos más eficientes, reduciendo costos y gastos, y manteniendo buenas relaciones con los proveedores. Se debe priorizar y satisfacer las necesidades del cliente, para atenderlo con productividad, calidad y excelencia”* (p.120) Sin embargo, todas esas exigencias, desafíos y expectativas sufren profundos cambios que sobrepasan la capacidad del administrador para seguirlos de cerca y comprenderlos de manera adecuada. Con la inclusión de nuevas variables a medida que el proceso se desarrolla, esos cambios tienden a aumentar y crean una turbulencia que perturba y complica la tarea.

Toma de decisiones

Koontz y Wehrich (2014) manifestaron que:

La función de dirección se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que conforman la organización empresarial. La dirección es la función de la gestión empresarial que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización y de sus respectivos subordinados (p. 133)

La función de dirección implica conducir los esfuerzos de las personas para ejecutar los planes y lograr los objetivos de un organismo social. La dirección es la parte más práctica y real, ya que trata directamente con las personas, y éstas son quienes finalmente influyen en el éxito o fracaso de la organización. Autoridad, motivación, comunicación, coordinación y toma de decisiones, son elementos claves de la dirección.

Chiavenato (2011) sobre la dirección definió como:

La dirección es la tercera función administrativa y viene mucho después de la planeación y la organización. Una vez que se hay definido la planeación y establecido la organización resta hacer que las cosas marchen y sucedan. Este es el papel de la dirección: imprimir acción y dinamismo a la empresa. La dirección se relaciona con la acción, con ponerla en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa (p. 130)

La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores de todos los niveles de la organización y sus respectivos subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces es necesario que se oriente a las personas con una comunicación adecuada y con habilidad de liderazgo y motivación para dinamizarlas y complementarlas.

c). Dimensión: Orientación hacia los resultados

Robbins y Coulter (2010) definieron como: *“Grado en el cual los gerentes enfocan su atención en los resultados y efectos, y no en las técnicas y procesos mediante los cuales se logró obtener ese resultado”* (p.47) Es la capacidad para trabajar con los mejores estándares de excelencia. Se relaciona con la motivación que lleva a establecer esfuerzo e interés en alcanzar metas u objetivos marcados. Incluye el establecimiento de metas propias y la consecución de las mismas. Asimismo, tiene que ver con la capacidad para adaptarse a los cambios de condiciones, aceptándolos sin problemas y manteniendo o incrementando los resultados obtenidos y encontrando nuevas oportunidades.

Nivel de iniciativa

Bernal (2000) opina referente al tema:

Tomando en consideración, se infiere que la Cultura Organizacional es una de las mayores fortalezas de la organización si ésta se ha desarrollado adecuadamente la iniciativa, caso contrario, constituye una de las principales debilidades; es por ello que de presentarse la cultura como una debilidad. (p. 23)

Disposición a cambios

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad.

Autoridad compartida

Bernal (2000) precisó que:

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito. (p. 45)

La cultura organizacional está determinada por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional. En el presente trabajo trataremos de dejar lo más claro posible ambos conceptos y sus implicancias dentro de la administración y de las organizaciones.

d). Dimensión: Orientación hacia las personas

Robbins y Coulter (2010) manifestaron que: *“Grado en el cual las decisiones administrativas toman en consideración el efecto de los resultados sobre las personas que están dentro de la organización”* (p.48). La orientación de las personas es el primer paso para emplearlas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos. Lo que permite ganar competitividad a una organización es saber emplear los recursos de manera adecuada y productiva. Imprimir rumbo y dirección, definir comportamiento y acción, establecer metas y resultados que se deben cumplir son algunas de las medidas orientadoras que la organización debe ofrecer a sus empleados. Cultura Organizacional.

Asignación de funciones

Chiavenato (2011) preciso que:

Las formas en las que opera y se administra una organización tendrán efectos, intencionales como intencionales sobre el mantenimiento o el cambio de la cultura organizacional. La organización contrata personas que en apariencia se adaptan a la cultura organizacional; luego, la organización mantiene su cultura despidiendo a los empleados que de manera sostenida o evidente se desvían de la conducta y actividades aceptadas.

Sin embargo, los métodos específicos para mantener la cultura organizacional son mucho más complejos que sólo contratar a las personas adecuadas y despedir a las que no se acoplan. Los reforzados más poderosos de la cultura de la organización son:

- Que los gerentes y los equipos presten atención, evalúen y controlen.
- Las forma en que los directivos reaccionen a los incidentes críticos y a las crisis organizacionales.
- Modelar, enseñar y capacitar para las funciones administrativas y de equipos.
- Selección, ascenso y despido de la organización.
- Ritos, ceremoniales e historias organizacionales.

e). Dimensión: Orientación hacia el equipo

Esta dimensión es entendida por Robbins y Coulter, (2000) como el:

Grado en el cual las actividades de trabajo están organizadas en torno de equipos, no de individuos. Por ello, una personalidad fuerte orientadas hacia el equipo “es la que está configurando sus culturas en torno a este concepto. El tema común para definir la esencia de la identidad es el compromiso con el trabajo en equipo” (p. 94).

Es preciso una organización dentro de una empresa o instituciones, organizar grupos de trabajo que resultan ser más dinámicos y participativos, que tiene una manera de comportamiento y producción dentro del trabajo, es por ello que muchas instituciones prefieren este tipo de organización.

Participación

De manera general Rebollo y Martí (2002) señalaron que:

La participación no es una finalidad en sí misma sino un medio para conseguir algo, advierten que debe ser comprendida como un derecho y no como un mero cumplimiento formal. Si se asumiera como ambos autores sugieren debe entenderse no únicamente como un derecho a reunirse, sino como un derecho a conformarse en grupos para lograr un objetivo, y ejercerse como un proceso que no se trate solamente de la convocatoria para conformar al grupo, sino para el logro, seguimiento y evaluación de objetivos. (p. 34).

A partir de ahí, el autor propone una escala de participación que permite diagnosticar el estado actual de las personas y su nivel de compromiso, y en consecuencia saber dónde y en qué medida intervenir.

Decisiones consensuadas

Es un proceso de decisión que busca no solamente el acuerdo de la mayoría de los participantes, sino también persigue el objetivo de resolver o atenuar las objeciones de la minoría para alcanzar la decisión más satisfactoria. (Robbins y Coulter, 2000, p. 99).

f). **Dimensión: Agresividad**

Robbins y Coulter, (2000) referente a la dimensión mencionó de la siguiente manera: “*Grado en el cual las personas son agresivas y competitivas, en lugar de mostrarse accesibles y serviciales*”. (p. 94). Este acto o respuesta de las diferentes personas se debe a la reacción que tiene cada persona en respuesta a una acción o estímulo que recibe del medio en la que se encuentra.

Desagrado

El desagrado puede ser momentáneo y casi instantáneo, y causarlo, bien así como desvanecerlo, la más ligera causa o motivo; a veces solo el capricho, el mal humor: «Ayer me desagrado F. con sus rarezas; hoy me agrada con sus chanzas festivas»: casi en un mismo instante agrada y desagrada una persona.

Decepción

Sánchez (2010) definió como: “*La decepción es un sentimiento de insatisfacción que surge cuando no se cumplen las expectativas sobre un deseo o una persona. Se forma en unir dos emociones primarias, la sorpresa y la pena*” (p.45). La decepción, si perdura, es un desencadenante para la frustración y más adelante, la depresión. Similar al arrepentimiento, se diferencia en que el sentimiento de arrepentimiento se enfoca básicamente en fallas en elecciones personales mientras que el de decepción se enfoca más en la insatisfacción proveniente del aspecto externo. Es una fuente de estrés psicológico.

Cordura

Sánchez, (2010) por su parte mencionó;

La cordura es una característica humana perteneciente a aquellas personas que actúan en forma racional, lógica, con buen juicio, prudentemente. Son coherentes en sus acciones y en la toma de decisiones. Es lo opuesto a la locura, a la enajenación mental o insania,

que padecen aquellos cuyas decisiones, opiniones y acciones se muestran desatinadas, impensadas, arrebatadas y peligrosas. (p. 58)

Se denomina al comportamiento cordial que presenta una persona, comportamiento dentro de lo correcto, actuando en forma racional, lógica con buen juicio.

g). **Dimensión: Estabilidad**

Grado en el cual las actividades de la organización ponen énfasis en mantener el statu quo (estado del momento actual).

Adaptación a las condiciones laborales

Sánchez, (2010) aporta referente al tema:

La adaptación o cambio de puesto de trabajo es el procedimiento que tiene como finalidad la determinación de la relación existente entre la demanda de trabajo y la capacidad individual de la persona, con el objeto de realizar los cambios necesarios en las condiciones de trabajo para garantizar y preservar la seguridad y salud del trabajador. (p. 60)

Cumplimiento de objetivos

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

2.3 Bases filosóficas

2.3.1. Fundamento filosófico de la Cultura Organizacional

Teniendo en cuenta que, la epistemología es la ciencia del conocimiento filosófico, está basado en la relación con la crítica, la lógica y un método que busca interpretar la totalidad de las experiencias humanas de lo real. De allí que la cultura organizacional se relaciona con el conocimiento, siendo una problemática que afecta a todos los seres humanos, puesto que el conocimiento de cómo realizar es mínimo. La problemática que se originan en el comportamiento de las poblaciones, dependiendo del tipo de cultura que se maneja a nivel de sus culturas que practican de acuerdo en los países donde viven.

Bass (1999) opinó de la siguiente manera:

Es fundamental propiciar la práctica de culturas que orienten a los ciudadanos practicar comportamientos saludables para generar clima organizacional agradable donde se realice un ambiente favorable para desarrollar las actividades dentro de la tranquilidad, (p.186)

Es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman. La cultura es un proceso, entendido como fases sucesivas de un fenómeno compartido por todos los miembros de la organización, a partir del cual se genera sentido. Esto implica reconocerla como un emergente, lo cual no excluye su condición de relativamente estable, ya que la noción de proceso alude tanto a la idea de reconfiguración como a la de dicha estabilidad. Que las pautas sean compartidas no implica que sean producto del consenso; nunca son totalmente aceptadas o rechazadas y se van forjando en el entramado de las relaciones cotidianas. Por tratarse de un proceso que recrea una configuración particular de elementos, el equilibrio de este sistema está en permanente tensión, la cual puede ser útil de visualizar en una fase diagnóstica. Por

eso, sostener que tiene una relativa estabilidad y que aporta cierta regularidad a la organización no implica decir que es algo estanco o estático.

La filosofía de todo conocimiento implica la crítica que lleva a la búsqueda de soluciones, siendo conscientes que ello desarrollará o mejorará el conocimiento, los seres humanos si no apreciamos la problemática no la enfrentamos, por ello la finalidad intrínseca del proyecto, mejorar el conocimiento como parte de la solución del problema.

Fundamentalmente se trata de observar y analizar esta manifestación de lo simbólico a través de los comportamientos. Por lo tanto se debe detener la mirada en los lugares de encuentro e interacción, como así también en las prácticas cotidianas, para detectar regularidades en el accionar de los sujetos. Asimismo, esta manifestación tiene una dimensión formal y otra informal. En cuanto refiere a la dimensión formal, es preciso que el analista indague acerca de los procedimientos que la organización dispone para moldear los comportamientos de sus miembros, para lo cual deberá observar los procesos de inducción, tanto los estandarizados como los no estandarizados, a través de los cuales se refuerza y sostiene el sistema de valores. Los procesos de inducción tienen diferentes expresiones, siendo las más habituales en las organizaciones los mecanismos de socialización que se desarrollan cuando un nuevo miembro se incorpora, pero también aquellos de reclutamiento, capacitación, evaluación, compensación y promoción. Todas estas prácticas son procesos que inducen a los sujetos que forman parte de una organización a adecuarse a las normas, es decir, los aproxima a la instancia más formal. A través de estos procesos los miembros adquieren (y actualizan) las competencias sociales necesarias para formar parte de la organización, dando lugar a la pertenencia operacional.

Es necesario ser objetivos en comprender que una Política Nacional sobre Gestión Integral de Residuos Sólidos, no peligrosos y peligrosos, debe considerar como componentes en el manejo integral de residuos sólidos, el conocimiento, teniendo en cuenta la peligrosidad de cada uno de ellos y tratarlos con ciertas estrategias tratando de mejorar y mantener el medio ambiente.

2.3.2. El Paradigma Holístico.

De acuerdo a los resultados de este paradigma es necesario las investigaciones orientar bajo esta criterio, debido a que se toma como la práctica del todo” o “de la integralidad”, su raíz holos, procede del griego y significa “todo”, “íntegro”, “entero”, “completo”, y el sufijo ismo se emplea para designar una doctrina o práctica. Por esta razón la holística es definida como un fenómeno psicológico y social, enraizado en la distintas disciplinas humanas y orientada hacia la búsqueda de una cosmovisión basada en preceptos comunes al género humano.

Siendo los residuos sólidos un problema en los pueblos, que el poblador por desconocimiento no sabe hacer uso de ellos, o hacer un tratamiento, dejando libremente que contamine el medio ambiente, con el paradigma holístico se pretende integrar los conocimientos para poderlos tratar en forma ordenada. En este orden de ideas, la holística permite entender los eventos desde el punto de vista de las múltiples interacciones que lo caracterizan y tal como se producen en el contexto real, lo cual lleva a una actitud integradora, como también a una teoría explicativa que se orienta hacia una comprensión multicausal de los procesos, de los protagonistas y de sus contextos. Es por ello, que la holística se refiere a la manera de ver las cosas enteras, en su totalidad, en su conjunto, en su complejidad, pues de esta forma se pueden apreciar interacciones, particularidades y procesos que por lo regular no logran percibirse al estudiarse por separado

2.3.3. Abordaje holístico de lo real

Barrera (2003) entiende referente al abordaje holístico y mencionó de la siguiente manera:

El abordaje representa el conjunto de métodos que permiten al hombre la comprensión desde la perspectiva holística, apartándose de cualquier tipo de reduccionismo científico y metodológico y busca la epistemología de la complementariedad asociante que, de manera integrada, supere cualquier disociación teórica o práctica y prevalezca sobre los valores vigentes en la sociedad actual (p.58).

Lo que entendemos que, el abordaje holístico es un camino de obtención de conocimiento para clasificación y aumento de la conciencia sobre la verdad de la esencia o la naturaleza del ser humano y su entorno. En lo que se refiere al ser humano, estudia con una visión global la interdependiente interacción de sus manifestaciones espiritual, psíquica, orgánica, social y energética tanto internamente como con sus semejantes y la naturaleza de la cual forma parte para mantener el equilibrio armónico funcional.

Estos métodos están agrupados en dos grandes categorías:

1. Aquellos métodos que buscan un conocimiento holístico, por caminos intelectuales y/o experimentales, estudio de textos referentes a la tradición que permiten clasificar y reconocer la vivencia de lo real. A esta categoría se le llama holología, e implica interdisciplinariedad y transdisciplinariedad, constituyendo la tendencia científica de este abordaje.

González y Rueda (1998) manifestaron al respecto:

La propuesta interdisciplinaria convoca diversas disciplinas alrededor de un objeto en una relación simétrica, dinámica e interactiva, propiciando un diálogo que permite la construcción de la unidad a partir de la pluralidad de las voces provenientes de los diversos campos (p.16).

Luego, este planteamiento está íntimamente vinculado a la aproximación interdisciplinaria de la realidad, la generación de teorías desde la perspectiva holística implica también una postura frente al saber y la verdad científica opuesta al determinismo propio de los estancos científicos fragmentados

2. Aquellos métodos que implican una vivencia o experiencia holística directa por los caminos tradicionales, entre estos destacan las experiencias místicas orientales (yoga, hinduismo, budismo, etc.) y algunos occidentales como la experiencia de la psicología transpersonal. A esta categoría se le denomina holo praxis, que proviene del vocablo griego holos, que significa totalidad, globalidad, y praxis, que significa acción, práctica, procedimiento. Es decir, constituye la práctica global de la investigación en sus múltiples dimensiones y comprende la totalidad del proceso, desde su génesis hasta su culminación.

Representan la tendencia tradicional y experiencial de este abordaje. El abordaje holístico implica una asociación entre la hología y la holo praxis inseparables, en correspondencia con los dos hemisferios cerebrales para poder conocer y crear.

2.4 Definición de términos básicos

1.- Autoridad compartida

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

2.- Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

3.- Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.

4.- Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros organización acerca de los desafíos y riesgos que impone el trabajo.

5.- Desagrado

El desagrado puede ser momentáneo y casi instantáneo, y causarlo, bien así como desvanecerlo, la más ligera causa o motivo; a veces solo el capricho, el mal humor: Ayer me desagradó con sus rarezas; hoy me agrada con sus chanzas festivas»: casi en un mismo instante agrada y desagrada una persona.

6.- Disposición a cambios

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad.

7.- Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8.- Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procesos, trámites y otras limitaciones enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

9.- Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización, siendo un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

10.- Modelos de clima organizacional

A lo largo de los estudios del clima organizacional, los teóricos de este campo han propuesto algunos modelos que servirán de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización.

11.- Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

12.- Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.

13.- Responsabilidad

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

14.- Socialización

La cultura enseña a los empleados de manera sutil los valores de la organización. Al proceso de interiorización o aceptación de los valores de la organización como propios de los individuos se les denomina socialización. La socialización es un proceso que opera en tres etapas.

2.5 Hipótesis de investigación

2.5.1 Hipótesis general

La aplicación de un programa de liderazgo transformacional surte efectos significativos en la cultura organizacional de la municipalidad Provincial de Huaura 2017.

2.5.2 Hipótesis específicas

- a) La aplicación de un programa de liderazgo transformacional incide significativamente en la innovación y aceptación de riesgos de la municipalidad Provincial de Huaura 2017.
- b) La aplicación de un programa de liderazgo transformacional tiene incidencia significativa en la orientación hacia los resultados de la municipalidad Provincial de Huaura 2017.
- c) La aplicación de un programa de liderazgo transformacional incide significativamente en la en la orientación hacia el equipo de la municipalidad Provincial de Huaura 2017.

2.6 Operacionalización de las variables

2.6.1. Variable Independiente = Programa de Liderazgo transformacional

La definición operacional de la variable independiente se presenta en el siguiente cuadro.

2.6.2. Variable Dependiente = Cultura Organizacional

Definición Conceptual

La cultura organizacional desde el punto de vista antropológica, se puede definir como un complejo holístico que incluye los saberes, las creencias, los valores, las leyes, las costumbres y cualquier otra capacidad o hábito compartido por el hombre.

Tabla 1. Operacionilizacion de Variables e Indicadores

Variables	Dimensión	Indicador	Ítems
Independiente: Aplicación de un Programa de Liderazgo transformacional	Innovación y aceptación de riesgos	Desarrollo de habilidades	1,2,3,4.
		Creatividad Oportunidad	5,6,7.
	Orientación hacia los resultados	Disposición a cambios	8,9,10,11.
		Autoridad compartida	12,13,14.
	Orientación hacia el equipo	Participación	15,16,17.
		Decisiones consensuadas	18,19,20.
Variables	Dimensión	indicador	Ítems
Dependiente: Cultura Organizacional	Innovación y aceptación de riesgos	Desarrollo de habilidades	1,2,3,4.
		Creatividad Oportunidad	5,6,7.
	Orientación hacia los resultados	Disposición a cambios	8,9,10,11.
		Autoridad compartida	12,13,14.
	Orientación hacia el equipo	Participación	15,16,17.
		Decisiones consensuadas	18,19,20.

Fuente. Elaborado por el propio investigador

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

El diseño de la investigación tiene un enfoque cuantitativo, de tendencia cuasi experimental, con dos grupos intactos que ya se encuentran formados. Al respecto Sánchez y Reyes (2005, p. 123) mencionan: “Este diseño pre-experimental hace uso de un grupo de control, el mismo que no va recibir el tratamiento experimental(x).La referencia a comparación estática o grupos intactos, es porque el investigador no selecciona los grupos sino que éstos ya están formados”.

De ésta manera tomaremos los grupos formados que ya existen dentro de la municipalidad provincial de Huaura.

El diseño de la presente investigación se encuentra en el siguiente cuadro:

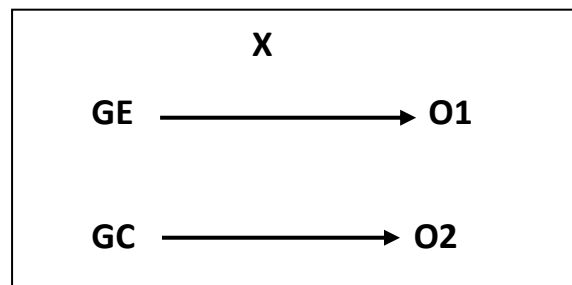


Figura 1. Diagrama de diseño de las variables

Interpretando el diagrama

Dónde:

GE= Grupo Experimental

GC= Grupo Control.

X = Aplicación del programa al grupo experimental

3.1.1. Tipo

La investigación es de tipo Aplicada. Al respecto, Sánchez y Reyes (2005), fundamentaron de la siguiente manera:

Se caracteriza por su interés en la aplicación de los conocimientos teóricos a determinada situación concreta y las consecuencias prácticas que de ella deriven. La investigación aplicada busca conocer para hacer, para actuar. Para construir, para modificar le preocupa la aplicación inmediata sobre una realidad circunstancial antes que el desarrollo de un valor universal (p.41)

Como es de verse, en este tipo de investigación tratamos de profundizar un conocimiento que servirá de base a las futuras investigaciones, o simplemente, este resultado servirá para generar una investigación aplicada, mediante esta investigación se logrará poner en práctica nuestros resultados adquiridos.

3.1.2 Enfoque

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.4) el enfoque en el que se realiza este estudio, es el cuantitativo, porque se usa la recolección de datos para probar la hipótesis, haciendo uso de los datos recogidos y, que serán analizados con técnicas estadísticas descriptivas (media, mediana, moda) e inferenciales de la investigación.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionaron que: *“la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones [...] Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo”*.(p.235) teniendo en cuenta la opinión de los autores, la población estará conformada por los 140 trabajadores nombrados de la municipalidad Provincial de Huaura – 20117

3.2.2 Muestra

Refiriéndose a la muestra Cabanillas, G. (2013) menciona lo siguiente: Es un subconjunto o una parte representativa de la población, de la que se obtiene los datos y se analizan con el objetivo de conocer la población de la cual proviene” (p.104). La muestra de estudio estará constituida por los 60 trabajadores de la municipalidad Provincial de Huaura 2017. Dividido en dos grupos, de 30 trabajadores cada grupo denominado grupo control (GC) y otro grupo experimental (GE), los cuales serán consideradas como grupos independientes

3.2.3. Tipo de muestreo

El tipo de muestreo utilizado fue considerar el tipo de dos grupos independientes, uno denominado Grupo Control, el cual solo servirá de referencia, por otro lado el grupo experimental, sobre el cual recaerá los efectos de la capacitación que se pretende realizar y que será verificado al termino del experimento.

El respecto Carrasco, S. (20014, p.65) aportó de la siguiente manera: En este diseño se considera para la investigación dos grupos, a uno se le aplica el tratamiento experimental (grupo Experimental) y al otro no (grupo Control)

3.3 Técnicas de recolección de datos

La técnica utilizada en la presente investigación es la observación, que mediante ello se observó todo los acontecimientos en el lugar de nuestra investigación.

La observación.

Es una técnica que consiste en observar a la gente in-situ, es decir en su contexto real, donde desarrolla normalmente sus actividades para captar aquellos aspectos más significativos de cada fenómeno o hecho a investigar y recopilar datos que estime pertinente. La observación abarca también todo el ambiente (físico, social y cultural, y otros) donde las personas desarrollan su vida. Pero para la investigación que se haga de manera sistemática y controlada es necesario tomar ciertas

precauciones metodológicas. Además se ha realizado una entrevista a las personas, pertinentes para recabar mayor información y poder reforzar a la encuesta.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) consideraron que: “*consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías*” (p.148) Por consiguiente es de suma importancia el uso de la observación por diferentes investigadores

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Es entendido con los que se recogen los datos de la investigación, a fin de realizar la evaluación de la variable, para ello, se utilizó como instrumento el cuestionario diseñado para la variable, lo que nos permitió recolectar los datos cuantitativos de la variable, aplicado en ambas fases, en la fase antes, y después de la aplicación del experimento en el grupo experimental.

Descripción de los instrumentos.

De acuerdo a las recomendaciones de Carrasco utilizamos un cuestionario apropiado para recoger la información. En nuestro caso utilizamos un cuestionario diseñado en sus tres dimensiones de la variable dependiente.

Según Carrasco (2013, p.318) manifestó que: “*Los cuestionarios consisten en presentar a los encuestados unas hojas conteniendo una serie ordenada y coherente de preguntas formuladas, con claridad, precisión y objetividad, para que sean resueltas de igual modo*”.

En nuestro caso, se elaboró un cuestionario de 20 preguntas para la variable considerando sus dimensiones, con la finalidad de recoger la información requerida de versión de los participantes de la población, datos que nos sirvió para la interpretación de los resultados a través de la estadística descriptiva e inferencial.

Tabla 4. *Escala de Likert.*

N	Nunca	1
CN	Casi nunca	2
AV	Algunas veces	3
CS	Casi siempre.	4
S	Siempre	5

Validez

Se entiende por validez el grado en que medida refleja con exactitud el rasgo, característica o dimensión que se pretende medir. *La validez se da en diferentes grados y es necesario caracterizar el tipo de validez de la prueba* (Carrasco, 2013, p.142). En este sentido fue necesario validar el instrumento para que tengan un grado óptimo de aplicabilidad, por ello el constructo del instrumento, fue validado según la opinión de juicio de expertos.

Validez de la Variable

Para ver la validez y verificar la confiabilidad del instrumento de la variable 1, se envió a los expertos para validar el constructo, después de ello para ver la confiabilidad se sometió a una prueba piloto, permitiéndonos medir el tiempo de aplicación y la confiabilidad a través de una fórmula estadística.

Opinión de expertos.

El instrumento fue puesto a consideración de un grupo de expertos, todos ellos profesionales temáticos con amplia experiencia, por lo que sus opiniones fueron importantes y determinaron que el instrumento presenta una validez significativa, dado que responde al objetivo de la investigación, así como precisa su validez interna. Se puede apreciar en la siguiente tabla

Tabla 5. Validación por expertos variable.

N°	Experto	Confiabilidad
Experto 1	Dr. Fortunato Diestra Salinas	Aplicable
Experto 2	Dra. Juana Rosa Ramos Vera	Aplicable
Experto 3	Dra. Haydee Ramos Pacheco	Aplicable

Fuente: Elaborado por el investigador

Del análisis de la tabla, se infiere que la ponderación general del instrumento, en base a la opinión oportuna, de los expertos consultados, oscila entre el 85% y 90% lo que da un promedio del 88.5%; que en la escala con la que se ha trabajado en la presente investigación, calificaría como Muy Bueno (80% a 100%). Por lo que se considera aplicable a la Muestra.

Confiabilidad

El criterio de confiabilidad del instrumento, se determinó utilizando la prueba estadística mediante el alfa de crombach. Esta fórmula determina el grado de consistencia y precisión, teniendo en cuenta los valores que se detallan a continuación:

Criterio de confiabilidad valores.

No es confiable	: -1 a 0
Baja confiabilidad	: 0.01 a 0. 49
Moderada confiabilidad	: 0.5 a 0.75
Fuerte confiabilidad	: 0.76 a 0.89
Alta confiabilidad	: 0.9 a 1

. Alfa de Cronbach.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,856	20

De acuerdo a la tabla, podemos observar que, el instrumento tiene una fuerte confiabilidad, y que se utilizó en la muestra para recoger los datos requeridos para nuestro trabajo.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$



CAPÍTULO IV
RESULTADOS



4.1 Análisis de resultados

Tabla 1

Niveles de calificación de la variable Cultura organizacional en el grupo control y experimental para las prueba pre-test y pos-test

Cultura organizacional	Grupo Control		Grupo Experimental	
	N	(n=30)	N	(n=30)
	<i>Pretest</i>			
Inicio	18	60%	16	53.3%
Proceso	4	13.3%	7	23.3%
Logrado	8	26.7%	7	23.3%
	<i>Postest</i>			
Inicio	4	13.3%	1	3.3%
Proceso	15	50%	11	36.7%
Logrado	11	36.7%	18	60%

Fuente: Base de datos recogidos por el investigador.

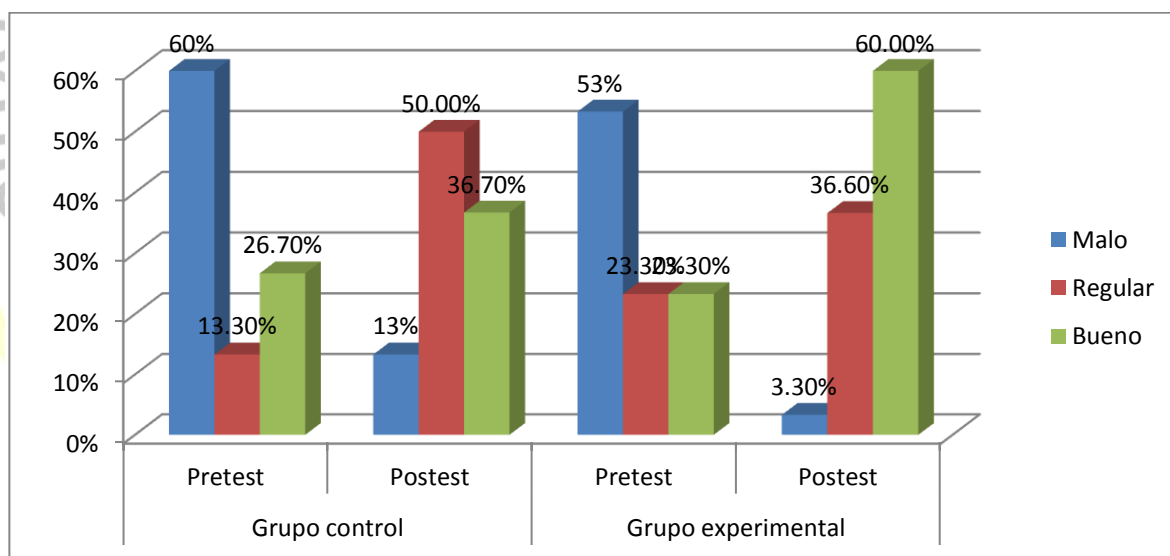


Figura 1. Diferencias entre pre-test y post-test del grupo control y experimental.

Como se observa en la figura 1, al comparar la encuesta de entrada en el grupo control y el grupo experimental, el 60% y 53% se ubica en el nivel malo en la variable cultura organizacional. Asimismo en la salida de grupo control y experimental el 36.70% y 60% se ubica en el nivel bueno después de la aplicación del programa de liderazgo transformacional.

Tabla7

Niveles de calificación de la dimensión innovación y aceptación de riesgos de la Cultura organizacional en el grupo control y experimental para las prueba pre-test y pos-test

Innovación y aceptación de riesgos.	N	Control (n=30)	Grupo	
			N	Experimental (n=30)
			<i>Pretest</i>	
Malo	13	43.3%	5	16.7%
Regular	12	40%	15	50%
Bueno	5	16,7%	10	33.3%
			<i>Postest</i>	
Malo	1	3.3%	1	3.3%
Regular	8	26.7%	7	23.3%
Bueno	21	70%	22	73.3%

Fuente: Base de datos recogidos por el investigado

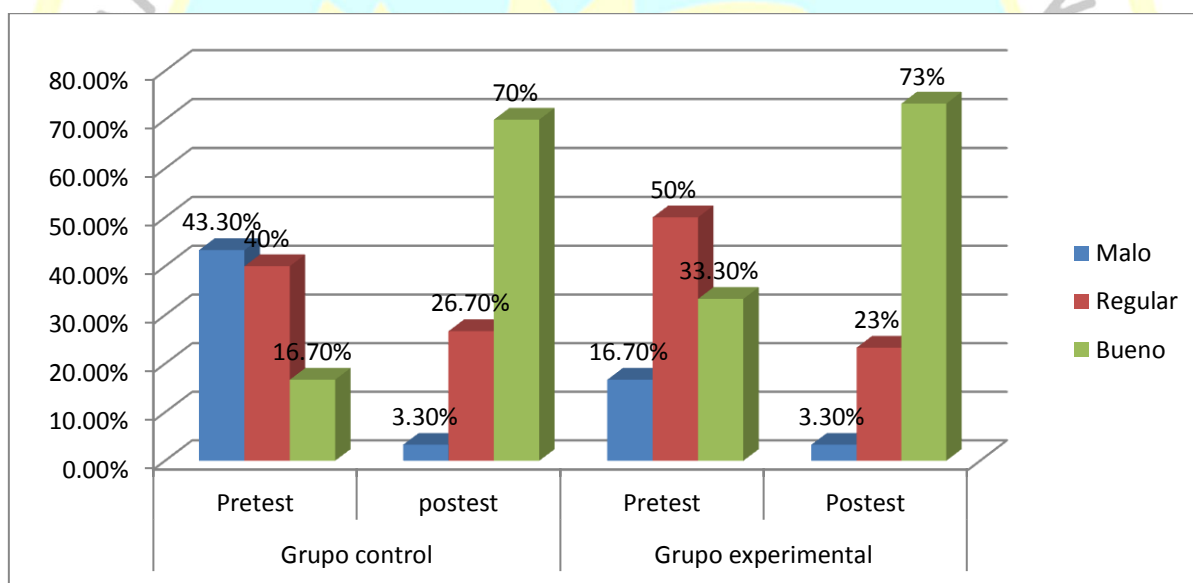


Figura 2.. Diferencias entre pre-test y post-test del grupo control y experimental.

Como se observa en la figura 2, al comparar la encuesta de entrada en el grupo control y el grupo experimental, el 16.7% y 33.30% se ubica en el nivel bueno, en la dimensión innovación y aceptación de riesgos de la cultura organizacional. Asimismo en la salida de grupo control y experimental el 33.30% y 73% se ubica en el nivel bueno después de la aplicación del programa de liderazgo transformacional.

Tabla 8

Niveles de calificación de la dimensión orientación hacia los resultados de riesgos de la Cultura organizacional en el grupo control y experimental para las prueba pre-test y pos-test

Orientación hacia los resultados.	N	Control (n=30)	Grupo N	Experimental (n=30)
<i>Pretest</i>				
Malo	13	43.3%	6	20%
Regular	16	53.3%	17	56.7%
Bueno	1	3.3%	7	23.3%
<i>Postest</i>				
Malo	6	20%	7	23.3%
Regular	23	76.7%	18	60%
Bueno	1	3.3%	5	16.7%

Fuente: Base de datos recogidos por el investigador

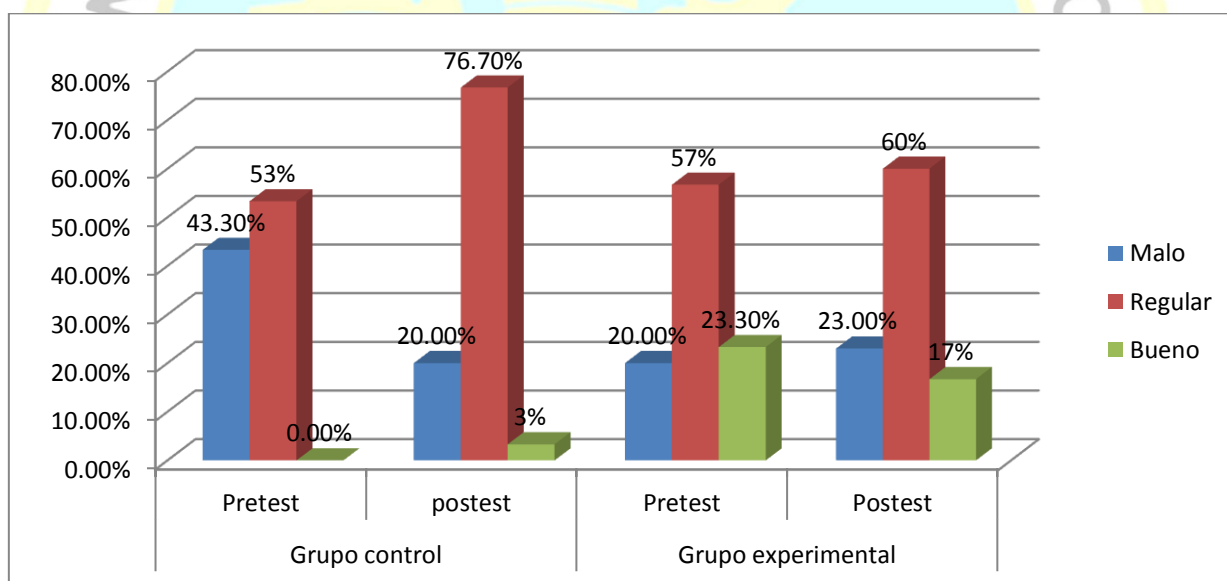


Figura 3.. Diferencias entre pre-test y post-test del grupo control y experimental

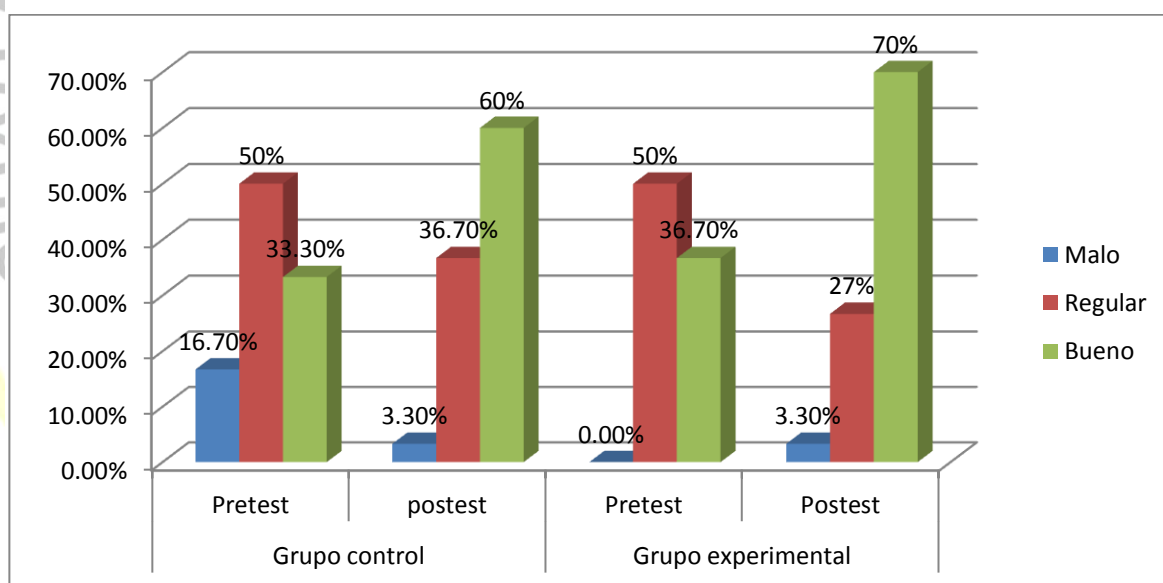
En la figura 3, se observa que, al comparar la encuesta de entrada en el grupo control y el grupo experimental, el 53% y 57% se ubica en el nivel regular, en la dimensión orientación hacia los resultados de la cultura organizacional. Asimismo en la salida de grupo control y experimental el 3% y 17% se ubica en el nivel bueno después de la aplicación del programa de liderazgo transformacional.

Tabla 9

Niveles de calificación de la dimensión orientación hacia el equipo de la Cultura organizacional en el grupo control y experimental para las prueba pre-test y pos-test

Orientación hacia el equipo	N	Control (n=30)	Grupo N	Experimental (n=30)
<i>Pretest</i>				
Inicio	5	16.7%	4	13.3%
Proceso	15	50%	15	50%
Logrado	10	33,3%	11	36.7%
<i>Postest</i>				
Inicio	1	3.3%	1	3.3%
Proceso	11	36.7%	8	26.7%
Logrado	18	60%	21	70%

Fuente: Base de datos recogidos por el investigador.



. Figura 4.. Diferencias entre pre-test y post-test del grupo control y experimental

En la figura 4, se observa que, al comparar la encuesta de entrada en el grupo control y el grupo experimental, el 33.30 % y 36.70% se ubica en el nivel bueno en la dimensión orientación hacia el equipo. Asimismo en la salida de grupo control y experimental el 60% y 70% se ubica en el nivel bueno, después de la aplicación del programa de liderazgo transformacional.

4.2 Contrastación de hipótesis

4.2.1. Hipótesis General

H0 = La aplicación de un programa de liderazgo transformacional no surte efectos significativos en la cultura organizacional de la municipalidad Provincial de Huaura 2017

H1 = La aplicación de un programa de liderazgo transformacional surte efectos significativos en la cultura organizacional de la municipalidad Provincial de Huaura 2017

Nivel de confianza: 95%

Nivel de significancia: 5% y límite de error (α): 0,05

Regla de decisión: Si $\rho \geq \alpha$, se acepta Ho y si $\rho < \alpha$, se rechaza Ho

Tabla 2

Resultados de la prueba de hipótesis general.

Rangos				
	Grupo	N	Rango promedio	Suma de rangos
Cultura organizacional (Pretest)	Grupo control	30	33,28	998,50
	Grupo experimental	30	27,72	831,50
	Total	60		
Cultura organizacional (Postest)	Grupo control	30	31,47	944,00
	Grupo experimental	30	29,53	886,00
	Total	60		

Estadísticos de contraste ^a		
	Cultura organizacional (Pretest)	Cultura organizacional (Postest)
U de Mann-Whitney	366,500	421,000
W de Wilcoxon	831,500	886,000
Z	-1,238	-,431
Sig. asintót. (bilateral)	,216	,000

a. Variable de agrupación: Grupo

Según la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney se comprobó que los niveles de cultura organizacional fueron estadísticamente iguales en el pretest, ya que el valor de significancia observada Sig = 0.216 fue superior al nivel de significancia teórica $\alpha = 0.05$. Finalmente, se comprobó que los niveles de cultura organizacional fueron estadísticamente diferentes en el postest, ya que el valor de significancia observada Sig = 0.00 es menor al nivel de significancia teórica $\alpha = 0.05$, lo cual permitió concluir que: La aplicación de un programa de liderazgo transformacional surte efectos significativos en la cultura organizacional de la municipalidad Provincial de Huaura 2017.

2.6.1 Hipótesis específicas

Prueba de Hipótesis Especifica 1.

H0 = La aplicación de un programa de liderazgo transformacional no incide significativamente en la innovación y aceptación de riesgos de la municipalidad Provincial de Huaura 2017.

H1 = La aplicación de un programa de liderazgo transformacional incide significativamente en la innovación y aceptación de riesgos de la municipalidad Provincial de Huaura 2017

Nivel de confianza: 95%

Nivel de significancia: 5% y límite de error (α): 0,05

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta Ho y si $p < \alpha$, se rechaza Ho

Prueba estadística: U de Mann Whitney

Tabla 3 : Estadísticos de contraste de la prueba de hipótesis específica 1

Rangos				
	Grupo	N	Rango promedio	Suma de rangos
innovación y aceptación de riesgos (Pretest)	Grupo control	30	32,17	965,00
	Grupo experimental	30	28,83	865,00
	Total	60		
Cultura organizacional (Postest)	Grupo control	30	30,50	915,00
	Grupo experimental	30	30,50	915,00
	Total	60		

Estadísticos de contraste ^a		
	innovación y aceptación de riesgos (Pretest)	Cultura organizacional (Postest)
U de Mann-Whitney	400,000	450,000
W de Wilcoxon	865,000	915,000
Z	-,743	,000
Sig. asintót. (bilateral)	,457	,000

a. Variable de agrupación: Grupo

Según la prueba no paramétrica de U de Mann-Whitney se comprueba que, la aplicación de un programa de liderazgo transformacional, incide significativamente en la innovación y aceptación de riesgos de la municipalidad Provincial de Huaura, son estadísticamente iguales en el pretest, ya que el valor de significación observada Sig = 0.457 es superior al nivel de significación teórica $\alpha = 0.05$. Finalmente, se comprueba que: La aplicación de un programa de liderazgo transformacional incide significativamente en la innovación y aceptación de riesgos de la municipalidad Provincial de Huaura 2017

Hipótesis específica 2

H0 = La aplicación de un programa de liderazgo transformacional tiene no incidencia significativa en la orientación hacia los resultados de la municipalidad Provincial de Huaura 2017

H1 = La aplicación de un programa de liderazgo transformacional tiene incidencia significativa en la orientación hacia los resultados de la municipalidad Provincial de Huaura 2017

Nivel de confianza: 95%

Nivel de significancia: 5% y límite de error (α): 0,05

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta Ho y si $p < \alpha$, se rechaza Ho

Prueba estadística: U de Mann Whitney

Tabla 4: *Estadísticos de contraste de la prueba de hipótesis específica 2*

Rangos				
	Grupo	N	Rango promedio	Suma de rangos
orientación hacia los resultados	Grupo control	30	31,35	940,50
	Grupo experimental	30	29,65	889,50
	Total	60		
Cultura organizacional (Postest)	Grupo control	30	29,02	870,50
	Grupo experimental	30	31,98	959,50
	Total	60		

Estadísticos de contraste ^a		
	orientación hacia los resultados	Cultura organizacional (Postest)
U de Mann-Whitney	424,500	405,500
W de Wilcoxon	889,500	870,500
Z	-,381	-,666
Sig. asintót. (bilateral)	,703	,000

a. Variable de agrupación: Grupo

Según la prueba no paramétrica de U de Mann-Whitney se comprueba que, la aplicación de un programa de liderazgo transformacional, incide significativamente en la orientación hacia los resultados de la municipalidad Provincial de Huaura, son estadísticamente iguales en el pretest, ya que el valor de significación observada $Sig = 0.703$ es superior al nivel de significación teórica $\alpha = 0.05$. Finalmente, se comprueba que: La aplicación de un programa de liderazgo transformacional tiene incidencia significativa en la orientación hacia los resultados de la municipalidad Provincial de Huaura 2017.

Hipótesis específica 3

H0 = La aplicación de un programa de liderazgo transformacional incide significativamente en la en la orientación hacia el equipo de la municipalidad Provincial de Huaura 2017.

H1 = La aplicación de un programa de liderazgo transformacional incide significativamente en la en la orientación hacia el equipo de la municipalidad Provincial de Huaura 2017.

Nivel de confianza: 95%

Nivel de significancia: 5% y límite de error (α): 0,05

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta Ho y si $p < \alpha$, se rechaza Ho

Prueba estadística: U de Mann Whitney

Tabla 5: Estadísticos de contraste de la prueba de hipótesis específica 3

		Rangos			
		Grupo	N	Rango promedio	Suma de rangos
orientación hacia el equipo	Grupo control		30	32,42	972,50
	Grupo experimental		30	28,58	857,50
	Total		60		
Cultura organizacional (Postest)	Grupo control		30	31,68	950,50
	Grupo experimental		30	29,32	879,50
	Total		60		

Estadísticos de contraste^a

	orientacion hacia el equipo	Cultura organizacional (Postest)
U de Mann-Whitney	392,500	414,500
W de Wilcoxon	857,500	879,500
Z	-,862	-,534
Sig. asintót. (bilateral)	,388	,000

a. Variable de agrupación: Grupo

Según la prueba no paramétrica de U de Mann-Whitney se comprueba que, la aplicación de un programa de liderazgo transformacional, incide significativamente en la orientación hacia el equipo de la municipalidad Provincial de Huaura, son estadísticamente iguales en el pretest, ya que el valor de significación observada Sig = 0.388 es superior al nivel de significación teórica $\alpha = 0.05$. Finalmente, se comprueba que: La aplicación de un programa de liderazgo transformacional incide significativamente en la en la orientación hacia el equipo de la municipalidad Provincial de Huaura 2017.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

La siguiente investigación titulada “aplicación de un programa de liderazgo transformacional en la cultura organizacional de la municipalidad de Huaura 2017”, tiene como variable independiente, el programa de liderazgo transformacional, y la variable dependiente cultura organizacional de la municipalidad de Huaura 2017.

Al realizar la prueba de la hipótesis general y específica, llegamos a las siguientes conclusiones: En la Hipótesis general, según la prueba no paramétrica de U de Mann-Whitney se comprueba que la aplicación de un programa de liderazgo transformacional en los trabajadores de la municipalidad provincial de Huaura, son estadísticamente iguales en el pretest, ya que el valor de significación observada $Sig = 0.216$ es superior al nivel de significación teórica $\alpha = 0.05$. Comprobándose que los niveles de clima organizacional fueron estadísticamente diferentes en el postest, ya que el valor de significancia observada $Sig = 0.00$ es menor al nivel de significancia teórica $\alpha = 0.05$, lo cual permitió concluir que: La aplicación de un programa de liderazgo transformacional surte efectos significativos en la cultura organizacional de la municipalidad Provincial de Huaura 2017.

Martínez (2013) en sus conclusiones de su investigación manifestó que: “Todos los docentes participante identificaron tres de 10 características del liderazgo transformacional en el director: la influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación del docente (96.1%). Un grupo de ellos le reconocieron otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo. Todos los docentes opinaron que la atención en el docente por parte del director es una característica a desarrollar porque es necesario mejorar el

trato personal a fin de armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal. Todos los docentes concuerdan que tres características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública de la UGEL 07 facilitan las relaciones institucionales”. Esta investigación, evidencia que toda institución que tiene personal a su mando, es necesario que practique el liderazgo transformacional, debido que debe dar buen ejemplo para inculcar a los seguidores.

Los resultados de la primera hipótesis específica, en la presente investigación se observa según la prueba no paramétrica de U de Mann-Whitney se comprueba que, la aplicación de un programa de liderazgo transformacional, incide significativamente en la innovación y aceptación de riesgos de la municipalidad Provincial de Huaura, son estadísticamente iguales en el pretest, ya que el valor de significación observada Sig = 0.457 es superior al nivel de significación teórica $\alpha = 0.05$. Finalmente, se comprueba que: La aplicación de un programa de liderazgo transformacional incide significativamente en la innovación y aceptación de riesgos de la municipalidad Provincial de Huaura 2017

Asimismo, el resultado de la segunda hipótesis específica 2 nos demuestra que: la aplicación de un programa de liderazgo transformacional, incide significativamente en la orientación hacia los resultados de la municipalidad Provincial de Huaura, son estadísticamente iguales en el pretest, ya que el valor de significación observada Sig = 0.703 es superior al nivel de significación teórica $\alpha = 0.05$. Finalmente, se comprueba que: La aplicación de un programa de liderazgo transformacional tiene incidencia significativa en la orientación hacia los resultados de la municipalidad Provincial de Huaura 2017.

Asimismo hay una similitud con la investigación de Ramos (2012), quien concluyó que la ejecución de los programas de liderazgo transformacional, tienen mucho que ver en las organizaciones, con orientar hacia buenos resultados en favor de los usuarios.

En esa misma línea podemos mencionar también que al concluir, la tercera hipótesis, se comprueba que, la aplicación de un programa de liderazgo transformacional, incide significativamente en la orientación hacia el equipo de la municipalidad Provincial de Huaura, son estadísticamente iguales en el pretest, ya que el valor de significación observada Sig = 0.388 es superior al nivel de significación teórica $\alpha = 0.05$. Finalmente, se comprueba que: La aplicación de un programa de liderazgo transformacional incide significativamente en la en la orientación hacia el equipo de la municipalidad Provincial de Huaura 2017

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Primera: En la variable cultura organizacional se verificó que, fueron estadísticamente iguales en el pretest, ya que el valor de significancia observada $Sig = 0.216$ fue superior al nivel de significancia teórica $\alpha = 0.05$. Finalmente, se comprobó que los niveles de cultura organizacional fueron estadísticamente diferentes en el postest, ya que el valor de significancia observada $Sig = 0.00$ es menor al nivel de significancia teórica $\alpha = 0.05$, lo cual permitió concluir que: La aplicación de un programa de liderazgo transformacional surte efectos significativos en la cultura organizacional de la municipalidad Provincial de Huaura -2017.

Segunda: En la dimensión innovación y aceptación de riesgos se verificó que: Según la prueba no paramétrica de U de Mann-Whitney se comprueba que, la aplicación de un programa de liderazgo transformacional, incide significativamente en la innovación y aceptación de riesgos de la municipalidad Provincial de Huaura, son estadísticamente iguales en el pretest, ya que el valor de significación observada $Sig = 0.457$ es superior al nivel de significación teórica $\alpha = 0.05$. Finalmente, se comprueba que: La aplicación de un programa de liderazgo transformacional incide significativamente en la innovación y aceptación de riesgos de la municipalidad Provincial de Huaura 2017.

Tercera: En la dimensión orientación hacia los resultados, se verificó que: Según la prueba no paramétrica de U de Mann-Whitney se comprueba que, la aplicación de un programa de liderazgo transformacional, incide significativamente en la orientación hacia los resultados de la municipalidad Provincial de Huaura, son estadísticamente iguales en el pretest, ya que el valor de significación observada Sig = 0.703 es superior al nivel de significación teórica $\alpha = 0.05$. Finalmente, se comprueba que: La aplicación de un programa de liderazgo transformacional tiene incidencia significativa en la orientación hacia los resultados de la municipalidad Provincial de Huaura 2017.

Cuarta: En la dimensión orientación hacia el equipo se verificó que: Según la prueba no paramétrica de U de Mann-Whitney se comprueba que, la aplicación de un programa de liderazgo transformacional, incide significativamente en la orientación hacia el equipo de la municipalidad Provincial de Huaura, son estadísticamente iguales en el pretest, ya que el valor de significación observada Sig = 0.388 es superior al nivel de significación teórica $\alpha = 0.05$. Finalmente, se comprueba que: La aplicación de un programa de liderazgo transformacional incide significativamente en la en la orientación hacia el equipo de la municipalidad Provincial de Huaura 2017.

6.2 Recomendaciones

Primero.: Aplicar el programa para mejorar la cultura organizacional, en las municipalidades, y así generar un buen clima laboral que permita desarrollar las actividades laborales con ecuanimidad, Además habiéndose verificado en la representación gráfica se observa que al inicio, se tenía un porcentaje mayor en el nivel malo, registrándose en 60% y 53%, y al concluir la aplicación del programa se aprecia entre el grupo control con 36.70% frente al grupo experimental con 60%, en el nivel bueno, habiendo mejorado después de la aplicación del programa.

Segundo: Teniendo en cuenta el resultado de las encuestas que, en el grupo control y experimental se tienen opinión de 60% y 53% que ubican en el nivel malo, en la dimensión innovación y aceptación de riesgos, y al concluir se evidencia que existe una mejora registrando entre ambas variables de 36.70% y 60% en el nivel bueno, se recomienda mantener el nivel alcanzado, o de lo contrario implementar estrategias como mayor identificación de la misión y visión por parte de los trabajadores con capacitaciones periódicas y mejorar los porcentajes obtenidos.

Tercero: Los resultados de la encuesta, son determinantes al mostrar en el grupo control y experimental al inicio que, 53% y 57% se ubican en el nivel regular, y al aplicar el programa se logra obtener en la encuesta en ambos grupos de 3% del grupo control y 17% del grupo experimental en el nivel bueno. Se evidencia una mejora en la dimensión orientación hacia los resultados. Por lo que se recomienda mantener el nivel o de lo contrario propiciar más capacitaciones, para propiciar incrementar para mejorar el nivel.

Cuarto: Al comparar la encuesta de entrada en el grupo control y el grupo experimental, el 33.30% y 36.70% se ubica en el nivel bueno en la dimensión orientación hacia el equipo. Asimismo en la salida de grupo control y experimental el 60% y 70% se ubica en el nivel bueno, después de la aplicación del programa de liderazgo transformacional habiendo mejorado el nivel, por lo que recomendamos mantener en el nivel, o propiciar capacitaciones y mejorar el nivel.

REFERENCIAS

7.1 Fuentes documentales

No se recurrió a fuentes documentales

7.2 Fuentes bibliográficas

Abarbanel, H. (1997). *Analysis of Observed Chaotic Data*. Springer, Verlag New York.

Argyris, C. (2002). *Sobre las organizaciones que aprenden*. México: Oxford

Angulo Sainz, J. (2013) Tesis “Cultura organizacional, Clima y Liderazgo en Organizaciones Educativas” Universidad de Valladolid – España. Tesis Doctoral.

Álvarez, M. (2002). *Liderazgo educativo para directivos*, Universidad Ricardo Palma. Lima.

Cabanillas, G (2013) *Como hacer la tesis en Educación y Ciencias Afines*, Universidad Nacional Mayor de San Marcos –CEPREDIM Lima Perú.

Bateman y Snell (2009) *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. . México: Mac Graw.

Barrera M (2003). *Aproximación y aplicación de la holística a la investigación (Memorias de la Segunda Jornadas internacionales de Investigación Holística)*. Caracas: Editorial Fundación

Bass, B. (1999). *Efectivo Liderazgo Transformacional Organizacional* .Nueva York: Sage Publications.

Bass, Bernard y Avolio, Bruce (2006a). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos

- Bernal, J. (2000). *Liderar el cambio: El liderazgo transformacional*. En Anuario de Pedagogía. Volumen 2 (197-230). Departamento de Ciencias de la Educación. Universidad de Zaragoza.
- Carrasco, S. (2014). *Metodología de la Investigación científica*.(4ta, edición) Lima: Perú Editorial San Marcos.
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración* (4ta, edición) México: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. (2da, edición) Bogotá – Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Cosío, M. (2005). *Teorías del liderazgo*.(4ta, edición) Bogotá Colombia : Editorial Mc Graw Hill
- Davis, F y Newtrons, R. (2008).*Sanción en la sociedad actual*. (1era, edición)España: Instituto médico-pedagógico
- Delgado, J. (1990). *Cultura de la organización y centro Educativo*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid. España
- Fernández, J. (2007). *Manual de Políticas y Legislación Educativas*.(2da,edición) Madrid-España Editorial Síntesis Educación.
- González, A. (2008). *Formación de profesores ¿para qué? Comunicación y Pedagogía: Nuevas Tecnologías y recursos didácticos*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- González, F. y Bellino, P. (1995). *La educación moral. En: Comunicación, personalidad y desarrollo*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- González, L. (2011) tesis “Estrategias para sustentar las expectativas de crecimiento en una pequeña empresa metalmeccánica, a través de la Cultura Organizacional y el Liderazgo” Universidad de Alcalá -España, Tesis Doctoral

- González, Marcos y Rueda José (1998), *Investigación interdisciplinaria. Urdimbres y tramas*. Segunda Edición. Bogotá: Cooperativa Editorial magisterio.
- Godoy (2012) Tesis: La cultura organizacional y la calidad de vida laboral de los servidores administrativos de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica”. Tesis Doctoral objetivo de esta Investigación fue verificar que la Cultura Organizacional se relaciona.
- Guédez, V. (1996). *Gerencia, Cultura y Educación*. (2da, edición) Caracas-Venezuela Editorial Tropykos/CLACDEC.
- Griffin, E. (2010). *Administración de Personal (3era, edición)* Guadalajara- México. Editorial McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación*.(4ta,edición) México. Editorial McGraw-Hill.
- Jesuíno, J. C. (1999). *Processos de Liderança (3ª edición.)*. Lisboa: Editorial Livros Horizonte, Lda.
- Koontz y Weihrich (2014). *Elementos de administración*: México: Mac Graw Hill.
- Lerma, Alejandro (2007). *Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*.(2da, edición) Guadalajara-México:Editorial Thompson.
- Martínez Contreras, Y. (2013) Tesis “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco” Pontificia Universidad Católica del Perú. Tesis Doctoral.
- Lerma, Alejandro (2007). *Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*.(2da, edición) Guadalajara-México: Editorial Thompson..
- Monsalve, S. (1989). *Comportamiento Organizacional*. (10ºedicion) .México: Editorial Prentice-Hall.

- Moreira Martins, C. (2010) Tesis” Liderazgo Transformacional y Género en Organizaciones Militares” Universidad Complutense de Madrid – España, Tesis Doctoral
- Pachao, Y. (2006). *Cultura organizacional de la Institución Educativa N° 40178 Paucarpata-Arequipa – Perú*”.
- Paramo, D., Ramírez, E & Rodríguez, A. (2008).*Cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado*. Bogotá: Ediciones ECOE.
- Robins, c. (2010). *Administración de talentos humanos*. (2da, edición) Guadalajara México: Editorial Pearson.
- Roca (2012) Tesis “Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho. Tesis Doctoral.
- Sánchez C, y Reyes, C. (2005). *Metodología y diseño en la investigación científica*. (4ta, edición) Lima- Perú. Editorial San Marcos.
- Schein, E. (1999). *La Cultura Empresarial y Liderazgo*. (3era, edición) Barcelona-España: Editorial Plaza & Janes.
- Vergara, I. (2010). *Comunicación Organizacional*, (3era, edición) La Habana- Cuba. Editorial Varela.
- Velásquez, Luis (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo* (4ta, edición) Granada-España. Editorial Ideas Propias.
- Villalba, O. (2001). *Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo*”. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*. Bogotá, Colombia: Universidad de los Ande

Rego, A. (1998). Liderança nas Organizações – teoria e prática. Aveiro:
Universidade de Aveiro.

7.3 Fuentes hemerográficas

No se emplearon fuentes hemerograficas

7.4 Fuentes electrónicas

No se recurrió a fuentes electrónicas





ANEXOS

3.5 Matriz de consistencia

Título: Aplicación de un programa de Liderazgo Transformacional en la Cultura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura 2017

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	POBLACIÓN Y MUESTRA	METODOLOGÍA
<p>General: ¿Cuál es el efecto de la aplicación de un programa de liderazgo transformacional en la cultura organizacional de la municipalidad de Huaura - 2017?</p> <p>Específicos ¿De qué manera incide la aplicación de un programa de liderazgo transformacional en la innovación y aceptación de riesgos normas de la municipalidad de Huaura 2017?</p> <p>¿Cuál es el efecto de la aplicación de un programa de liderazgo transformacional en la orientación hacia los resultados de la municipalidad de Huaura 2017?</p> <p>¿Cómo incide la aplicación de un programa de liderazgo transformacional en la orientación hacia el equipo de la municipalidad de Huaura 2017?</p>	<p>General Conocer el efecto de la aplicación de un programa de liderazgo transformacional en la cultura organizacional de la municipalidad de Huaura 2017.</p> <p>Específicos Determinar de qué manera incide la aplicación de un programa transformacional de liderazgo en la innovación y aceptación de los riesgos normas de la municipalidad de Huaura 2017.</p> <p>Determinar el efecto de la aplicación de un programa de liderazgo transformacional en la orientación hacia los resultados de la municipalidad de Huaura 2017.</p> <p>Conocer la incide la aplicación de un programa de liderazgo transformacional en la orientación hacia el equipo de la municipalidad de Huaura 2017.</p>	<p>General La aplicación de un programa de liderazgo transformacional surte efectos significativos en la cultura organizacional de la municipalidad de Huaura 2017.</p> <p>Específicas La aplicación de un programa de liderazgo transformacional incide significativamente en la innovación y aceptación de los riesgos y normas de la municipalidad de Huaura 2017.</p> <p>La aplicación de un programa de liderazgo transformacional tiene incidencia significativa en la orientación hacia los resultados de la municipalidad de Huaura 2017.</p> <p>La aplicación de un programa de liderazgo transformacional incide significativamente en la orientación hacia el equipo de la municipalidad de Huaura 2017.</p>	<p>Independiente: Aplicación de un programa de Liderazgo. <u>Indicadores</u> * * * * Dependiente Cultura Organizacional <u>Indicadores</u> *Existencia de Normas *Cumplimiento de Normas *Cumple las recomendaciones * Practica hábitos *Puntualidad *Responsabilidad Solidaridad empatía</p>	<p>La población. Está conformada por los trabajadores nombrados de la municipalidad provincial de Huaura 2017.</p> <p>La muestra. Estará representada por dos grupos A y B, cada uno de 30 integrantes, grupos intactos independientes, un grupo será el grupo Control y el otro grupo experimental.</p>	<p>Método: Hipotético Deductivo Enfoque: Cuantitativo Diseño: Cuasi experimental Representa el siguiente diagrama: GE O1 → 02 GC 03 → 04 Donde: G.E: Grupo Experimental GC: Grupo Control 01,03 es pretest, aplicado al inicio 02,04 Post test se aplicó a la salida a ambos grupos.</p>

Instrumento para medir: la Cultura organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura 2017

Estimado amigo, la presente encuesta tiene como objetivo recoger información sobre la Cultura organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura 2017, es de carácter anónimo. Agradeceré contestar todas las preguntas, marcando con x la opción que creas necesario de acuerdo a los siguientes valores.

Valoración: escala Likert:

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

Nº	PREGUNTAS	Valoración				
		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: Innovación y aceptación de riesgos						
01	¿Crees conveniente desarrollar tus habilidades en la práctica de valores?					
02	¿Practicas un dialogo alturado con tus compañeros de trabajo y otras personas?					
03	¿Utilizas tus habilidades para resolver los problemas que se presenten?					
04	¿Es necesario desarrollar las habilidades para relacionarse y desempeñar bien su función?					
05	¿Sientes necesidad de desarrollar la creatividad para solucionar algunos problemas de tus actividades?					
06	¿Aceptas los riesgos que se presenten en tus actividades, y los solucionas a través de tus ideas?					
07	¿Consideras que la creatividad es importante en el trabajo y otras actividades?					
DIMENSIÓN: Orientación hacia los resultados						
08	¿Estás dispuesto a los cambios que puedan generarse en tu trabajo en la municipalidad?					
09	¿Recomendarías realizar cambios en la institución si es necesario?					
10	¿Previa una evaluación deben realizarse los cambios en las instituciones?.					
11	¿Es importante realizar cambios si la institución de trabajo así lo requiere?					
12	¿Crees que es necesario que la autoridad debe ser					

	compartida?					
13	¿La autoridad compartida es beneficioso para las instituciones?					
14	¿La autoridad en la institución debe ser compartida a fin de no caer en autoritarismo?					
DIMENSIÓN: Orientación hacia el equipo						
15	¿La formación de equipos es más democrático con la participación de todos los trabajadores?					
16	¿La participación de todos los trabajadores da origen en conformar un buen equipo de trabajo?					
17	¿Crees que es importante la participación en la formación de equipos de trabajo?					
18	¿Crees que es necesario tener en cuenta la opinión de los demás?					
19	¿Hacer caso la opinión de la mayoría es beneficioso para la institución?.					
20	¿Es necesario tomar decisiones en equipo para actuar mejor?					

Fuente :Elaboracion Propia

DR. TIMOTEO SOLANO ARMAS
ASESOR

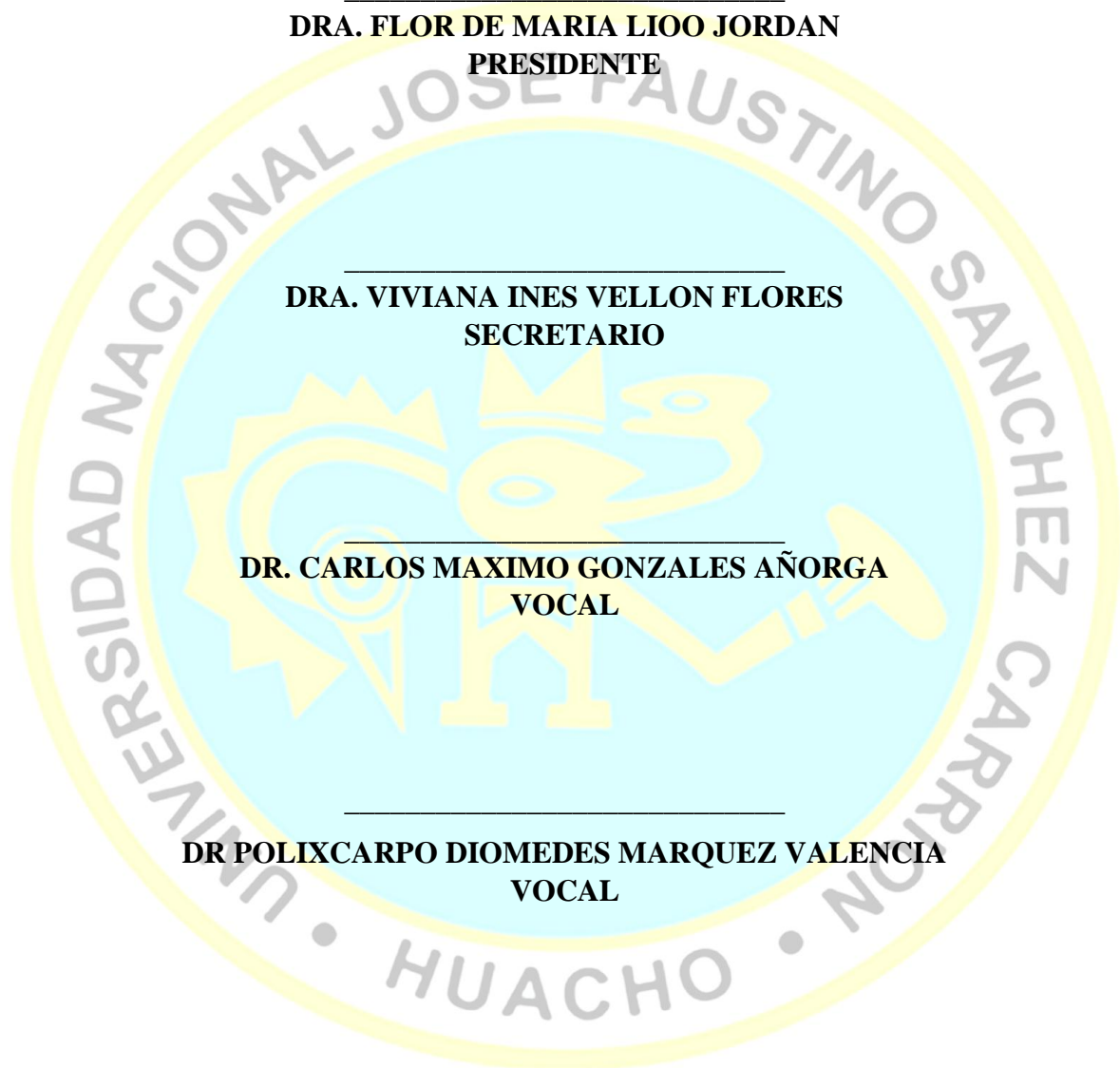
DRA. FLOR DE MARIA LIOO JORDAN
PRESIDENTE

DRA. VIVIANA INES VELLON FLORES
SECRETARIO

DR. CARLOS MAXIMO GONZALES AÑORGA
VOCAL

DR POLIXCARPO DIOMEDES MARQUEZ VALENCIA
VOCAL

DRA. FLOR DE MARIA GARIVAY TORRES
VOCAL



DISEÑO DEL PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

I. DATOS REFERENCIALES

DIRIGIDO A : A la municipalidad provincial de Huaura.

POBLACION BENEFICIARIA : Población y trabajadores de la municipalidad de Huaura.

DURACION DEL PROGRAMA: 6 sesiones

RESPONSABLE DE LA EJECUCION: El investigador

II. Introducción.

Nuestra inquietud de proponer la implementación y aplicación de un programa de liderazgo transformacional, en los trabajadores del concejo municipal de la provincia de Huaura, nace por la preocupación de ver la mejora de la cultura organizacional de la municipalidad de la mencionada provincia ubicado en el departamento de Lima. Consideramos que el tema de nuestro estudio resulta ser de suma importancia, debido a que, en toda actividad que desarrolla la persona, es importante que exista un buen clima institucional, de tal manera que se pueda desarrollar las diferentes actividades dentro de la tranquilidad, la comprensión, dentro de un trato digno y legal. Creemos con la aplicación del programa lograremos mejorar el clima organizacional mediante la aplicación de la cultura organizacional.

III. Objetivos

a. Objetivo General.

Implementar y aplicar un programa de liderazgo transformacional para mejorar la cultura organizacional de la municipalidad provincial de Huaura 2017.

b. Objetivos Específicos.

- Elaborar y aplicar el programa destinado a mejorar la innovación y la prevención, y aceptación de riesgos en la municipalidad provincial de Huaura 2017.
- Elaborar y aplicar el programa destinado a mejorar la orientación hacia los resultados en la municipalidad provincial de Huaura 2017.
- Elaborar y aplicar el programa destinado a mejorar la orientación hacia el equipo en la municipalidad provincial de Huaura 2017.

IV. Marco Teórico.

El marco teórico del presente programa, estará respaldado por estudios que han realizado muchos investigadores, tales como Bass, y otros.

Liderazgo transformacional según Bass.

En el transcurrir del tiempo, aparece este nuevo paradigma de liderazgo, al inicio surge con Burns (1978) posteriormente es Bass (1985) quien recoge el planteamiento de Burns, y lo pone en práctica generando una línea de investigación en torno a lo que se ha llamado “Liderazgo Transformacional”, a pesar de que algunos puristas del idioma español, han señalado que la traducción correcta sería transformador o en su defecto transformativo.

Según Bryman (1996) el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales.

Por su parte Bass (1985) manifiesto que “*el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes*”: Estos son:

- carisma (desarrollar una visión)
- Inspiración (motivar para altas expectativas)
- Consideración individualizada (prestar atención, respecto y responsabilidad a los seguidores)
- Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques).

El liderazgo transaccional, por su parte, se define por dos componentes:

- hacer concesiones a los intereses personales mediante recompensas contingentes (en función de consecución de resultados).
- Gestión-por-excepción (corrección, retroalimentación negativa, crítica, sanciones)

Para que se cumplan los requerimientos, y la relación entre líder y seguidores viene marcada por una transacción contractual de intercambio, guiada por intereses de grupo, de tal manera que los que conducen la institución deben inspirar confianza a sus seguidores para que puedan tener credibilidad, de tal manera se convierta cada día en una convivencia más cercana entre todos ellos.

Partiendo de esta afirmación, esta investigación analizo uno de los problemas que confronta actualmente la municipalidad provincial de Huaura, como es el desarrollo de un liderazgo transformacional eficaz, en el desempeño laboral de sus trabajadores, evidencia la imperiosa necesidad de asumir por parte del trabajador un rol de líder que le permita transformar su quehacer cotidiano

Bajo esta perspectiva, los municipios tienen como reto innovar para contribuir a la construcción de una nueva sociedad del conocimiento, basado en la responsabilidad y el compromiso del trabajador en asumir las competencias propias de un liderazgo que le permita transformar los espacios laborales, mediante la calidad de los servicios prestado a sus usuarios, capacitándose cada día en la conducción de grupos, para propiciar aprendizajes significativos de trabajo, en los trabajadores. Ante tal situación, emerge la necesidad de mejorar los contextos laborales el, personal.

Bass (1985) por su parte, consideró que:

Uno de los factores claves que puede influir positivamente en la dinámica académica para lograr el desarrollo pleno en la formación de actitudes, valores en sus trabajadores, hecho que repercutirá en la vida futura de éstos, tanto en la empresa, comunidad y país donde ejerzan su profesión o trabajo (p. 86)

Es indispensable, tener presente que las actitudes de los trabajadores de querer aprender, practicar, las buenas actitudes para demostrar un comportamiento positivo dentro de las diferentes actividades que realice en el seno de la sociedad se debe ir formando a través del tiempo a través de las actitudes que se vaya adquiriendo.

Liderazgo transformacional según Leithwood

Otro de los investigadores referente al tema de liderazgo transformacional, tenemos a Kennet Leithwood y su equipo (1999) quienes en el centro para el Desarrollo del Liderazgo en el Instituto de Estudios de Educación de Ontario, son quienes han relacionado mejor la modalidad “transformacional” como la adecuada al movimiento de las organizaciones educativas que aprenden.

Leithwood (1994) estimó que:

Ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo “instructivo” se ha ido agotando y ha quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen “transformadora”: “esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela”, afirma (p. 37)

De acuerdo al autor, el liderazgo instructivo, era coherente con el movimiento de “eficacia escolar”, donde la supervisión pedagógica era una estrategia de control de las prácticas docentes. Pero ahora precisamos, más bien, estrategias de compromiso, y no limitarse a nivel de aula, sino hacer frente a cambios estructurales y organizativos (segundo orden), como pretende el movimiento de reestructuración de la escuela. Todo ello hace que se requiera un liderazgo en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización

(visión compartida, culturas de trabajo colaborativas, distribución de las funciones del liderazgo, profesionalización de los profesores), sobre las que no entraba el liderazgo “instructivo”. En síntesis podemos señalar que Leithwood ha subrayado, en paralelo a Bass, la necesidad de pasar del liderazgo, como aquel que hace “transacciones” en un contexto cultural dado, por una orientación transformadora que altere el contexto cultural en que trabaja la gente.

Leithwood (1994, p. 57-60) ha efectuado una buena síntesis de algunas de las características del ejercicio del liderazgo para los próximos años para una organización escolar, en cuatro ámbitos:

- propósitos (visión compartida, consenso, y expectativas)
- personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional).
- estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores)
- Cultura (promover una cultura propia y colaborativa).

Este autor, realiza su trabajo con estudiantes, dotándoles de liderazgo transformacional, teniendo en cuenta cuando sean adultos, tienen que ejercer diferentes cargos, ya se cargos profesionales, técnicos, o de obreros, pero de todo modos necesitan tener de una formación de liderazgo transformacional.

El liderazgo como proceso cultural

No existe consenso respecto a qué entendemos por liderazgo y cuál ha de ser la práctica más adecuada y eficaz del mismo en las escuelas. Sin entrar en detalles, recordemos que las primeras aportaciones sobre el liderazgo en las organizaciones estuvieron orientadas por la consideración de que éste estaba ligado a los rasgos y características del líder

La investigación en la primera mitad del pasado siglo se centró en identificar cuáles eran los rasgos (físicos, de personalidad, de capacidad personal) que definen al líder y trató de relacionar éstos con la eficacia del mismo. Progresivamente, el foco de atención se desplaza a las conductas, lo que origina las denominadas teorías de estilo y conducta, cuyo supuesto básico es que los miembros de una organización serán más eficaces con líderes que utilicen un estilo particular de liderazgo. A ese foco en conductas le sigue la preocupación por los contextos, es decir, por la influencia que ejercen sobre las conductas

y los estilos de liderazgo las coordenadas contextuales en las que se desempeña el trabajo (teorías de contingencia y situacionales)

Aún con sus particularidades, estas teorías, originadas en contextos no-escolares, comparten algunos rasgos comunes en su concepción del liderazgo, tales como la tendencia a considerar que éste se localiza en ciertos roles de la jerarquía organizacional, y a equiparar líder con la persona que los ocupa. Además la consideración que el liderazgo es un proceso centrado en metas cuya función es influir en el rendimiento de la organización y el líder exitoso es aquel cuya organización logra las metas planteadas, o la focalización en los comportamientos del líder.

Dimensiones del programa.

Innovación y aceptación de riesgos

La dimensión de innovación y aceptación de riesgos, está orientada a la formación de la innovación y a aceptar los riesgos que se pueden venir con el transcurrir del tiempo. Es preciso aclarar que hoy en día existen confusiones en relación con los conceptos de tecnología, investigación, desarrollo e innovación. Esto es debido a que no se utilizan conceptos cerrados sino definiciones amplias de los mismos, lo que provoca que se entremezclen las distintas concepciones.

En este informe técnico, se entiende por tecnología la aplicación del conocimiento científico y de ingeniería a la obtención de un resultado práctico. De tal forma que es la tecnología lo que se fija al producto y también al proceso. Cada empresa tendrá un proceso para aplicar la ciencia e ingeniería a sus productos o servicios y esto configurará su propia tecnología. En el caso de la municipalidad es importante el uso de las TIC, que se utiliza por el personal de oficina para generar muchos archivos que serán de suma importancia en el futuro.

El riesgo es algo innato a cualquier actividad que realice el ser humano en la vida diaria, existen actividades que se realizan con distintos niveles de riesgo. Estos niveles pueden ser reducidos o, en su defecto eliminados por medio del uso de estrategias de control del riesgo. Cuando pretendemos ejecutar un proyecto, existen factores que pueden ser un peligro durante el periodo que dure la ejecución del proyecto hasta cumplir los objetivos propuestos. Es más, estos factores pueden ocasionar también daños a terceros.

Estas actitudes deben tener presente los trabajadores de la municipalidad de Huaura para evitar los riesgos de accidentes que se pueden presentar.

Orientación hacia los resultados

Una vez seleccionado una actividad, se busca llegar a resultados deseados, para ello debe identificarse un indicador que medirá su progreso. La selección de indicadores de resultados claros facilita la comprensión del problema y las necesidades de las políticas, y permite juzgar posteriormente si los objetivos se han cumplido. En ese sentido resulta útil establecer objetivos para los indicadores de resultados, cuando se han identificado las necesidades y un resultado deseado, un responsable político debe decidir los factores que serán el objeto de la política pública. Estos factores constituirán las acciones financiadas por los programas que llevarán a las realizaciones, productos directos de la aplicación del programa realizado para su aplicación a los trabajadores de la municipalidad objeto de nuestro estudio

El nuevo enfoque orientado a los resultados requiere claramente una mayor implicación de los participantes. Para iniciar este proceso planeamos continuar la aplicación del programa elaborado. El mayor reto del nuevo enfoque, aparte de encontrar los cambios adecuados y los resultados que deseamos lograr, es la forma de medir cómo contribuye a ellos la política de cohesión de la municipalidad.

Orientación hacia el equipo

El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo. Mientras el trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos; otros modelos de trabajo sólo dan prioridad al logro de manera individual y, por lo tanto, la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre han resultado eficientes.

El trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo. Los equipos es un medio para coordinar las habilidades humanas y generar con acuerdo respuestas rápidas a problemas cambiantes y específicos. De alguna forma, el concepto evoca al conjunto de personas que realizan juntas una tarea o cumplen una misión; su uso supone también la existencia de un grupo de personas que se necesitan entre sí y que se "embarcan" en una tarea común. A partir de este origen etimológico, y por extensión, puede decirse en el contexto de este módulo que trabajar en equipo implica la existencia de:

- un objetivo, una finalidad o una meta común;
- un grupo de personas comprometidas con esa convocatoria;
- un grupo de personas con vocación de trabajar en forma asertiva y colaborativa;
- una convocatoria explícita generadora de intereses movilizados y de motivaciones aglutinantes;
- La construcción de un espacio definido por un saber-hacer colectivo (espacio donde se pueden identificar situaciones problemáticas, juzgar oportunidades, resolver problemas, decidir acciones, llevarlas a cabo y evaluarlas);
- una comunicación fluida entre los miembros del equipo y su entorno;
- una instancia efectiva para la toma de decisiones;
- una red de conversaciones, comunicaciones e intercambios que contribuyen a concretar una tarea; y
- un espacio de trabajo dotado de las capacidades para dar cuenta de lo actuado.

En conclusión, un equipo está constituido por un conjunto de personas que deben alcanzar un objetivo común mediante acciones realizadas en colaboración con los demás, el trabajo realizado en equipo resulta ser más efectivo, en tal sentido nuestra misión en la municipalidad provincial de Huaura es orientar. El trabajo hacia el equipo.

V. Metodología

a. Técnicas

En la exposición de las sesiones que se llevarán a cabo se tendrá en cuenta las siguientes técnicas.

- Exposición de los contenidos del plan por el responsable.
- Dialogo con los participantes
- Recepción de opiniones
- Debates y conclusiones sugerencias.

b. Actitud del capacitador y las participantes

El capacitador debe ser una persona, respetuoso y dinámico para los participantes. Debe crear un ambiente de trabajo adecuado, agradable y sobre todo de confianza, además debe saber escuchar a todos los participantes y dirigirse a ellos con respeto empleando un lenguaje claro y sencillo. Por ultimo debe ser una persona creativa que encuentre estrategias oportunas para llegar a los participantes , además de comprender e identificar las emociones de los participantes, y sobre todo muestre con ejemplo la forma adecuada de gestionar y realizar las acciones.

VI. Desarrollo del Programa

El programa tiene una duración de 6 semanas, en el cual se realizaran 6 sesiones, dirigidas a los trabajadores de la municipalidad donde estamos centrando nuestra investigación. El programa se divide en dos fases:

1. Fase de Sensibilización

Estará dirigida a los trabajadores del concejo municipal de Huaura, quienes atienden a la población de la mencionada provincia.

2. Fase de Aplicación

Estará dirigida a los trabajadores responsables de la atención a los pobladores de la mencionada municipalidad, que se establecerá en seis sesiones.

Fase de Evaluación

Al finalizar la aplicación del programa, se evaluará la participación de los responsables, la forma de exposición y organización del ponente, asimismo el entusiasmo y decisión del participante, los contenidos del programa.

a. Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	S1	S2	S3	S4	S5	S6
Innovación de estrategias de contenidos laborales	x					
Estrategias de prevención de riesgos		x				
Orientación referente a la ejecución de actividades			x			
Conocimiento de los resultados				x		
Formación de equipos de trabajo.					x	
Estrategias de orientación hacia el trabajo.						x



b. Sesiones del Programa

SESION 1: “Innovación de estrategias de contenidos laborales”

DIMENSION	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación y aceptación de Riesgos
OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que los trabajadores se identifiquen y manejen estrategias de innovación.
ITEMS	1,2,3,4,5,6,7
TIEMPO	40 minutos
INICIO	<p>Presentación de material</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diapositiva elaborada por el expositor.
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> • Narración del evento. <p>El expositor, reúne a los trabajadores que laboran en la municipalidad provincial de Huaura en el periodo 2017 , Seguidamente, proyecta películas de sensibilización de la manera de atención al público, y la forma de realizar los trabajos donde se aprecie tranquilidad, realizar un trabajo organizado, otra película donde se realicen trabajos forzados, dentro de un desorden. Después que ha terminado de observar los contenidos de ambas películas.</p> <p>Lanza las siguientes preguntas ¿Qué les parece el contenido de la película? ,¿Cuál de ellos les gusta más, porque ? Deben ser temas de motivación para iniciar, con la charla, indicando que la tranquilidad y el trabajo organizado son más productivo, para ello necesitamos innovar las estrategias del trabajo llevando a la práctica de la cultura organizacional de organizar bien de acuerdo a lo que nos parece mejor.</p> <p>Momento de la Asamblea:</p> <p>Dejar participar a los asistentes, se convierte en opinión de los participantes y de los aportes de cada uno llegar a conclusiones,</p>

	poniéndose de acuerdo lo que se aprende no debe olvidarse, y las buenas acciones se deben difundir.
CIERRE	Momento de despedida y agradecimiento. El expositor, se despide cortésmente, agradeciendo su participación al evento.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Retroproyector.





SESION 2:” Estrategias de prevención de riesgos ”

DIMENSION	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación y aceptación de Riesgos
OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que los trabajadores de la municipalidad conozcan estrategias de prevención de riesgos en el trabajo.
ITEMS	1,2,3,4,5,6,7
TIEMPO	40 minutos
INICIO	<p>Presentación de material</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diapositiva elaborada por el expositor.
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> • Narración del evento. <p>El expositor, reúne a los trabajadores que trabajan en el consejo municipal provincial de Huaura.</p> <p>Seguidamente, proyecta películas que ponen en riesgo la infraestructura de una institución, que pueda generar accidentes, especialmente en los enchufes de corriente u otros..</p> <p>Lanza las siguientes preguntas ¿Qué les parece el contenido de la película? ,¿ Podríamos evitar aquí en nuestro ambiente?. Deben ser temas de motivación para iniciar, con la charla.</p> <p>La charla inicia viendo las ventajas de tener el ambiente asegurado, tomando precauciones para no causar daños a los trabajadores, o a otras personas que puedan estar de visita en la municipalidad. Además sirve como costumbre de los trabajadores, que deben tomar como una costumbre de velar por la seguridad, verificando constantemente los daños que se puede generar por un descuido.</p> <p>Momento de la Asamblea:</p> <p>Dejar participar a los asistentes, los aportes de cada uno llegar a</p>

	<p>conclusiones, poniéndose de acuerdo lo que se aprende no debe olvidarse, y las buenas acciones se deben difundir.</p>
CIERRE	<p>Momento de despedida y agradecimiento. El expositor, se despide cortésmente, agradeciendo su participación al evento.</p>
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Retroproyector.





SESION 3: Orientación referente a la ejecución de actividades.

DIMENSION	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia los resultados.
OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que los trabajadores de la municipalidad provincial de Huaura tengan conocimiento de la ejecución de actividades.
ITEMS	8,9,10,11,12,13,14
TIEMPO	40 minutos
INICIO	<p>Presentación de material</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diapositiva elaborada por el expositor.
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> • Narración del evento. <p>El expositor, reúne a los trabajadores en el salón de sesiones a los trabajadores del consejo provincial de Huaura, Seguidamente, proyecta películas referentes a la ejecución de las diferentes actividades que se realicen, viendo las diferencias en las diferentes actividades que se presentan en las diferentes actividades.</p> <p>Una vez terminado la proyección, lanza las siguientes preguntas ¿Qué les parece el contenido de la película? ¿Podríamos practicar aquí en nuestro ambiente?, ¿Cuál de las actividades les parece mejor? Deben ser temas de motivación para iniciar, con la charla, indicando que la ejecución de las actividades debe tener un tiempo limitado, dando cumplimiento en el tiempo establecido.</p> <p>Momento de la Asamblea:</p> <p>Dejar participar a los asistentes, de los aportes de cada uno llegar a</p>

	conclusiones, poniéndose de acuerdo lo que se aprende no debe olvidarse, y las buenas acciones se deben difundir.
CIERRE	Momento de despedida y agradecimiento. El expositor, se despide cortésmente, agradeciendo su participación al evento.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Retroproyector.





SESION 4: “Conocimiento de los Resultados”

DIMENSION	<ul style="list-style-type: none"> • Situación ambiental
OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que los trabajadores que laboran en la municipalidad provincial de Huaura tengan conocimiento de los resultados de una actividad realizada. .
ITEMS	8,9,10,11,12,13,14
TIEMPO	40 minutos
INICIO	<p>Presentación de material</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diapositiva elaborada por el expositor.
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> • Narración del evento. <p>El expositor, reúne a los trabajadores en la sección en el salón destinado para este fin, en la que se hacen diálogos referentes al resultado de ciertas actividades planificadas oportunamente..</p> <p>Se menciona de la Planificación que se debe realizar para ejecutar ciertas actividades, y el resultado muchas veces va ser producto de una buena planificación, entendiéndose que la planificación entonces requiere del uso de estrategias. Refuerza lo dicho con una película.</p> <p>Lanza las siguientes preguntas ¿Qué les parece el contenido de la película? ¿Podríamos practicar aquí en nuestro ambiente? Deben ser temas de motivación para iniciar, con la charla, indicando que:</p> <p>Se menciona del éxito de algunos resultados, así como también de los fracasos de algunos resultados..</p> <p>Momento de la Asamblea:</p> <p>Dejar participar a los asistentes, de los aportes de cada uno llegar a conclusiones, poniéndose de acuerdo lo que se aprende no debe olvidarse, y las buenas acciones se deben difundir.</p>

CIERRE	<p>Momento de despedida y agradecimiento.</p> <p>El expositor, se despide cortésmente, agradeciendo su participación al evento.</p>
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Retroproyector., Pizarra, plumones.





SESION 5: “Formación de los equipos de trabajo”

DIMENSION	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el equipo
OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que los trabajadores de la municipalidad tengan orientación en la formación de equipos de trabajo.
ITEMS	15,16,17
TIEMPO	40 minutos
INICIO	<p>Presentación de material</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diapositiva elaborada por el expositor.
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> • Narración del evento. <p>. El expositor, reúne a los trabajadores de la municipalidad provincial de Huaura en el salón de reuniones, para realizar diálogos referentes a la formación de equipos de trabajo. Posteriormente presente películas referentes a la formación de grupos de trabajo, donde se observe las estrategias de los grupos de trabajo. Después de que ha terminado la sesión</p> <p>Lanza las siguientes preguntas ¿Qué les parece el contenido de la película? , ¿Hay alguna diferencia en el trabajo que realiza cada grupo? Deben ser temas de motivación para iniciar, con la charla, indicando que:</p> <p>Se menciona del trabajo en grupo, las ventajas que existe entre el trabajo grupal e individual..</p> <p>Momento de la Asamblea:</p> <p>Dejar participar a los asistentes, de los aportes de cada uno llegar a conclusiones, poniéndose de acuerdo lo que se aprende no debe olvidarse, y las buenas acciones se deben difundir.</p>
CIERRE	<p>Momento de despedida y agradecimiento.</p> <p>El expositor, se despide cortésmente, agradeciendo su participación al evento.</p>
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Retroproyector.



SESION 6: "Estrategias de orientación hacia el trabajo"

DIMENSION	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el equipo
OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que los trabajadores de la municipalidad provincial de Huaura conozcan las orientaciones hacia el trabajo.
ITEMS	18,19,20
TIEMPO	40 minutos
INICIO	<p>Presentación de material</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diapositiva elaborada por el expositor.
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> • Narración del evento. <p>El expositor, reúne a los trabajadores de la municipalidad en el salón de reuniones, luego comentan la forma de cómo se realizan mejor los trabajos, que estrategias tomar para mejorar los trabajos</p> <p>Seguidamente, proyecta películas de estrategias en la mejora del trabajo.</p> <p>Posteriormente lanza las siguientes preguntas ¿Qué les parece el contenido de la película? ,¿ Podríamos practicar aquí en nuestro ambiente, utilizando las estrategias para mejorar el trabajo?.</p> <p>Inicia recomendando que, es necesario utilizar algunas estrategias para mejorar el trabajo, propiciando que siempre se debe tomar en cuenta mejorar cada día.</p> <p>Momento de la Asamblea:</p> <p>Dejar participar a los asistentes, de los aportes de cada uno llegar a conclusiones, poniéndose de acuerdo lo que se aprende no debe olvidarse, y las buenas acciones se deben difundir.</p>
CIERRE	<p>Momento de despedida y agradecimiento.</p> <p>El expositor, se despide cortésmente, agradeciendo su participación al evento.</p>
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Retroproyector. Pizarra, plumones.

VII. RECURSOS

a. Recursos humanos:

Investigador, pobladores, trabajadores y autoridad responsable del camal Saposoa.

b. Recursos Físicos:

Energía eléctrica, TV, DVD, CD, equipo multimedia

c. Recursos financieros:

Responsable del programa de investigación.

VIII. EVALUACION

La evaluación será Permanente durante el desarrollo del Programa.



Bibliografía.

- Angulo. (2013). *Cultura Organizacional, Clima y liderazgo en Organizaciones Educativas*. España.
- Godoy. (2012). *La cultura organizacional y la calidad de vida laboral de los servidores administrativos de la universidad nacional San Luis Gonzaga de Ica*. Ica.
- Godoy. (2012). *La cultura organizacional y la calidad de vida laboral de los servidores administrativos de la universidad nacional San Luis Gonzaga de Ica*. Ica.
- González. (2011). *Estrategias para sustentar las expectativas de crecimiento en una pequeña empresa metalmeccánica, a través de la Cultura Organizacional y el Liderazgo*. España.
- Martínez. (2013). *El liderazgo Transformacional en la Gestión Educativa de una Institución Educativa Pública en el distrito de Santiago de Surco*. Santiago de Surco.
- Moreira. (2010). *Liderazgo Transformacional y Género en Organizaciones Militares*. España.
- Roca. (2012). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de huamanga*. Ayacucho.
- BASS, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, The Free Press.
- BASS, B. (1990). *Bass & Stogdill handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York, Free Press.
- BASS, B. (1997). Does the transactional/transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52.
- BASS, B. (2000). *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. ICE Deusto, Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos.
- LEITHWOOD, K., et al. (1991). *Building commitment for change: A focus on school leadership (Final report for year two of the research project: Implementing the primary program)*. Prepared for the British Columbia Ministry of Education.

LEITHWOOD, K. (1994). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. Revista de Educación, 304.

LEITHWOOD, K., et al. (1996). Transformational school leadership. In: K. LEITHWOOD, et al. (eds.), International Handbok of educational leadership and administration. Dordrecht, Kluwer, p. 785-840.

LEITHWOOD, K. (1999). Changing Leadership for Changing times. Buckingham-Philadelphia, Open University Press.

LEITHWOOD, K. (2004). El liderazgo con éxito. El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transaccionales. ICE Deusto, Actas del IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, 233-245.

