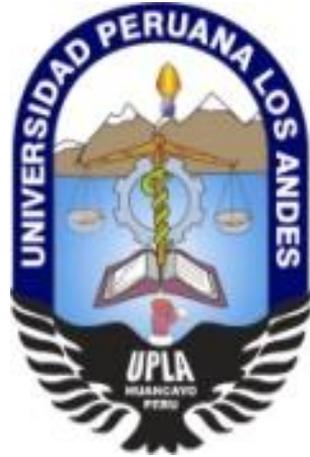


UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas



TESIS

**EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA GESTIÓN
FINANCIERA DEL PERSONAL DE TESORERÍA DE LA
MUNICIPALIDAD DE SATIPO – 2017**

Para optar : Título Profesional de Contador Público

Autores : Bach. Carina Gloria Huanuco Huaranga
Bach. Jazmín Gloria Caisahuana Valenzuela

Asesor : CPC. Percy Tito Avila Zanabria

Línea de Investigación
Institucional : Ciencias Empresariales y Gestión de los Recursos

Fecha de Inicio : 21.11.2017

Fecha de Culminación : 20.11.2018

Huancayo – Perú
2019

HOJA DE APROBACIÓN DE JURADOS
UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
TESIS

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA GESTIÓN
FINANCIERA DEL PERSONAL DE TESORERÍA DE LA
MUNICIPALIDAD DE SATIPO - 2017

PRESENTADO POR:

Bach. Carina Gloria Huanuco Huaranga
Bach. Jazmín Gloria Caisahuana Valenzuela

PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

Contador Público

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE : _____
DR. FREDI GUTIERREZ MARTINEZ

PRIMER MIEMBRO : _____
MG. CEVERO ROMULO ROJAS LEON

SEGUNDO MIEMBRO : _____
CPC. JULIO FELIX MEZA QUISPEALAYA

TERCER MIEMBRO : _____
CPC. JAVIER VILA FLORES

Huancayo, de del 201...

**EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA GESTIÓN
FINANCIERA DEL PERSONAL DE TESORERÍA DE LA
MUNICIPALIDAD DE SATIPO – 2017**

ASESOR:

C.P.C PERCY TITO AVILA ZANABRIA

DEDICATORIA

A nuestros padres y familiares por su apoyo constante en nuestra superación y formación profesional.

Carina y Jazmín.

AGRADECIMIENTO

Un sincero agradecimiento a las autoridades de la Universidad Peruana Los Andes, especialmente al Rector el Doctor Manuel Castillo Custodio, por haber permitido nuestra formación profesional en la sede de Satipo.

Al Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, el Doctor Fredi Gutiérrez Martínez, por el apoyo a la sede de Satipo.

A los servidores públicos encuestados de la Carrera Profesional de Contabilidad y Finanzas de la Sede Satipo, quienes nos impartieron sus sabios conocimientos para nuestra formación profesional.

A nuestro asesor el CPC Percy Tito Ávila Zanabria, por su asesoramiento y el apoyo incondicional en el desarrollo de nuestra tesis.

Las Autoras

ÍNDICE

	Página
Caratula	i
Hoja de jurados	ii
Portada	iii
Asesor	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice	vii
Índice de tablas y gráficas	x
Resumen	xi
Abstract	xii
Introducción	xiii

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

I. Planteamiento, sistematización y formulación del problema	17
1.1. Descripción del problema	17
1.2. Formulación del problema	19
1.2.1. Problema General	19
1.2.2. Problemas Específicos	19
1.3. Objetivos de la investigación	19
1.3.1. Objetivo General	19
1.3.2. Objetivos Específicos	19
1.4. Justificación de la investigación	20
1.4.1. Justificación Teórica	20
1.4.2. Justificación Práctica	20
1.4.3. Justificación Metodológica	20
1.4.4. Justificación Social	21

1.4.5. Justificación de Conveniencia	21
1.5. Delimitación de la investigación	21
1.5.1. Delimitación Espacial	21
1.5.2. Delimitación Temporal	21
1.5.3. Delimitación Conceptual o Temática	22
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
II. Marco Teórico	23
2.1. Antecedentes del estudio	23
2.2. Bases teóricas	30
2.2.1. Liderazgo transformacional	30
2.2.2. Gestión financiera	35
2.3. Definición de conceptos	53
2.4. Hipótesis y variables	54
2.4.1. Hipótesis General	54
2.4.2. Hipótesis Específicas	54
2.5. Operacionalización de las variables	55
CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA	
III. Metodología	56
3.1. Método de investigación	56
3.2. Tipo de investigación	57
3.3. Nivel de investigación	58
3.4. Diseño de investigación	58
3.5. Población y muestra	59
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	60
3.6.1. Técnicas de Recolección de Datos	60
3.6.2. Instrumentos de Recolección de Datos	60
3.7. Procedimiento de recolección de datos	61

CAPÍTULO IV**RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

IV. Análisis y discusión de resultados	62
4.1. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	62
4.2. Presentación de resultados	63
4.2.1. Resultados de la variable liderazgo transformacional	63
4.2.2. Resultados de la variable gestión financiera	68
4.2.3. Prueba de hipótesis	72
4.3. Discusión de resultados	78
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES	83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICAS

Tabla 1. <i>Niveles de liderazgo transformacional</i>	63
Tabla 2. <i>Niveles para la dimensión influencia idealizada del liderazgo Transformacional</i>	64
Tabla 3. <i>Niveles para la dimensión motivación inspiracional del liderazgo transformacional</i>	65
Tabla 4. <i>Niveles para la dimensión estimulación intelectual del liderazgo transformacional</i>	66
Tabla 5. <i>Niveles para la dimensión consideración individualizada del liderazgo transformacional</i>	67
Tabla 6. <i>Niveles de la gestión financiera</i>	68
Tabla 7. <i>Niveles para la dimensión planificación de la gestión financiera</i>	69
Tabla 8. <i>Niveles para la dimensión ejecución y análisis de la gestión financiera</i>	70
Tabla 9. <i>Niveles para la dimensión control y decisión de la gestión financiera</i>	71

RESUMEN

Iniciamos nuestra investigación con la incógnita, ¿Qué tipo de relación existe entre el liderazgo transformacional y la gestión financiera de los trabajadores de tesorería de la Municipalidad provincial de Satipo, durante el año 2017?, la meta del trabajo de investigación fue determinar el tipo de relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión financiera de los trabajadores de tesorería de la Municipalidad provincial de Satipo, en el año 2016, por lo que se recurrió al método científico como método general, siendo nuestra investigación de tipo aplicada, perteneciente al nivel descriptivo, con un diseño descriptivo correlacional, la muestra fue no probabilística e intencional y estuvo conformada por 45 trabajadores, para hallar la relación se usó el coeficiente de correlación tau-b de Kendall y como prueba de hipótesis la de significancia; al final se estableció que hay una relación directa y alta entre las variables de estudio ($T=0,829$) y un p valor de (0,02969) inferior al nivel de significancia que es (0,050), que nos conlleva para aceptar la hipótesis alterna y negar la nula.

Palabras clave: liderazgo transformacional, gestión financiera, tesorería, trabajador.

ABSTRACT

We started our research with the question, what kind of relationship is there between transformational leadership and the financial management of the workers of the provincial municipality of Satipo Treasury, during the year 2017?, the goal of the work of research was to determine the type of relationship between transformational leadership and the financial management of the workers of the provincial municipality of Satipo Treasury, in 2016, so they resorted to the scientific method as a method General, being our research of type applied, belonging to the descriptive level, with a descriptive correlational design, the sample was not probabilistic and intentional and was comprised of 45 workers, to find the relationship coefficient was used correlation tau-b Kendall and as proof of the hypothesis of significance; at the end it was established that there is a high and direct relationship between the variables of study ($T = 0,829$) and a p value of (0,02969) less than the significance level that is (0.050), which leads us to accept the alternate hypothesis, and deny the null.

Key words: transformational leadership, financial management, Treasury, worker.

INTRODUCCIÓN

La gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar. En una empresa esta responsabilidad la tiene una sola persona: el gestor financiero. De esta manera podrá llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa.

La Gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Es decir, la función financiera integra:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa);
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);
- El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de

dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de las metas fijadas por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero.

Su importancia radica en el sentido del control de todas las operaciones, en la toma de decisiones, en la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional, en la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Los líderes siempre serán líderes. No importa el lugar donde se desenvuelvan, sus capacidades personales para influir, efectivamente, en equipos de trabajo y su entorno son habilidades que no dependen del clima o la latitud. Con todo, existen ciertas condicionantes que pueden provocar modificaciones y alteraciones del estilo de liderazgo de cada persona, ya sea consciente o inconscientemente. La resistencia al cambio, recursos disponibles, estructuras piramidales, entre otros factores son conceptos que pueden llevar al líder a tomar ciertas perspectivas de trabajo que no son típicas de su forma de liderar, pero que son necesarias para obtener resultados.

Así, los directivos de una organización pública adoptarán comportamientos y sistemas de trabajo diferentes de los que emplean directivos de una empresa privada o una ONG. El siguiente documento apunta a analizar y establecer algunas diferencias entre los estilos de liderazgo y el nivel de manejo de equipo de estos directivos.

Las organizaciones actuales están sujetas a vertiginosos y constantes cambios que emanan del entorno mediato e inmediato, generando presiones que afectan en mayor o menor medida el desempeño organizacional. Sustentabilidad, capacidad de reacción, sociedades cada vez más informadas y empoderadas, relaciones internacionales y globalizadas, entre otros, son

factores que están en frecuente asociación con el quehacer de las organizaciones, ya públicas, ya privadas.

El líder transaccional es aquel que fomenta el intercambio de recompensas por parte del directivo y el cumplimiento de las tareas asignadas a los empleados que están a su cargo, apuntando, principalmente, a las necesidades extrínsecas (materiales) de las personas. Este estilo de liderazgo se basa en la clara definición del rol del subordinado y las consecuencias positivas o negativas que implica el cumplimiento o no cumplimiento de los objetivos y metas. El líder transaccional se cuadra rígidamente con las metas organizacionales y se preocupa de que los equipos de trabajo bajo su responsabilidad se ocupen meramente de realizar las acciones pertinentes para alcanzar dichas metas. El líder transformacional, por su lado, aboga por que sus subordinados hagan el trabajo que les corresponde hacer, mas no simplemente por causa de una recompensa al fin de camino, o un sueldo a fin de mes, sino que se enfoca en que los empleados hagan suyas la misión, visión y metas organizacionales, generando un alineamiento estratégico entre las necesidades de las personas y las necesidades organizacionales. En este sentido, el afán por conseguir logros personales como crecimiento, desarrollo, capacidad, felicidad, pueden conseguirse por medio de las tareas desarrolladas dentro de la organización y contribuir en dos frentes a la vez.

En el presente trabajo de investigación hemos encontrado la relación que existe entre la gestión financiera y el liderazgo transformacional, de los trabajadores del área de tesorería de la municipalidad provincial de Satipo, durante el año 2017.

El trabajo de investigación se ha estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo I: correspondiente al problema de investigación, se presentan el problema general y específicos; así como los objetivos.

En el Capítulo II: se desarrolla el marco teórico, los antecedentes, las bases teóricas y los conceptos.

En el Capítulo III: se abarca la metodología de la investigación, el método, tipo, nivel, diseño, población y muestra, técnicas de recolección de información y técnica de procesamiento y análisis de datos.

En el Capítulo IV: se presentan los resultados de la investigación, se hace la contrastación de la hipótesis y la discusión de los resultados.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

Las Autoras.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

I. Planteamiento, Sistematización y Formulación Del Problema

1.1. Descripción del problema

La gestión de recursos humanos y financieros constituye una dependencia de suma importancia para mantener a una organización vigente, eficiente, eficaz y productiva, teniendo como pilar el desarrollo de su potencial humano.

La gestión de recursos humanos tiene como objetivo principal el desarrollo del personal y sus relaciones en la organización, motivo por el cual se debe lograr y mantener un clima óptimo de trabajo y de condiciones de vida en la organización, logrando así que los trabajadores se sientan motivados, satisfechos, desarrollen sus habilidades y capacidades, lo que contribuirá al desarrollo individual de cada uno de ellos y por ende se reflejará el crecimiento organizacional.

Estos esfuerzos que realizan las organizaciones y particularmente las organizaciones municipales para enfrentar los cambios se ha convertido en un verdadero reto de la nueva dirección, asumir un nuevo estilo de liderazgo que demande

un sofisticado tipo de destreza social y habilidades gerenciales que pueda unir a todos los trabajadores en la persecución de un propósito significativo a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones libres de mediocridad caracterizada por conflictos entre los integrantes de la organización, creando un clima organizacional adecuado y un servicio eficiente al público usuario.

El liderazgo del personal de cada una de las áreas en una municipalidad permitirá mejorar la calidad de servicio y una gestión financiera adecuada, pero un liderazgo que guarde una estrecha relación con su aceptación por parte de los integrantes de esta organización, que está íntimamente articulada a la capacidad de liderar procesos racionales de planeamiento, ejecución, control y evaluación de políticas, estrategias y actividades para el cumplimiento de determinados objetivos y metas institucionales, es por ello que la pieza clave del éxito es el liderazgo transformacional, mejor aún si los trabajadores son igualmente líderes en la actividad financiera que llevan a cabo.

Más aún el buen liderazgo ejercido por parte del funcionario permite crear un clima organizacional favorable para el desarrollo de las actividades porque ayuda a aumentar el rendimiento que influye positivamente en el comportamiento de todas las personas que se desenvuelven en ese medio, puesto que estos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización.

De allí que es muy importante conocer como está relacionado el liderazgo transformacional con la gestión financiera que desarrollan los trabajadores del área de tesorería de la municipalidad provincial de Satipo.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema general

¿Qué tipo de relación existe entre el Liderazgo transformacional y la gestión financiera en los trabajadores de tesorería de la municipalidad provincial de Satipo durante el año 2017?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿Qué tipo de relación existe entre el liderazgo transformacional y la dimensión planificación de la gestión financiera en los trabajadores de tesorería de la municipalidad provincial de Satipo en el año 2017?
- b) ¿Qué tipo de relación existe entre el liderazgo transformacional y la dimensión ejecución y análisis de la gestión financiera en los trabajadores de tesorería de la municipalidad provincial de Satipo en el año 2017?
- c) ¿Qué tipo de relación existe entre el liderazgo transformacional y la dimensión control y decisión de la gestión financiera en los trabajadores de tesorería de la municipalidad provincial de Satipo en el año 2017?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar el tipo de relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión financiera de los trabajadores de tesorería de la municipalidad de Satipo, en el año 2017.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Establecer el tipo de relación que existe entre el liderazgo transformacional y la dimensión planificación de la gestión financiera en los trabajadores de tesorería de la municipalidad provincial de Satipo en el año 2017.

- b) Establecer el tipo de relación que existe entre el liderazgo transformacional y la dimensión ejecución y análisis de la gestión financiera en los trabajadores de tesorería de la municipalidad provincial de Satipo en el año 2017.
- c) Establecer el tipo de relación que existe entre el liderazgo transformacional y la dimensión control y decisión de la gestión financiera en los trabajadores de tesorería de la municipalidad provincial de Satipo en el año 2017.

1.4. Justificación de la Investigación

1.4.1. Justificación teórica

La investigación se justifica por que el liderazgo transformacional, es un modelo que le dota al líder la capacidad para interactuar con todos los compañeros de la empresa y promover en ellos los valores adecuados para que una institución mejore en su atención, en la ejecución de los recursos asignados por el estado, por lo que con la gestión financiera se ha podido establecer que tiene una fuerte relación.

1.4.2. Justificación práctica

A partir de la presente investigación que se ha realizado se puede proponer a los gobiernos locales que deben implementar programas de capacitación en liderazgo transformacional, para que comprometan a todo su personal como líderes y mejoren la gestión institucional en sus diferentes áreas.

1.4.3. Justificación metodológica

En el presente trabajo de investigación se utilizó el método científico con sus técnicas y procedimientos, para la recolección de la información se manejó

la técnica de la encuesta teniendo como instrumentos de investigación el cuestionario multifactorial de liderazgo y el cuestionario de gestión financiera.

1.4.4. Justificación social

La convicción de que la investigación en ciencias sociales debe tener relevancia social; debe dirigirse a problemáticas que tengan interés público.

Pensamos que los resultados del tema que se ha elegido lo tienen, y no sólo en el contexto de las municipalidades, sino también en los diferentes organismos del estado. En este sentido, pese a que los estudios empíricos que se llevaron a cabo se refieren a la realidad del área de tesorería de la municipalidad provincial de Satipo, pretendemos que las aportaciones de la tesis tengan una proyección a nivel regional y nacional.

1.4.5. Justificación de conveniencia

El desarrollo del trabajo de investigación, fue conveniente debido a que se analizaron y formularon las posibles funciones y aportaciones que puede realizar el liderazgo transformacional en la mejora de la gestión financiera del área de tesorería de la municipalidad de la provincia de Satipo, y se puede extender a otras municipalidades de la región y la nación.

1.5. Delimitación de la Investigación

1.5.1. Delimitación espacial

Nuestro trabajo de investigación estuvo delimitado al área de administración financiera y tesorería de la municipalidad provincial de Satipo, distrito y provincia del mismo nombre perteneciente a la región Junín.

1.5.2. Delimitación temporal

La tesis se ejecutó y desarrolló durante los meses del año 2017; y se prolongó hasta el primer y segundo trimestre del año 2018.

1.5.3. Delimitación conceptual o temática

La delimitación conceptual se refiere a la temática del liderazgo transformacional y la gestión financiera en sus diferentes dimensiones, lo que resulta esencial en el logro de los objetivos generales propuestos en nuestra investigación, dada la propia naturaleza de la gestión pública.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

II. Marco Teórico

2.1. Antecedentes del Estudio

Habiendo visitado las bibliotecas de algunas universidades y revisado los trabajos de investigación en pre y posgrado, se han encontrado las investigaciones que guardan relación con la que voy a realizar, las mismas que menciono a continuación.

Vilca (2012) en su tesis titulada “*el control interno y su impacto en la gestión financiera de las mypes de servicios turísticos en lima metropolitana*”, para obtener el título profesional de Contador Público, el propósito de la presente investigación fue establecer si la adecuada implementación de los procedimientos de control interno optimizará la gestión financiera en las Mypes de servicios turísticos en Lima Metropolitana; El diseño de la investigación fue de tipo no experimental, correlacional con enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo), considerada como investigación aplicada, debido a los alcances prácticos, aplicativos sustentada por normas e instrumentos técnicos de recopilación de información. Se utilizó una muestra compuesta por 44 personas,

involucradas en el desarrollo de las labores de servicios realizados a diversos clientes en general y que correspondió a 12 empresas representativas, quienes respondieron un cuestionario diseñado para el diagnóstico, formulación y revisión de estrategias.

Arribo a las siguientes conclusiones:

1. Las Mypes de servicios turísticos de Lima Metropolitana, aplican inadecuadamente procedimientos para la adecuación del control interno, debido a que la estructura organizativa responde a un tamaño reducido de personal y a un manejo gerencial de este tipo de organización empresarial.
2. Existe una inadecuada aplicación del control interno relacionado con la separación de funciones afines, por lo tanto, esto influye negativamente en la preparación tanto de los registros contables como de los estados financieros de la empresa.
3. Inexistencia de supervisión adecuada con relación al área de cobranzas y facturación, debido a que no se ha separado adecuadamente las funciones de cobranzas con las de facturación, pues todas recaen en una sola persona y por lo tanto el control interno aplicado es ineficiente.

Martínez (2011), en su investigación “*Gestión financiera de la empresa para el siglo XXI*”; el objetivo del presente trabajo fue aportar algunas sugerencias que puedan ser de utilidad a los profesionales para desarrollar con más eficiencia la gestión financiera de las organizaciones para las que trabajan. Llego a las siguientes conclusiones:

1. Desarrollar una gestión financiera integrada con otras áreas y con la dirección general de la organización. En cualquier caso, la gestión financiera no debe realizarse “de espaldas” al cliente, al valor que éste posee para la empresa y al valor que también debe dársele desde la organización.

2. Potenciar que los profesionales del área financiera de las organizaciones adquieran y desarrollen competencias relativas a su área. Ello incluye nuevas actitudes, hábitos y valores.
3. Adoptar una gestión financiera que no quede al margen de las oportunidades y conexiones asociadas a la globalización y a la internacionalización.
4. Desarrollar una propuesta financiera con contenidos éticos más sólidos e integrados en la cultura de la organización. Este cambio puede constituir una oportunidad para impregnar de nuevos principios la vida de la organización.
5. Fomentar el uso de la innovación y las TIC en el área financiera.
6. Potenciar la creación y gestión de relaciones y operaciones gestionadas de manera más rigurosa.

Gonzales (2014), en su tesis titulada “*La gestión financiera y el acceso a financiamiento de las pymes del sector comercio en la ciudad de Bogotá*”, presentada como requisito parcial para optar al título de Magíster en Contabilidad y Finanzas, esta investigación busca identificar y caracterizar aquellas variables de la gestión financiera y su asociación con el acceso a financiamiento en las pequeñas y medianas Empresas (Pymes) del sector comercio en la ciudad de Bogotá. Se busca indagar en algunas organizaciones como está estructurada la gestión financiera con el propósito de establecer una posible correlación con el acceso a financiamiento considerando esta como una de las variables que contribuye en la generación de mejores oportunidades de crecimiento y distribución del ingreso en la sociedad.

Llego a concluir lo siguiente:

1. El principal aporte de esta investigación fue explorar la situación actual de uno de los sectores más impactantes e influyentes en la economía de la ciudad de Bogotá con el fin de efectuar un diagnóstico de su gestión financiera y la relación de ésta

con sus alternativas de financiamiento, así mismo identificar las problemáticas financieras presentes, con el fin de establecer estrategias y acciones de mejoramiento.

2. En este orden de ideas, la pregunta de investigación se enfocó en determinar si la configuración de una gestión financiera en pequeñas y medianas empresas se relacionaba con un mejor acceso a financiamiento. Con el fin de responder esta pregunta se estudiaron distintas visiones e investigaciones de expertos en el tema, las cuales permitieron conceptualizar y construir un marco teórico que respaldara esta investigación. De este modo se logró establecer una síntesis de las concepciones de diferentes académicos, así como una comprensión de las características, generalidades, estructura, elementos e importancia de ambas variables: gestión financiera y financiamiento.
3. Seguidamente y con el ánimo de contextualizar las unidades económicas y el sector objeto de estudio, se procedió mediante la revisión de fuentes secundarias a realizar una caracterización de las pequeñas y medianas empresas y una caracterización del sector comercio. Respecto al primero se logró identificar la definición y clasificación de las empresas por tamaño en Colombia, el número de establecimientos, distribución geográfica, empleos generados, distribución empresarial por actividad económica y la evolución que han experimentado las Pymes en el periodo 2008 a 2013 tanto en Colombia como en Bogotá.
4. De este modo se observó que en Colombia el parque empresarial está conformado principalmente por microempresas en un 96,35%, Pymes en un 3.5% y grandes empresas tan solo un 0.13%, se evidencia que las Pymes generan una tercera parte del empleo del país (30.5%) y se encuentran ubicadas principalmente en Bogotá,

Antioquia, Valle y Cundinamarca con una participación del 22.8%, 13.5% 9.6% y 6.30% respectivamente.

Vizarreta (2014), en su trabajo de investigación *“Propuesta del modelo de gestión financiera de una asociación de MYPE tipo consorcio del sector carpintería que permita mejorar la productividad a través del acceso a pedidos de gran volumen”*; el trabajo es de tipo descriptivo y tuvo como muestra a 263 trabajadores de Mypes, se arribaron a las siguientes conclusiones:

1. Como se ha podido ver a lo largo del estudio, el sector MYPE es muy importante pues abarca el 87.2% de la PEA, por tanto, el desarrollo del mismo permitirá un mayor crecimiento económico en el país debido a la gran cantidad de personas que se verían beneficiadas con una mejor gestión de las MYPE. Es por este motivo que el grupo de investigación se ha enfocado en este sector.
2. En la mayoría de MYPE, muchas de ellas todavía informales, cada una trabaja independientemente de las otras empresas del mismo giro de negocio, a pesar que muchas de ellas se encuentran geográficamente cerca; así, deben afrontar diversos problemas como la dificultad de acceso a nuevos mercados o a fuentes de financiamiento menos costosas. Es por ello que, como parte de la investigación, se optó por agrupar a las MYPE como una asociación, de forma que, trabajando como un equipo, puedan afrontar los problemas que se les presente, logren tener mayor poder de negociación frente al cliente, estén en la capacidad de atender pedidos provenientes del extranjero y, más adelante, estos logros se traduzcan en el crecimiento de cada empresa perteneciente al consorcio. Esto, además, trabajando cada uno de los modelos de gestión que se han elaborado como parte de la investigación.

3. Al observar el perfil del sector empresarial en el Perú se observa una gran diferencia respecto a países más avanzados como Japón o Estados Unidos, donde la pequeña empresa es la generadora de mayor empleo en el caso del primero y la gran empresa abarca la mayor cantidad de empleados en el caso del segundo; mientras, en el caso peruano, la microempresa es donde predomina la generación de empleo, observándose además una debilitada pequeña empresa debido a que aquellos negocios que inician a operar en el mercado no logran tener un crecimiento sostenido a largo plazo, dedicándose únicamente a la compra-venta de artículos y quedándose en la informalidad. Esto se genera debido a que no existe articulación empresarial ni se realiza la gestión adecuada de las empresas, punto central del trabajo de investigación.
4. El sector MYPE de fabricación de productos de muebles de madera abarca el 17% del total; además, estas empresas, por lo general, comercializan a la vez los productos que fabrican, convirtiéndose tanto en productores como en comercializadores. El Parque Industrial de Villa El Salvador acoge a la mayoría de las empresas que pertenecen a este sector, por lo que el estudio se ha realizado en esta zona a fin de obtener la mayor cantidad de información del sector.
5. De acuerdo a los datos proporcionados por INEI del año 2012, además de la información obtenida por el grupo de investigación, a pesar de algunas facilidades que se les ha dado en determinados aspectos, como el acceso a mayor cantidad de talleres y cursos de capacitación, las MYPE no se empeñan en acceder a dichos beneficios, posiblemente debido al poco tiempo del que disponen o a su idea de independencia que no concibe intervención externa en su empresa. Por tanto, es importante y necesario mayor impulso por parte del Estado al desarrollo de nuevos

beneficios para las MYPE, acompañados del hecho de otorgar la información adecuada a fin de evitar que se presenten problemas de este tipo.

Martínez (2007), en su tesis para obtener el grado académico de Magister en educación con mención en gestión la educación *“El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco”*, nos interesó indagar sobre ¿Cuáles son las características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública de la UGEL 07? A través de este estudio pretendimos reconocer las características del liderazgo transformacional en el director de una Institución Educativa Pública de la UGEL 07. Al final se llegó a las siguientes conclusiones.

1. Mientras que el director de la I.E. Pública estudiada se reconoce todas las características del liderazgo transformacional, los servidores públicos encuestados solo le reconocen algunas principalmente vinculadas a la dirección de la organización y en la forma como se vincula con ellos.
2. Todos los servidores públicos encuestados participantes 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.
3. Todos los servidores públicos encuestados 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.

4. Todos los servidores públicos encuestados concuerdan que tres características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública de la UGEL 07 facilitan las relaciones institucionales.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Liderazgo transformacional

a) Concepciones del liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo incorporado recientemente en las organizaciones educativas debido a la promoción de relaciones interpersonales entre los directores y los servidores públicos encuestados. Algunos autores como James Burns (1978) y Bernard Bass (1985) presentan estilos muy marcados enfatizando perspectivas diferenciadas, ambos consideraron, en sentido amplio, que el liderazgo transformacional se complementaba con el liderazgo transaccional en sus interrelaciones entre líderes y seguidores.

Percibimos el liderazgo transformacional desde una doble dinámica entre los niveles micro y macro. En el nivel micro influyen los procesos individuales mientras en el nivel macro influyen en la movilización del poder en función del cambio del sistema social y la reforma de la institución.

La idea de Burns consideró tanto a los líderes transformacionales como a sus seguidores sujetos que buscaban desarrollar su conciencia, lo cual conduce a un incremento de la moralidad y la motivación en sus acciones; esto se refuerza haciendo atractivos los ideales de libertad y justicia para una mejor motivación laboral, pero jamás las emociones del temor o los celos para conseguir motivarlos en sus obligaciones. Así, la moralidad es importante en

el proceso de mutuo desarrollo de la conciencia con fines de lograr una relación vinculante entre el líder y sus seguidores.

Burns, citado por Yukl, consideró que “el liderazgo transformacional se vincula con los valores morales en forma positiva y con las necesidades de los seguidores” (Yuki; 1989, p. 260).

Para Bass, citado por Yukl, “el líder motiva al seguidor e incrementa su sentido de obligación, pero no se preocupa por los beneficios a favor de los seguidores” (Yukl; 1989, p. 260).

b) El Liderazgo Transformacional y el Liderazgo Transaccional

La dimensión del liderazgo transaccional es el complemento del liderazgo transformacional. El liderazgo transaccional, según James Mac Gregor Burns permitió un intercambio de reconocimiento desde el seguidor hacia el líder (Yukl; 1989, p. 213).

El liderazgo transaccional, según Bernard necesitaba de incentivos influyentes en la motivación, pero clarificado en el trabajo en el reconocimiento hacer sentir bien al seguidor (Yuki; 1989, p.213).

El liderazgo transaccional crea interrelaciones sobre la base de la recompensa como incentivo para el trabajo. Sin embargo, el liderazgo transformacional tiene otra perspectiva porque se basa en la confianza y las obligaciones asumidas por los seguidores. Cabe resaltar que el líder transformacional enfatiza la motivación y la obtención de objetivos porque refuerza la confianza y la eficacia de los seguidores (Jung & Avolio; 1999, p. 209).

Mencionamos desde el inicio a las relaciones entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional como complementarias.

Según Barling, et al (1996) aseveran que el liderazgo transformacional eleva a los líderes quienes ayudan a sus seguidores a un alto nivel de funcionamiento en la organización.

El liderazgo transaccional no cuenta con mayor importancia desde un punto de vista de asociaciones estratégicas que otorguen beneficios a largo plazo. Lo cual se evidencia en las interrelaciones desarrolladas con bajos comportamientos exigidos formalmente entre el líder y sus seguidores únicamente en el ámbito laboral sin involucrar otras áreas de desarrollo profesional como el trabajo cooperativo o compartir espacios de socialización más personalizados.

Además, el líder transaccional muestra mayor énfasis en los resultados de las relaciones interpersonales; concentra su accionar directivo al negociar los intercambios extrínsecos y maneja las acciones de sus seguidores, haciendo hincapié únicamente en la motivación extrínseca.

El líder transaccional obtuvo una colaboración eficaz de su seguidor sobre la base de premios y castigos. Además, el líder transaccional es buen negociador al reforzar la relación económica que utiliza (Cardona; 2000, p. 8).

c) Característica del Liderazgo Transformacional

Comenzaremos identificando las dos primeras características de la dimensión del liderazgo transformacional.

Así la influencia idealizada refuerza en los líderes admiración, respeto y confiabilidad. El seguidor asume compartir el riesgo, la ética, principios y valores del líder (Bass; et al 2003, p. 208).

En la inspiración motivacional el seguidor atribuye una motivación en el logro de retos al líder. Además, se atribuye al líder el entusiasmo y optimismo desarrollado por todos los seguidores (Bass; et al 2003, p. 208).

La influencia idealizada y la inspiración motivacional se incrementan cuando el líder les presenta un futuro deseable en el cual articula cómo dicho futuro puede ser obtenido, establece un modelo a seguir, un modelo de alto desempeño y demuestra determinación y confiabilidad en sus actos con sus seguidores.

La tercera característica del liderazgo transformacional, es la estimulación intelectual considerada como la motivación del líder en innovación y creatividad asumida por cada seguidor al enfrentar un problema. Las nuevas ideas de solución son solicitadas a los seguidores quienes se comprometen con el proceso de encontrar una solución (Bass; et al 2003, p. 208).

Para tal resultado los subordinados (seguidores) piensan críticamente y el líder fomenta respuestas creativas frente a las contingencias laborales que tienen en la institución a diario. Además, el líder plantea nuevos retos y fomenta romper con los esquemas anteriores de enfocar el problema (Walumbwa & Lawler; 2003, p. 108).

Dicho proceso debe ser permanente para consolidar este elemento del liderazgo transformacional. Un enfoque diferente parte del director ayuda a estimular la creatividad en la resolución de problemas y desempeño laboral. (Avolio, et al; 2004, p. 954).

La cuarta característica del liderazgo transformacional es la consideración individualizada en la cual los líderes prestan atención a las

necesidades individuales de crecimiento del seguidor mediante la asesoría. Las nuevas oportunidades de aprendizajes son creadas en un clima de crecimiento atendiendo las necesidades y deseos reconocidos en cada seguidor (Bass, et al; 2003, p. 208).

La consideración individualizada se desarrolla cuando los líderes transformacionales atienden al desarrollo de los seguidores, le dan soporte y asesoría a cada uno de ellos.

Los líderes transformacionales delegan responsabilidades a sus subordinados como oportunidad de crecimiento personal considerando sus habilidades y necesidades personales de reconocimiento.

Además, el líder transformacional incrementa sus responsabilidades a fin de desarrollar todo el potencial de los seguidores (Avolio, et al; 2004, p. 954).

La idea anterior permite dilucidar cómo se relacionan entre sí las variables en un mejor funcionamiento cuando se aplican en contextos organizacionales.

Según Parry & Proctor – Thomsom (2002) quienes afirman a la influencia idealizada como representaciones sobre líderes con respeto, modelos de confianza y ostentan altos valores éticos y morales.

La motivación inspiracional, se refiere a cómo se desenvuelven, motivan e inspiran a los seguidores, se rescata el trabajo en equipo; tanto los líderes como los seguidores manifiestan optimismo y entusiasmo reflejando una visión alentadora del futuro.

En lo concerniente a la estimulación intelectual, los líderes fomentan la innovación, la creatividad y cuestionan antiguos supuestos. Acogen nuevas

ideas y evitan mostrar miedo frente a los errores o ir contra el mayoritario sentido común.

2.2.2. Gestión financiera

a) La Gestión Financiera

Gómez (2010) es de la opinión de que las finanzas y la dirección financiera de las empresas cambiarán radicalmente en el siglo XXI, especialmente debido a las conexiones existentes entre los asuntos económicos y financieros; y la crisis global actual. Ésta última, afirman muchos investigadores (Martínez, 2010; Montoro y Nadal, 2009; Nadal, 2008), constituye el acontecimiento económico y social más importante de las últimas décadas. Lo mejor que podemos hacer es extraer algunos aprendizajes de la experiencia que nos ha tocado vivir para prevenir problemas similares en el futuro y, por qué no decirlo, cambiar algunos comportamientos, pues la actual crisis no obedece a causas meteorológicas, naturales o bélicas.

Respecto a los avances que pudieran haber tenido lugar, Hidalgo (2007) y Gómez (2005) critican la ausencia de investigación en el ámbito de las finanzas y la contabilidad de las empresas, pues dicho proceso de indagación podría permitir comprobar que muchas cosas podían haberse evitado si se hubiera dispuesto de la suficiente información financiera útil. Y que muchos cambios deberán implementarse en dicha área para prevenir las crisis en el futuro y resolver más eficazmente la actual. No obstante, y como afirma Jurán (2004), para muchos existe una misteriosa e inevitable relación entre finanzas, contabilidad y la mano invisible propuesta por Adam Smith: para ellos es el azar o el efecto de fuerzas misteriosas lo que determinan los acontecimientos financieros que se producen.

Precisamente por la escasez de proyectos de investigación en el ámbito de las finanzas, junto al carácter global e integrado de la economía y la rapidez de las comunicaciones, la crisis parece tener una causa exclusivamente macroeconómica, asociada a la inflación o al déficit público, entre otras variables. Aunque es cierto que las variables macroeconómicas pueden estar implicadas en el origen y en el desarrollo de los problemas asociados a la crisis actual, lo cierto es que las razones principales de esta crisis se encuentran en las decisiones financieras adoptadas por inversores y responsables financieros, entre otros agentes públicos y privados (Amat, 2009). No obstante, algunos responsables de la Administración y de la auditoría también han sido negligentes, pues la falta de ética y de medidas de control suele estar presente en este tipo de procesos (Prat, 1994; Wesberry, 2001).

En el camino hacia la búsqueda de soluciones y la prevención de la crisis en el futuro, algunos investigadores como Selva y Espinosa (2009) afirman que en el mundo actual se hace imprescindible el uso de herramientas y procesos que ayuden al correcto desenvolvimiento de las entidades empresariales en lo que a su gestión económica y financiera se refiere. Naturalmente, también en otras áreas de la dirección organizacional, pues la empresa es una solamente, que funciona como un sistema integrado de elementos y procesos interconectados.

Para Schiff y Schiff (2010) la función de las finanzas en la empresa – o mejor aún, sus responsables - debe encarar el desafío actual, y el reto consiste en dominar los elementos de gestión financiera que ayuden al buen desarrollo de los procesos económicos y que garanticen la calidad del servicio. Todo ello haciendo posible que, finalmente, el valor se revierta a la cadena que se

relaciona con la satisfacción del cliente, algo que dependerá, entre otras cosas, del tamaño de la empresa, del sector de actividad, etc. (Iturralde y Maseda, 2004). Entre aquellos procesos y herramientas se incluyen determinadas actitudes, valores, creencias, además de cuestiones asociadas estrictamente a la dirección y la gestión financiera: como afirma Conthe (2003), quizás debamos aproximar la psicología al mundo de las finanzas.

Precisamente investigadores como Casilda (2003), Marco (2004a, 2004b), Spanyol (2007), Villasante y Sendra (2006), Wunder y Thomson (2007) y Willingan (1990) han destacado la necesidad de realizar cambios y transformaciones en la dirección financiera de las empresas, al margen del tamaño y el sector de actividad. Se deben realizar nuevas prácticas y llevar a cabo una ruptura eficaz para, al mismo tiempo, plantear nuevos retos vinculados a la transformación de la organización y la de la propia área. Quizás convengan nuevos rumbos y nuevos sistemas que, como le sucede a la oruga cuando se transforma en mariposa, constituyan una innovación radical manteniendo al mismo tiempo la esencia.

En la misma línea de cambio, Bennoun (2001), Nieto (2002) y Rocha (2007) plantean la necesidad de disponer de nuevos modelos de dirección y de gestión financiera. No cabe duda de que, aunque a los responsables de las finanzas en las empresas no les agraden los modelos, pues son considerados excesivamente teóricos, no es menos cierto que no hay nada más útil que una buena teoría. Quizás esta crisis también constituya una oportunidad para integrar, en beneficio de todos, el mundo académico-científico y la experiencia empresarial real y cotidiana. En cualquier caso, muchos directivos debieran abandonar los modelos que han utilizado hasta ahora, especialmente si éstos

poseen escaso fundamento científico y una gran subjetividad, además de ser ineficaces.

Sanwal (2008) y Martino (2010) proponen convertir las finanzas en socio estratégico en la dirección general de la empresa, pues ahora es necesario asumir que la dirección y la gestión financiera deben integrarse con las demás áreas en la gestión global de la organización. Ello conlleva, entre otras cosas, abandonar una visión funcional e independiente de la gestión de la organización para adoptar una nueva estructura de sistemas y procesos que, aunque autónomos, posean grandes y adecuadas dosis de integración, relación y coordinación. No cabe duda de que en las empresas las diferentes áreas de gestión (marketing, producción, etc.) están especializadas en determinados procesos, como es lógico, pero la estructura funcional tradicional, aun permitiendo la separación y la especialización de tareas, potencia los “reinos de taifas”. Quizás no se trate sino de rescatar la propuesta de una dirección sistémica de investigadores como Villalba (1975), y aceptar que los cambios financieros propuestos en una empresa pueden constituir una oportunidad para innovar y mejorar otras áreas, o la propia organización considerada globalmente.

Además de la necesaria visión integrada de la dirección de la empresa, que implica que todos los departamentos – incluido el departamento financiero, claro está – se coordinen y cooperen por el beneficio de todos, se ha de asumir que los asuntos monetarios y cuantitativos, los financieros, en definitiva, también influyen en el posicionamiento que la organización tiene en el mercado, en la satisfacción del cliente, etc. Al fin y al cabo, la mayor parte de las decisiones y los cambios que se adopten en la organización tiene

repercusiones financieras. Aceptar esta propuesta y llevarla a la práctica conlleva aceptar el hecho de que, necesariamente, los directivos de marketing, los de producción y los de finanzas (junto a la dirección general de la empresa), deben cooperar apelando razones de orden superior. Entre esas razones podemos citar la cadena de valor, la satisfacción del cliente y la supervivencia, el desarrollo y el crecimiento de la entidad, en el contexto social y medioambiental en el que aquella se encuentre. Deben asumirse de manera integrada, además de la responsabilidad financiera y la comercial, la social y la medioambiental.

Frente a las actitudes vinculadas a la “opulencia” financiera de épocas anteriores, por las que se creía que “cuanto más poseyera la empresa, mejor (más tesorería, mayor volumen de activos, mayores saldos de existencias, etc.)”, ahora debe primar la ecuanimidad y el pragmatismo. Por tanto, y en términos generales, cuanto menos se posea (obteniendo un mismo nivel de ingresos, de beneficios y de rentabilidad que antes), mejor que mejor. Además, los elementos, sistemas y procesos de los que se disponga deben ser los que realmente se necesiten en la empresa, ni más ni menos, y el resto debe abandonarse como si de soltar lastre se tratara. Disolver las actitudes de opulencia implica disolver el “ego financiero”, lo cual a su vez exige disolver previamente el propio ego del directivo. Y esto no es tarea fácil.

Otro reto importante que deben asumir los responsables financieros se refiere al principio de relatividad, frente al del carácter absoluto de la experiencia financiera que ha caracterizado a empresas y épocas anteriores. Este principio, que en definitiva constituye una generalización del principio contable de importancia relativa, viene a reforzar la idea de que, desde el punto

de vista de gestión financiera, no sólo interesan los importes monetarios absolutos de determinadas variables (inversiones, ventas, deudas, beneficios, etc.), sino la relación y proporciones que mantienen unas con otras, en términos de rentabilidad, grado de endeudamiento, liquidez porcentual, etc. Este carácter relativo y a la vez absoluto de la dirección financiera constituye una de las paradojas propuestas por Becerra (1997).

Muchos directivos financieros, que además también asumen el rol de directores generales o incluso de empresarios, hecho bastante frecuente en la pyme, por cierto, valoran la salud de la empresa en función de sus activos, no prestando atención al pasivo, que es considerado por ellos como algo desagradable y etéreo. Se olvidan de que, en el fondo, el activo y el pasivo tienen idéntico importe, porque constituyen dos caras de la misma moneda. Por otra parte, sin pasivo no hay finanzas. Por eso, aceptar la moderna dirección financiera implica interiorizar el hecho de que, además de ser inevitable, el pasivo puede y debe incluir obligaciones de pago hacia terceros. Eso está previsto en la teoría y en la práctica contable, además de estar contemplado por la legislación. De hecho, las cuentas contables relativas a las deudas a corto y largo plazo en contra de la empresa son muy numerosas. Pero muchos profesionales del mundo de las finanzas creen que, siempre y en todo caso, cuanto menos deba la empresa, mejor será.

La actual crisis ha puesto en evidencia que tan importante es obtener rentabilidad de los activos como gestionar con acierto los pasivos. Pero para muchos constituye un signo de salud financiera el hecho de que todo el pasivo esté formado por recursos propios. De este modo, la dimensión de su pasivo, y por tanto el de las inversiones en activo, estará en función, exclusivamente,

de los recursos de capital que se consigan o de los beneficios generados y retenidos en la empresa. En este orden de cosas, la dimensión económica y financiera de la organización dependerá, en cuantía, composición y administración, del patrimonio del empresario, cuyos rasgos proyectará en la propia gestión financiera que lleve a cabo, en su desenvolvimiento, en definitiva. También dependerá, todo hay que decirlo, de los recursos obtenidos y retenidos en el negocio, así como de los medios que algún conocido pueda aportar.

Algunos gestores financieros deben abandonar la generalizada creencia de que los activos, además de cuantiosos, deben ser ante todo monetarios – líquidos si se prefiere -, debido a su inmediata disponibilidad. Otros, también de manera equivocada y opuesta, consideran que en vez de activos líquidos se debe disponer de grandes cantidades de inmovilizado, porque éste puede revalorizarse y aportar imagen y “solidez” financiera a la entidad. Todos ellos se equivocan, porque la salud financiera de una empresa, y por tanto la salud general y el bienestar de la organización, depende en gran medida de que la empresa disponga sólo de aquellos activos líquidos, activos realizables e inmovilizados que sean necesarios, ni más ni menos, en cantidad y calidad. Naturalmente, además deben gestionarse adecuadamente y estar financiados correctamente.

Amat (2011) propone integrar más aún y de una manera más eficaz las finanzas y la contabilidad en la propia gestión empresarial. El reto en este caso para los directores financieros tiene que ver con el cambio de la consideración que se tiene acerca de la función que deben tener el sistema contable y las cuentas anuales de la empresa (el balance y la cuenta de resultados

principalmente). El cambio debe hacer posible el desarrollo de nuevos procesos, pues no en pocas ocasiones estos documentos son considerados y tratados, casi exclusivamente, como instrumentos de reflejo de la realidad pasada, productos de la contabilidad, olvidando que también constituyen el primer paso hacia el futuro general y financiero de la entidad. Esto quiere decir que lo que recojan las cuentas anuales debe ser el reflejo de lo que realmente se planificó, con las mínimas desviaciones posibles. En otros casos las cuentas anuales y en general toda la documentación vinculada a la gestión financiera de la entidad (incluso la propia gestión financiera de la empresa) tienen una finalidad exclusivamente burocrática o legislativo-formal, en lugar de ser de utilidad para la dirección de la organización.

Grases y De Bes (2002) y Hayward (2004) proponen que, con el propósito de racionalizar la gestión financiera de la empresa y prevenir las crisis en el futuro, siempre en términos de salud financiera, algunas funciones del área de finanzas podrían subcontratarse externamente a profesionales especializados. El “outsourcing” financiero es recomendable en el caso de aquellos procesos de naturaleza administrativa y financiera que pueden ser gestionados con mayor eficiencia externamente, sin que dicha externalización suponga una pérdida interna de control sobre los mismos: gestión de impagados, facturación mediante factoring, etc. Como siempre, ello exige del directivo competencias para cooperar y para confiar en otros la gestión de determinados asuntos financieros, rompiendo al mismo tiempo el status quo organizativo y disolviendo la propia inseguridad.

Chacin (2010) propone un tipo de dirección financiera que, a la vez que mejora su integración y coordinación con el resto de funciones y con la

dirección general de la entidad, como hemos propuesto, adquiera cada vez más independencia para gestionar con más eficiencia los asuntos que le son propios, en un contexto económico muy dinámico, con constante presencia de nuevos productos financieros, nuevas relaciones, etc. Esta propuesta gira en torno a la idea de que los profesionales de la gestión financiera adquieran mayor responsabilidad, así como mayor competencia en la planificación y el control de su área. En vez de continuar fomentándose las discrepancias entre los responsables de las áreas de la empresa (como es el caso, por ejemplo, del área comercial y la financiera), algo que en parte es absolutamente razonable, los ejecutivos debieran potenciar sinergias que vayan más allá de los asuntos meramente presupuestarios. Como siempre, es posible que tras los “pleitos” inter-departamentales se encuentren los conflictos de intereses profesionales. En fin, se trata de la necesaria alianza para el éxito mencionada por Balagué (2007).

Para Merino (2004) y para Selva y Espinosa (2009) la nueva dirección financiera de la empresa conlleva, necesariamente, la optimización y la mayor fluidez de las transacciones a corto plazo, es decir, las que tienen que ver con sus proveedores, clientes y entidades financieras. Dicho de otro modo, se debe avanzar en la mejora de la gestión general del capital de trabajo. Con ello se conseguiría disminuir los factores de riesgo y contener (o reducir) los costes, especialmente los asociados al crédito concedido a los clientes, el brindado por los proveedores, los derivados de las operaciones bancarias a corto plazo y los vinculados a la gestión de las existencias (compras, almacenaje, etc.). La propuesta implica una gestión de la cadena de valor financiera como un modo de optimizar el capital circulante, especialmente en lo que se refiere a la

gestión de la tesorería, una idea que también se encuentra presente en los trabajos de Iturralde, Maseda y San José (2005).

La reingeniería de los procesos asociados a las existencias tiene un impacto financiero en la organización que va más allá del replanteamiento contable derivado de la nueva legislación o de la valoración de los inventarios. Slagmulder (2005) plantea la necesidad de atender a los costes inducidos por la gestión de los stocks como un paso insalvable para el rediseño financiero de la empresa. Pallarés (2006) sugiere revisar los propios procesos y decisiones de almacenaje y compra, algo que, inevitablemente, afectará a la consideración y gestión de las existencias, en tanto que constituyen una inversión a financiar. No obstante, las cuestiones mencionadas sobre contabilización y valoración de las existencias también deben ser abordadas con rigor, pero entendemos que una vez que han sido resueltas las anteriores.

Para mantener la viabilidad financiera, tanto si hay crisis como si no, las empresas deberían salvar la distancia que separa el acelerado ritmo de las actividades cotidianas de explotación y el pausado ritmo de los procesos financieros tradicionales de planificación y elaboración de presupuestos. Para lograrlo se deben integrar estrechamente las aplicaciones empresariales de programación y elaboración de previsiones en una única solución, al mismo tiempo que se amplían las capacidades de colaboración más allá de los muros del departamento de finanzas, mejorando los procesos de gestión de la información, entre otros (Gómez, 1997; Gahagan, 2004).

Mochón (1994) y Narrillos (2007) han sugerido una propuesta que es de las menos novedosas, pero muy apropiada para las pymes: se debe avanzar en una gestión financiera globalizada y en un mejor abordaje de la administración

de los riesgos financieros (los riesgos de cambio, los de interés y los crediticios). En relación a la gestión financiera globalizada, ésta tiene que ver con la idea presentada por Ontiveros (2007) de “finanzas globales”. Consideramos que haber desarrollado una mejor gestión de estos asuntos, junto al despliegue de un comportamiento más ético, bien pudieran haber constituido factores previsores del origen de la crisis y amortiguadores de su transferencia y de sus efectos.

Respecto a la gestión del riesgo, las mejoras pueden estar referidas a una consideración más acertada y equilibrada de los tres tipos de riesgos mencionados, así como a mejoras en la obtención y uso de la información sobre las operaciones, mejoras en los seguros de cobertura utilizados y en las condiciones y formalidades de los pactos asociados a las inversiones, y a su financiación (Boronat, 2006; Laffarga, 2001; Nadal, 2009). Cozar (2010) propone una clave para la gestión del riesgo en los nuevos escenarios: mejorar el conocimiento. El conocimiento, que es mucho más que la información, conlleva entre otras cosas adoptar otra actitud ante la incertidumbre y desarrollar otros comportamientos financieros diferentes, entre otras cosas debido a su contenido ético.

Para Fernández (2001), Núñez (2005), Peláez (2005) y Pérez (2007) las nuevas tecnologías también deben aplicarse con mayor rigor, ética y eficiencia en la dirección financiera de las empresas, para hacer posible una administración más rápida y permitir también la gestión de la información y la de los propios procesos financieros, en tiempo real. La tecnología permite la realización y evaluación de simulaciones, proyectos, presupuestos, etc. Al menos en nuestro país aún queda mucho camino por recorrer en cuestiones

tales como la interconexión bancaria, la gestión de cobros y pagos a través de Internet, el uso de soluciones de Intranet integradas, etc.

Algunos investigadores han propuesto otros retos para mejorar la eficiencia de la dirección financiera de las empresas en el próximo siglo. Destacamos las siguientes:

Navarro (2010) insiste en la importancia de aceptar y comprender cómo una adecuada interpretación y gestión del entorno económico y financiero actual, incluido el bursátil, puede ser fuente de oportunidades financieras.

Muñoz y Rouco (2006) hacen hincapié en la necesidad de un mejor planteamiento de las inversiones que en la empresa se llevan a cabo, lo cual incluye un mejor tratamiento de las amortizaciones y de los aspectos fiscales, así como un mejor uso de las matemáticas actuariales y una más acertada integración entre la inversión y la financiación de las mismas. Pero al margen de los asuntos técnicos y de valoración, que son importantes, mayor relevancia adquiere las cuestiones vinculadas a la ingeniería financiera y la necesaria prudencia que debe adoptarse ante los nuevos escenarios y realidades.

Moya (2011) se centra en la reorientación de la distribución de beneficios y dividendos en combinación con el replanteamiento de la financiación de la organización, del trato dado a los inversores y de la imagen de la entidad en el mercado financiero.

Cantalapiedra (2009) considera que no se está haciendo un uso adecuado y realista de las herramientas asociadas al umbral de rentabilidad, más allá del planteamiento matemático. Dicho de otro modo, las organizaciones deberían recalcular y gestionar mejor su estatura de costes fijos y variables, y sus márgenes, y convertir dichas variables, incluidos los ingresos, los precios y las

unidades de venta en genuinos objetivos movilizadores que alcanzar, no algo que se da por añadidura.

Siegel, Richtermeyer y Sorensen (2005) destacan la necesidad de que el directivo de finanzas se convierta en socio de la dirección general de la organización.

Como antes hemos mencionado, la actual crisis ha puesto en entredicho la ética y la responsabilidad social ejercida por parte de los directivos. Investigadores como Milla (2003) plantean la necesidad de mejorar las auditorías, y otros autores como Cerón (2011) hacen referencia a la revisión del sistema de retribución de los directivos. En fin, creemos que la cuestión ética exige, además, liderazgo y cultura a favor de la ética. En las empresas bien pudieran elaborarse, a tenor de esos principios éticos incluidos en la cultura, genuinos manuales de procedimientos y de normas de comportamiento, con las correspondientes propuestas sancionadoras.

b) La gestión de la tesorería

La correcta gestión de la tesorería conlleva, irremediablemente, asumir una serie de responsabilidades sobre el control de los flujos monetarios de la entidad y sobre su posición de liquidez, responsabilidades que deben conducir a una mejora de los resultados obtenidos en el departamento financiero, más concretamente en el área de tesorería. Y todo ello en unión con el resto de departamentos de la empresa (Iturralde, Maseda y San José, 2005). Dicha gestión debe centrarse en la obtención de mayores ingresos a corto plazo, derivados de la administración de los excedentes de liquidez, y también por la reducción de costes en la gestión del déficit de tesorería, lo cual contribuirá a la consecución del objetivo general de maximizar la rentabilidad y el valor de

la entidad. De este modo el departamento de tesorería pasa de ser considerado sólo como un centro de costes solamente para serlo como un centro de beneficios, al igual que el resto de departamentos de la empresa. Esta idea está asociada a un concepto activo y responsable de la gestión de la liquidez de la empresa.

El perfil del profesional responsable de la tesorería en la empresa también debe cambiar, como lo hace el rol que desempeña. El responsable de la tesorería debe aceptar la importancia que el cash-flow tiene en la gestión financiera de la organización, además de ser un conocedor experto del mercado monetario y crediticio. Debe poseer habilidad en la gestión de las relaciones con las entidades financieras, además de dominar el control y planificación de la liquidez, la gestión de las necesidades y excedentes a corto plazo y la gestión de riesgos, entre otras muchas cosas. En definitiva, como propondrían Torán (1997) y Valencia (2003), el responsable de la gestión de la tesorería debe poseer la competencia de diseñar y gestionar un sistema de “cash management” en el que, como tal, estén adecuadamente definidos y administrados los inputs, los procesos y los outputs.

La nueva gestión de la tesorería también exige clarificar el papel de la propia gestión de la tesorería en la función financiera de la empresa y en la dirección general de ésta (López, 2005; Sánchez, Lizarraga y Glaría, 2008). Los asuntos vinculados a la administración de los cobros y los pagos no son más importantes que los demás, pero tampoco menos. En algunas empresas el cash management constituye el centro de la gestión financiera de la entidad (incluso llega a ser el centro de la gestión global de la organización), olvidando que, además del criterio de caja, existe el de devengo. No tener esto en cuenta

supone adoptar y defender una visión parcial de la realidad financiera empresarial.

Precisamente Larrán (2000) propone establecer claramente las diferencias y las relaciones entre las operaciones de tesorería asociadas al “devengo” (beneficio ordinario) y las relacionadas con los cobros y pagos (cash). Muchas empresas confunden y mezclan ambas realidades y procesos, de modo que la visión que se posee sobre la experiencia financiera de la organización no es real y, en gran medida, la entidad se mueve a ciegas. En muchas ocasiones, a la confusión mencionada se une el hecho de ignorar que las cuestiones vinculadas a la tesorería afectan a los resultados de la empresa, y viceversa. Por tanto, la tesorería y la explotación deben gestionarse de manera integrada.

También es importante adoptar modelos de gestión de la tesorería que estén en función del contexto y de las propias características de la empresa, de sus objetivos y circunstancias (Sánchez, 2005). Una gestión financiera egocéntrica, es decir, aquella que ignora los aspectos contextuales que le afectan, no puede ser dinámica ni adaptativa, y finalmente el “perfil” financiero de la organización sólo es el fiel reflejo del ego de quien dirige el área. Sin embargo, y esta es otra de las paradojas, el contexto financiero influye irremediabilmente en los procesos internos de la empresa.

Una gestión eficiente de la tesorería exige disponer de la suficiente información útil interna y externa, para poder realizar planes y previsiones de cobro y pago considerando diferentes plazos y escenarios. Por tanto, nos estamos refiriendo a una necesidad de confección realista y operativa de los presupuestos de tesorería (Barriocanal, 2009; Cortés, 2001), así como a la

exigencia de elaborar previsiones de necesidades de liquidez a corto plazo, especialmente en épocas de incertidumbre como las actuales (Fernández, 2000; Gramjo y Peñalva, 2009; Núñez, 2009).

Se debe analizar la viabilidad de externalizar determinados procesos vinculados a la gestión de la tesorería (Garrido, 2006), como antes propusimos para la gestión financiera en general. Los procesos de innovación y cambio en el ámbito de la dirección de empresas no son exclusivamente sumativos, y en ocasiones la mejora pasa por eliminar algún elemento o proceso. En realidad, en este caso no se eliminan los procesos y funciones cuando se produce la externalización, simplemente se subcontratan. Precisamente en el proceso de descarga sin abandono que supone la externalización, realizada con eficiencia, está su carácter innovador.

La crisis actual también ha permitido replantear los modelos de gestión y previsión de la tesorería en los casos de grupos de empresas; o en aquellos otros casos en los que, sin tratarse de grupos empresariales, existan diversas sucursales en la organización o diferentes departamentos con procesos de cobro y pago (con varias cajas, en definitiva). Carrato (2000), Gadea y Santomá (2005), Ramírez (2008) y Ortega (2006) profundizan precisamente en la necesidad de plantear seriamente la centralización de los procesos vinculados a la tesorería.

González, Zamora y Escobar (2007) proponen aplicar la reingeniería de procesos para reformular los que, en el ámbito de la tesorería, se llevan a cabo en la empresa, tanto en relación a la gestión del día a día como respecto a los procesos a medio y largo plazo. Esta labor de revisión e innovación pudiera llevar consigo la adopción de cambios que pudieran afectar incluso al uso de

diferentes productos financieros, además de cambios en otros elementos del sistema financiero en particular o de la empresa en general (Casado y Velásquez, 2005). Al fin y al cabo, una organización constituye una cadena.

Large y Large (2006) hacen referencia a la necesidad de realizar un planteamiento global e internacional del cash management en la empresa. Teniendo en cuenta que la crisis actual es global, y que ha sido su carácter global - junto a otros factores - lo que ha facilitado la rápida transmisión de las circunstancias de origen y la misma crisis, es lógico pensar que, desde el punto de vista financiero al menos, las fórmulas de solución global también sean compartidas por muchos. No tendría mucho sentido llevar a cabo una gestión exclusivamente local de la gestión de la tesorería dando la espalda a mercados y productos financieros de alto valor. Recordemos en este sentido que la entrada del euro constituyó, en su momento, una oportunidad para transformar los procesos y para abordar los aspectos vinculados a la internacionalización de la gestión financiera de la empresa (Rodríguez, 2000). Aún con todo ello, qué duda cabe de que la empresa debe gestionar con acierto los asuntos locales que le incumben, en nuestro caso en el ámbito del cash management.

Ballesteros (2009) y San-José, Iturralde y Maseda (2009) sugieren que la crisis constituye una oportunidad para repensar las relaciones y los procesos vinculados a las entidades financieras con las que la empresa coopera. No cabe duda de que la innovación y la transformación de la tesorería y la de la gestión financiera exigen nuevas relaciones, además de nuevos procesos, sistemas y elementos. Más allá de la necesaria negociación de condiciones de tesorería que ha de llevarse a cabo con los profesionales de la banca y de otras instituciones (compañías de seguro, empresas de factoring, etc.), se han de

establecer alianzas estratégicas que impliquen convertir a los expertos y proveedores financieros externos en socios de la organización y en consultores de la misma.

Los asuntos vinculados al control de la gestión financiera en general y el de la tesorería en particular han sido tratados por los investigadores durante el desarrollo de la presente crisis (Vidal y De la Villa, 2003). Especialmente se ha abordado la importancia de mejorar la contabilidad para el control de la gestión de la tesorería (Carranza, 2009), la necesidad del uso de diferentes tipos de indicadores financieros (Crespo, 2005) y, sobre todo, la importancia de desarrollar y gestionar los cuadros de mando de la tesorería (Aynat, 2002; Creus y Prieto, 2011; Manzano, 2005; Valensi, 2004).

No es posible gestionar la tesorería de la empresa si no se elaboran estados financieros adecuados a las necesidades de registro, planificación-previsión y control. Los investigadores han insistido en mejorar la vinculación existente entre la gestión financiero-contable y los estados de flujo de tesorería (Lerrán, 2000; Vallejo, 2006a, 2006b), para conseguir que, en parte motivado por la incertidumbre, los estados de flujo de tesorería reflejen de la manera más fiel posible la gestión de la liquidez de la empresa (Casanova y Fernández, 2000; Iturralde y Maseda, 2001; Moya, 2005).

En realidad, todos los cambios propuestos anteriormente no podrían llevarse a cabo sin la automatización e informatización de la gestión financiera de la tesorería y, en definitiva, sin la incorporación de las TIC a la administración económica de la empresa (Cortés, 2000; Maseda, Iturralde y San José, 2009; Ortega y López, 2009; Pomar, 2004; San José, Iturralde y Maseda, 2006).

2.3. Definición de Conceptos

Contabilidad financiera. - es la fase que se centra en la información cuantitativa de las transacciones y de otros eventos económicos que son susceptibles de cuantificación.

Contabilidad. - es una ciencia y una técnica que aporta información de utilidad para el proceso de toma de decisiones económicas. Esta disciplina estudia el patrimonio y presenta los resultados a través de estados contables o financieros.

Empresa. - es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

Gestión administrativa. - Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Gestión financiera. - Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte en realidad a la visión y misión en operaciones monetarias.

Gestión. - el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

Liderazgo transformacional. - El liderazgo es definido como el proceso de influir, guiar y dirigir a los miembros de un grupo u organización, quienes siguen al líder de

forma voluntaria en la búsqueda del éxito en la consecución de unos objetivos. Se han realizado extensos estudios sobre la materia y los investigadores han diferenciado varios tipos de liderazgo, siendo el transformacional uno de los que más atención ha recibido.

Liderazgo. - Se denomina de esta forma al conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo dichas personas sean realizadas de manera eficiente ayudando de esta forma a la consecución de los logros, utilizando distintas herramientas como el carisma y la seguridad al hablar además de la capacidad de socializar con los demás.

Tesorería. - Es el área de una empresa en la cual se organizan y gestionan todas las acciones relacionadas con operaciones de flujo monetario o flujo de caja. Esto incluye los cobros por actividades de la empresa, los pagos a proveedores, las gestiones bancarias y cualquier otro movimiento de la caja de una empresa. Es decir, de los movimientos de dinero que entra y sale de la empresa.

2.4. Hipótesis y Variables

2.4.1. Hipótesis general

Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión financiera en los trabajadores de tesorería de la municipalidad provincial de Satipo durante el año 2017.

2.4.2. Hipótesis específicas

a) Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión planificación de la gestión financiera en los trabajadores de tesorería de la municipalidad provincial de Satipo durante el año 2017.

b) Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión ejecución y análisis de la gestión financiera en los trabajadores de tesorería de la municipalidad provincial de Satipo durante el año 2017.

c) Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión control y decisión de la gestión financiera en los trabajadores de tesorería de la municipalidad provincial de Satipo durante el año 2017.

2.5. Operacionalización de las Variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Escala de medición
Liderazgo transformacional	“Cambian la posición de los seguidores en cuanto a ciertos temas, ayudándoles a analizar viejos problemas de maneras nuevas; y pueden emocionar, despertar e inspirar a los seguidores para que realicen un esfuerzo extraordinario para alcanzar las metas del grupo” (Robbins, 2013, pág. 408).	El líder transformacional es capaz de responder a distintas situaciones, tales como la institucional, la administrativa, la pedagógica y el impacto social.	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia Idealizada • Motivación Inspiracional • Estimulación Intelectual • Consideración individualizada 	Ordinal
Gestión financiera	Santandreu (2000) define a la gestión financiera como aquella que decide, gestiona y administra por un lado las decisiones de inversión y por otro lado la dotación de recursos, atendiendo siempre a la necesidad de optimizar resultados y añadir valor a la empresa.	La gestión financiera no solo es la creación e implementación de estrategias efectivas para obtener y asignar recursos, sino que trasciende su definición al incluir en el análisis las implicaciones financieras de las decisiones tomadas en otras áreas, de manera que se englobe con el análisis e interpretación de la información financiera presentada en los estados financieros, para efectuar un diagnóstico más integral de la situación financiera de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Ejecución y análisis • Control y decisión 	Ordinal

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

III. Metodología

3.1. Método De Investigación

El método general que se ha utilizado ejecución y el desarrollo de nuestro trabajo de investigación fue el científico, al respecto Pardinás citado por Tamayo (2012) sostiene que el, método de trabajo científico es la sucesión de pasos que debemos dar para descubrir nuevos conocimientos o, en otras palabras, para comprobar o disprobar hipótesis que implican o predicen conductas de fenómenos, desconocidos hasta el momento (pág. 26).

Cohen y Nagel citado por Tamayo (2012) sostienen que: el método científico es la persistente aplicación de la lógica para poder poner a prueba nuestras impresiones, opiniones o conjeturas, examinando las mejores evidencias disponibles en favor y en contra de ellas (pág. 27). Por consiguiente, el método científico es una lista de procesos por los cuales se proponen los problemas científicos y se someten a evaluación las hipótesis y los instrumentos del trabajo de investigación.

Como método específico se ha utilizado el descriptivo. Como sostiene Tamayo (2012) la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta (pág. 46). Asimismo, se utilizó el método estadístico, de acuerdo con Tamayo (2012) la investigación cuantitativa asume el método estadístico como proceso de obtención, representación, simplificación, análisis, interpretación y proyección de las características, variables o valores numéricos de un estudio o de un proyecto de investigación para una mejor comprensión de la realidad y una optimización en la toma de decisiones (pág. 119).

La utilización del método hipotético-deductivo nos ayudó con los siguientes procedimientos esenciales a seguir: observación del fenómeno en estudio, formulación de la hipótesis para explicar ese fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales y finalmente la verificación de la verdad de los enunciados que se han deducido confrontándolos con la experiencia.

3.2. Tipo de Investigación

El trabajo de tesis desarrollado corresponde a una investigación de tipo aplicada puesto que hemos visto como dos conocimientos o teorías están relacionadas unas entre sí o cual es la asociación que hay entre estas, o también se ha podido determinar si una de ellas influye en la otra; o es causa para que se modifique cualquiera de las dos.

Según Millán (2008) esta clase de investigación también recibe el nombre de práctica o empírica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, que como ya se dijo requiere de

un marco teórico. En la investigación aplicada o empírica, lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas.

3.3. Nivel de Investigación

El estudio que hemos realizado, en concordancia con Hernández, Fernández y Baptista (2016), pertenece al tipo de investigación no experimental porque no se ocupó de las aplicaciones prácticas que puedan hacer referencias a los análisis teóricos. En otras palabras, solo se describirán y relacionarán las variables de estudio.

En tal sentido el carácter de la presente investigación es descriptivo, al respecto, Hernández, et al. (2010), citado por Abanto (2013) (pág. 20) que remarca que una investigación es descriptiva porque tiene como propósito conocer como es la situación real de un concepto, categoría o variable en un contexto determinado (pág. 20).

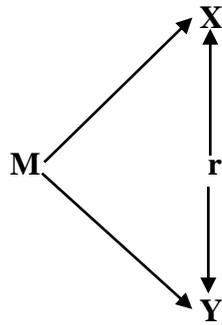
La investigación tuvo como fin relacionar las variables Liderazgo transformacional y gestión financiera en los trabajadores de tesorería de la municipalidad provincial de Satipo durante el año 2017.

3.4. Diseño de Investigación

Para nuestro trabajo de tesis utilizamos el diseño descriptivo correlacional, ya que estos diseños indagan la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. Ubica en una o en diversas variables a un grupo de personas, objetos, situaciones, contextos, etc. y proporciona una descripción, pudiendo realizar descripciones comparativas entre grupos o subgrupos.

Los diseños transeccionales correlacionales/causales tienen como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales.

En este diseño lo que se mide es la relación entre dos o más variables en un tiempo determinado. Se expresa gráficamente de la siguiente manera:



Donde:

M: Trabajadores de tesorería

X: Liderazgo transformacional

Y: Gestión financiera

r: Relación entre las dos variables

3.5. Población y Muestra

a) Población

Al respecto García (2012) sostiene que la población es el conjunto mayor de objetos, que tienen al menos una característica común, cuyo estudio nos interesa o acerca de los cuales se desea información.

La población de nuestro estudio estuvo formada por las autoridades, directores, funcionarios, jefes y trabajadores de la municipalidad provincial de Satipo, que son un total de 146.

b) Muestra

La muestra es la que puede determinar la problemática ya que le es capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. El muestreo es el proceso de seleccionar un conjunto de individuos de una población con el fin de estudiarlos y poder caracterizar el total de la población.

En concordancia con Tamayo (2012) quien asevera que la muestra es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico (pág. 176).

Para el presente trabajo de investigación se utilizará el muestreo intencionado, también recibe el nombre de sesgado. De acuerdo con Tamayo (2012) el investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos, lo que exige un conocimiento previo de la población que se investiga (pág. 38).

En nuestro caso la elección de la muestra fue de tipo no probabilística. La muestra estuvo comprendida por 18 trabajadores del área de tesorería de la municipalidad provincial de Satipo, durante el año 2017.

3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.6.1. Técnicas de recolección de datos

En nuestro caso se ha utilizado la técnica de la encuesta, que es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se les va a realizar a un grupo de personas con la finalidad de obtener una información determinada, que es necesaria en una investigación.

En nuestra investigación se ha recolectado información sobre las variables Liderazgo Transformacional y la Gestión Financiera de los trabajadores de la Municipalidad de Satipo, durante el año 2017.

3.6.2. Instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de la información hemos considerado como instrumento de la primera variable, el cuestionario multifactorial de liderazgo transformacional; que consta de 82 preguntas.

La evaluación del liderazgo transformacional es de naturaleza cualitativa y cuantitativa, por lo que se usarán dos métodos diferentes para el análisis de los

resultados. Para los datos cuantitativos, al establecerse una escala tipo Likert de 0 a 4, se llevarán a cabo estadísticos descriptivos. Para los datos cualitativos, donde las preguntas abiertas proporcionan abundantes datos textuales, se analizarán a partir del establecimiento de categorías temáticas y la asociación de las respuestas a cada una de ellas.

En la segunda variable se ha utilizado el cuestionario sobre gestión financiera, que consta de 30 preguntas.

La evaluación de la gestión financiera, es de carácter cuantitativo y cualitativo; los datos cuantitativos bajo la escala tipo Likert de 0 a 4, usando la estadística descriptiva.

3.7. Procedimiento de Recolección de Datos

Para recolectar la información de nuestra investigación se ha realizado los siguientes pasos:

- 1°. Se han estructurado adecuadamente los instrumentos para las dos variables de estudio.
- 2°. Se ha seleccionado la población objetivo y la muestra de estudio.
- 3°. Se han identificado a cada uno de los integrantes pertenecientes a nuestra muestra de estudio.
- 4°. Se ha solicitado el permiso correspondiente para poder administrar cada uno de los cuestionarios.
- 5°. Se ha procedido a aplicar los instrumentos de investigación indistintamente.
- 6°. Se han recolectado los instrumentos de investigación de cada uno de los encuestados.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

IV. Análisis y Discusión de Resultados

4.1. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Para el procesamiento de los datos se ha utilizado la estadística descriptiva e inferencial, específicamente las tablas de frecuencias, con sus respectivas gráficas, para realizar la descripción de los resultados y su respectivo análisis, para la validación de las hipótesis se ha recurrido a la estadística inferencial; para calcular la correlación entre las variables se utilizó el coeficiente de correlación por rangos o Rho de Spearman y para la contrastación de la hipótesis se asumió la prueba de significancia a un 95% de probabilidad de éxito.

4.2. Presentación de Resultados

4.2.1. Resultados de la variable liderazgo transformacional

Tabla 1

Niveles de liderazgo transformacional

Nivel	Puntuación	fi	%fi
Muy alto	247 - 328	3	6,67%
Alto	165 - 246	8	17,78%
Moderado	83 - 164	16	35,56%
Bajo	01 - 82	12	26,67%
Muy bajo	0	6	13,33%
Total		45	100%

Nota. Resultados de la aplicación del cuestionario de liderazgo transformacional a los trabajadores de la Municipalidad de Satipo.

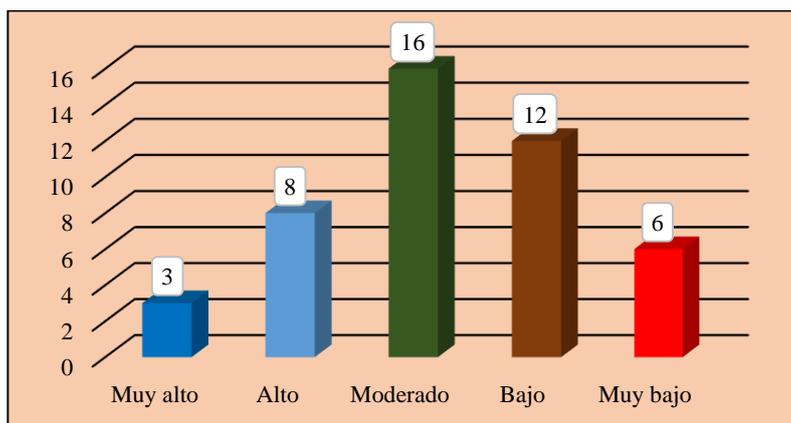


Figura 1. Niveles de liderazgo transformacional de los trabajadores de la Municipalidad de Satipo - 2017.

Fuente Tabla 1.

Interpretación:

La tabla y figura 1, nos muestra que los trabajadores de la Municipalidad de Satipo que fueron encuestados con el cuestionario de liderazgo transformacional, se ubican 3 de ellos en el nivel muy alto (6,67%), 8 en alto (17,78%), 16 en moderado (35,56%), 12 en bajo (26,67%) y 6 en muy bajo (13,33%); la tendencia es a un liderazgo moderado.

Tabla 2

Niveles para la dimensión influencia idealizada del liderazgo transformacional

Nivel	Puntuación	fi	%fi
Muy alto	64 - 84	5	11,11%
Alto	43 - 63	12	26,67%
Moderado	22 - 42	11	24,44%
Bajo	01 - 21	10	22,22%
Muy bajo	0	7	15,56%
Total		45	100%

Nota. Resultados de la aplicación del cuestionario de liderazgo transformacional a los trabajadores de la Municipalidad de Satipo.

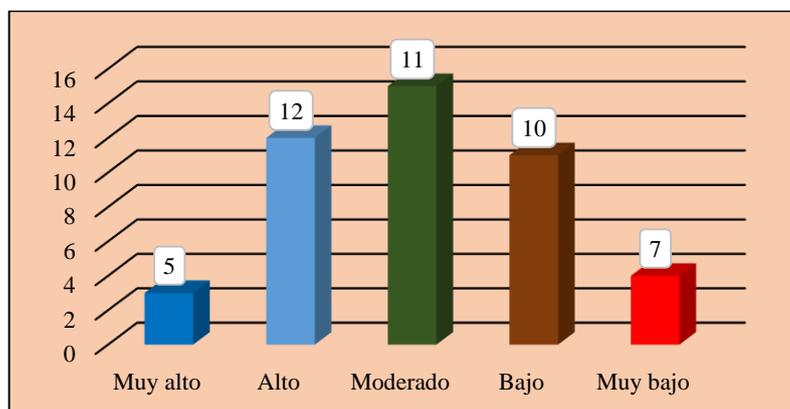


Figura 2. Niveles para la dimensión influencia idealizada del liderazgo transformacional de los trabajadores de la Municipalidad de Satipo - 2017.

Fuente Tabla 2.

Interpretación:

La tabla y figura 2, nos muestra que los trabajadores de la Municipalidad de Satipo que fueron encuestados con el cuestionario de liderazgo transformacional en su dimensión influencia idealizada, se ubican 5 de ellos en el nivel muy alto (11,11%), 12 en alto (26,67%), 11 en moderado (24,44%), 10 en bajo (22,22%) y 7 en muy bajo (15,57%); la tendencia es a un liderazgo relativamente alto.

Tabla 3

Niveles para la dimensión motivación inspiracional del liderazgo transformacional

Nivel	Puntuación	fi	%fi
Muy alto	61 - 80	3	6,67%
Alto	40 - 60	10	22,22%
Moderado	21 - 40	16	35,56%
Bajo	01 - 20	11	24,44%
Muy bajo	0	5	11,11%
Total		45	100%

Nota. Resultados de la aplicación del cuestionario de liderazgo transformacional a los trabajadores de la Municipalidad de Satipo.

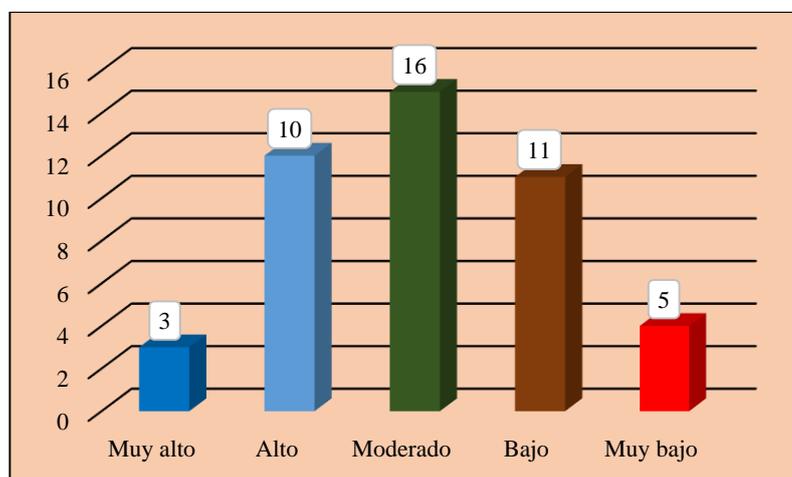


Figura 3. Niveles para la dimensión motivación inspiracional del liderazgo transformacional de los trabajadores de la Municipalidad de Satipo - 2017.

Fuente Tabla 3.

Interpretación:

La tabla y figura 3, nos muestra que los trabajadores de la Municipalidad de Satipo que fueron encuestados con el cuestionario de liderazgo transformacional en su dimensión motivación inspiracional, se ubican 3 de ellos en el nivel muy alto (6,67%), 10 en alto (22,22%), 16 en moderado (35,56%), 11 en bajo (24,44%) y 5 en muy bajo (11,11%); la tendencia es a un liderazgo relativamente moderado.

Tabla 4

Niveles para la dimensión estimulación intelectual del liderazgo transformacional

Nivel	Puntuación	fi	%fi
Muy alto	64 - 84	6	13,33%
Alto	43 - 63	11	24,44%
Moderado	22 - 42	14	31,11%
Bajo	01 - 21	9	20,00%
Muy bajo	0	5	11,11%
Total		45	100%

Nota. Resultados de la aplicación del cuestionario de liderazgo transformacional a los trabajadores de la Municipalidad de Satipo.

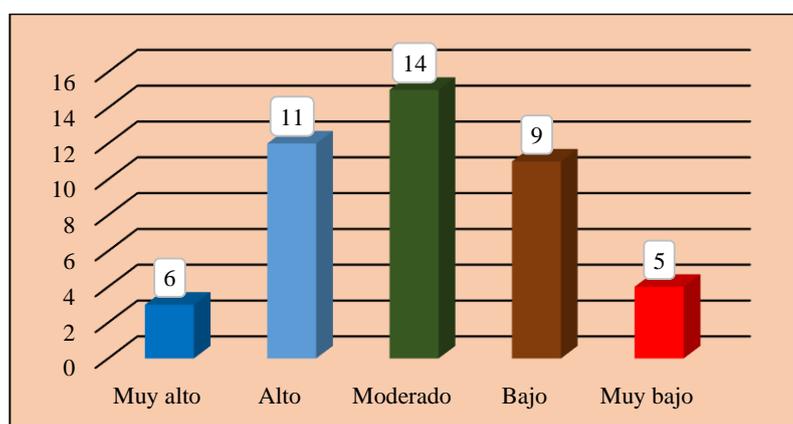


Figura 4. Niveles para la dimensión estimulación intelectual del liderazgo transformacional de los trabajadores de la Municipalidad de Satipo - 2017.

Fuente Tabla 4.

Interpretación:

La tabla y figura 4, nos muestra que los trabajadores de la Municipalidad de Satipo que fueron encuestados con el cuestionario de liderazgo transformacional en su dimensión estimulación intelectual, se ubican 6 de ellos en el nivel muy alto (13,33%), 11 en alto (24,44%), 14 en moderado (31,11%), 9 en bajo (20%) y 5 en muy bajo (11,11%); la tendencia es a un liderazgo relativamente moderado.

Tabla 5

Niveles para la dimensión consideración individualizada del liderazgo transformacional

Nivel	Puntuación	fi	%fi
Muy alto	61 - 80	7	15,56%
Alto	40 - 60	13	28,89%
Moderado	21 - 40	15	33,33%
Bajo	01 - 20	8	17,78%
Muy bajo	0	2	4,44%
Total		45	100%

Nota. Resultados de la aplicación del cuestionario de liderazgo transformacional a los trabajadores de la Municipalidad de Satipo.

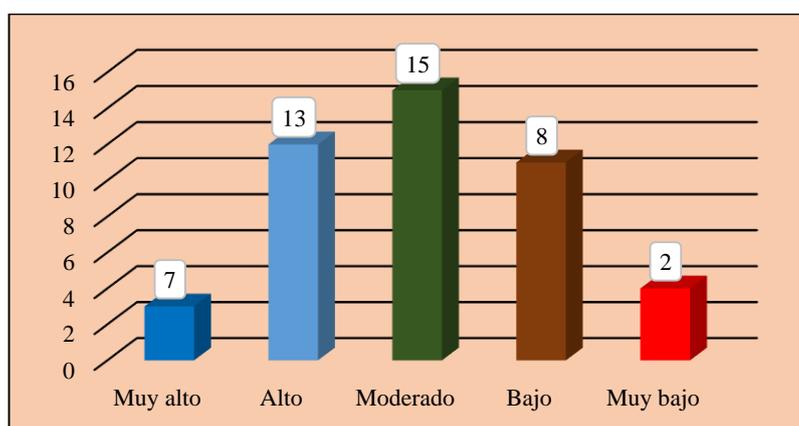


Figura 5. Niveles para la dimensión consideración individualizada del liderazgo transformacional de los trabajadores de la Municipalidad de Satipo - 2017.

Fuente Tabla 5.

Interpretación:

La tabla y figura 5, nos muestra que los trabajadores de la Municipalidad de Satipo que fueron encuestados con el cuestionario de liderazgo transformacional en su dimensión consideración individualizada, se ubican 7 de ellos en el nivel muy alto (15,56%), 13 en alto (28,89%), 15 en moderado (33,33%), 8 en bajo (17,78%) y 2 en muy bajo (4,44%); la tendencia es a un liderazgo relativamente alto.

4.2.2. Resultados de la variable gestión financiera

Tabla 6

Niveles de la gestión financiera

Nivel	Puntuación	fi	%fi
Muy buena	121 - 150	5	11,11%
Buena	91 - 120	12	26,67%
Regular	61 - 90	16	35,56%
Deficiente	31 - 60	9	20,00%
Mala	30	3	6,67%
Total		45	100%

Nota. Resultados de la aplicación del cuestionario de gestión financiera a los trabajadores de la Municipalidad de Satipo - 2017.

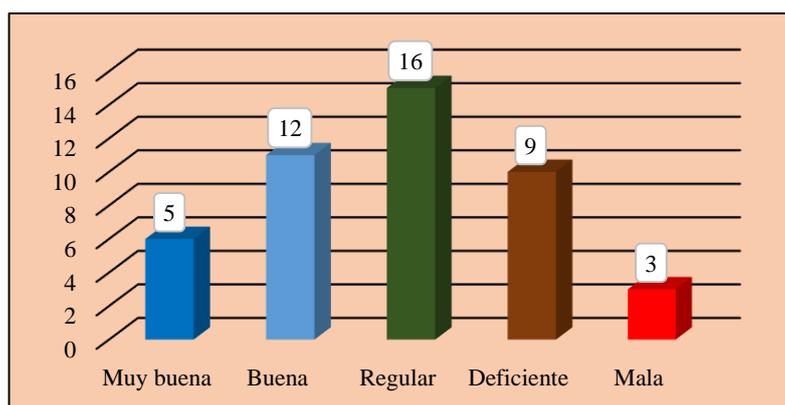


Figura 6. Niveles de la gestión financiera en los trabajadores de la municipalidad de Satipo - 2017.

Fuente tabla 6.

Interpretación:

En la tabla y figura 6. Que corresponde a los resultados de los trabajadores de la Municipalidad de Satipo sobre la gestión financiera, encontramos que 5 perciben que es muy buena (11,11%), 12 buena (26,67%), 16 regular (35,56%), 9 deficiente (20%) y 3 aprecian que es mala (6,67%); la tendencia de la gestión financiera es a ser regular.

Tabla 7

Niveles para la dimensión planificación de la gestión financiera

Nivel	Puntuación	fi	%fi
Muy buena	54 - 65	6	13,33%
Buena	41 - 53	11	24,44%
Regular	28 - 40	15	33,33%
Deficiente	14 - 27	10	22,22%
Mala	13	3	6,67%
Total		45	100%

Nota. Resultados de la aplicación del cuestionario de gestión financiera a los trabajadores de la Municipalidad de Satipo - 2017.

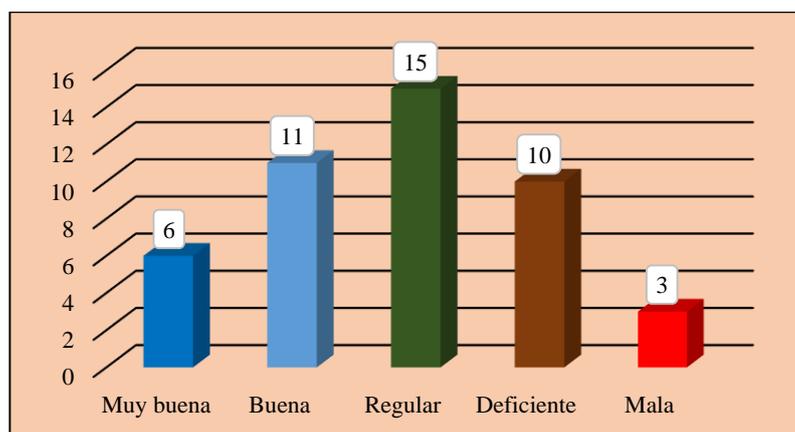


Figura 7. Niveles para la dimensión planificación de la gestión financiera en los trabajadores de la municipalidad de Satipo - 2017.

Fuente tabla 7.

Interpretación:

En la tabla y figura 7. Que corresponde a los resultados de los trabajadores de la Municipalidad de Satipo sobre la gestión financiera en su dimensión planificación, encontramos que 6 perciben que es muy buena (13,33%), 11 buena (24,44%), 15 regular (33,33%), 10 deficiente (22,22%) y 3 aprecian que es mala (6,67%); la tendencia de la gestión financiera en esta dimensión es a ser regular.

Tabla 8

Niveles para la dimensión ejecución y análisis de la gestión financiera

Nivel	Puntuación	fi	%fi
Muy buena	37 - 45	4	8,89%
Buena	28 - 36	9	20,00%
Regular	19 - 27	17	37,78%
Deficiente	10 - 18	10	22,22%
Mala	9	5	11,11%
Total		45	100%

Nota. Resultados de la aplicación del cuestionario de gestión financiera a los trabajadores de la Municipalidad de Satipo - 2017.

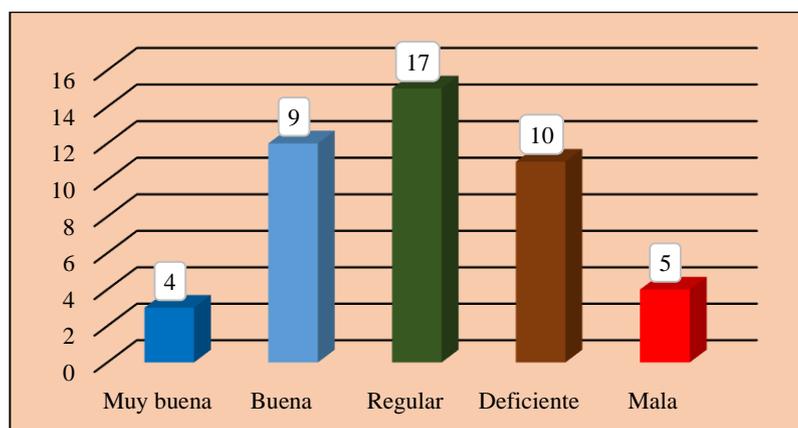


Figura 8. Niveles para la dimensión ejecución y análisis de la gestión financiera en los trabajadores de la municipalidad de Satipo - 2017.

Fuente tabla 8.

Interpretación:

En la tabla y figura 8. Que corresponde a los resultados de los trabajadores de la Municipalidad de Satipo sobre la gestión financiera en su dimensión ejecución y análisis, encontramos que 4 perciben que es muy buena (8,89%), 9 buena (20%), 17 regular (37,78%), 10 deficiente (22,22%) y 5 aprecian que es mala (11,11%); la tendencia de la gestión financiera en esta dimensión es a ser regular.

Tabla 9

Niveles para la dimensión control y decisión de la gestión financiera

Nivel	Puntuación	fi	%fi
Muy buena	33 - 40	3	6,67%
Buena	25 - 32	12	26,67%
Regular	17 - 24	15	33,33%
Deficiente	9 - 16	11	24,44%
Mala	8	4	8,89%
Total		45	100%

Nota. Resultados de la aplicación del cuestionario de gestión financiera a los trabajadores de la Municipalidad de Satipo - 2017.

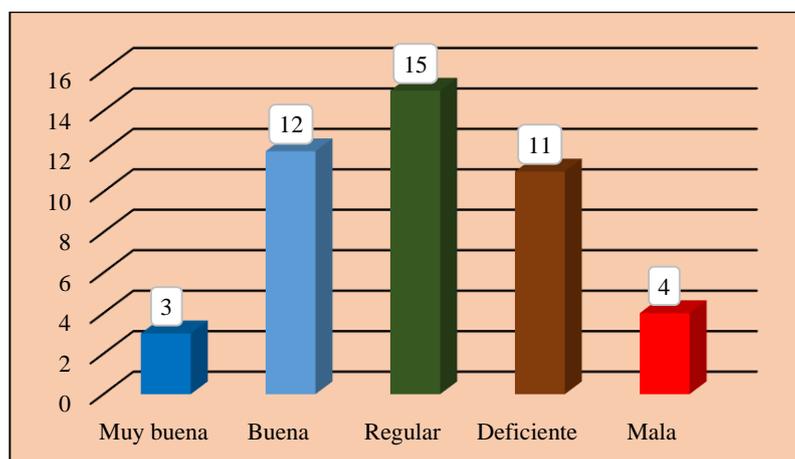


Figura 9. Niveles para la dimensión control y decisión de la gestión financiera en los trabajadores de la municipalidad de Satipo - 2017.

Fuente tabla 9.

Interpretación:

En la tabla y figura 9. Que corresponde a los resultados de los trabajadores de la Municipalidad de Satipo sobre la gestión financiera en su dimensión control y decisión, encontramos que 3 perciben que es muy buena (6,67%), 12 buena (26,67%), 15 regular (33,33%), 11 deficiente (24,44%) y 4 aprecian que es mala (8,89%); la tendencia de la gestión financiera en esta dimensión es a ser regular.

4.2.3. Prueba de hipótesis

Para el proceso de prueba de hipótesis se ha recurrido a la correlación tau-b de Kendall para determinar el tipo de relación entre las variables de estudio y sus dimensiones, así como también para la prueba de hipótesis a la prueba de significación.

Para interpretar el coeficiente de correlación utilizamos la siguiente escala según García (2012):

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

a) Prueba de la primera hipótesis específica

Hipótesis Nula (H₀): El tipo de relación que existe entre el liderazgo transformacional y la dimensión planificación de la gestión financiera no es significativa y directa en los trabajadores de la Municipalidad de Satipo.

Hipótesis Alterna (H₁): El tipo de relación que existe entre el liderazgo transformacional y la dimensión planificación de la gestión financiera es significativa y directa en los trabajadores de la Municipalidad de Satipo.

Tabla 10

Correlación entre el liderazgo Transformacional y la dimensión Planificación de la Gestión Financiera

Correlaciones				
		Liderazgo Transformacional		Gestión Institucional
Tau-b de Kendall	Liderazgo Transformacional	Coefficiente de correlación	1,000	0,821*
		Sig. (bilateral)		0,0010
		N	45	45
	Planificación	Coefficiente de correlación	0,821*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,0010	
		N	45	45

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota. Resultados del procesador SPSS V25.

El valor calculado del coeficiente tau-b de Kendall es 0,821 que nos indica que la correlación entre el liderazgo transformacional y la dimensión planificación de la gestión financiera de los trabajadores de la Municipalidad de Satipo es directa y alta.

Prueba de hipótesis: tau-b de Kendall

Nivel de significancia (alfa): $\alpha = 0,05$ o $\alpha = 5\%$

Valor de **P**: $P = 0,0010$

Como P valor (0,0010) es menor que el nivel de significancia (0,05), se acepta la hipótesis alterna y se niega la hipótesis nula.

Conclusión estadística: Existe relación significativa directa y alta entre la dimensión planificación de la gestión financiera y el Liderazgo transformacional de los trabajadores de la Municipalidad de Satipo, durante el año 2017.

b) Prueba de la segunda hipótesis específica

Hipótesis Nula (H₀): El tipo de relación que existe entre el liderazgo transformacional y la dimensión ejecución y análisis de la gestión financiera no es significativa y directa en los trabajadores de la Municipalidad de Satipo.

Hipótesis Alterna (H₁): El tipo de relación que existe entre el liderazgo transformacional y la dimensión ejecución y análisis de la gestión financiera es significativa y directa en los trabajadores de la Municipalidad de Satipo.

Tabla 11

Correlación entre el liderazgo Transformacional y la dimensión Ejecución y Análisis de la Gestión Financiera

Correlaciones				
		Liderazgo Transformacional		Gestión Institucional
Tau-b de Kendall	Liderazgo Transformacional	Coefficiente de correlación	1,000	0,873*
		Sig. (bilateral)		0,0120
		N	45	45
	Ejecución y Análisis	Coefficiente de correlación	0,873*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,0120	
		N	45	45

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota. Resultados del procesador SPSS V25.

El valor calculado del coeficiente tau-b de Kendall es 0,873 que nos indica que la correlación entre el liderazgo transformacional y la dimensión ejecución y análisis de la gestión financiera de los trabajadores de la Municipalidad de Satipo es directa y alta.

Prueba de hipótesis: tau-b de Kendall

Nivel de significancia (alfa): $\alpha = 0,05$ o $\alpha = 5\%$

Valor de P: $P = 0,001$

Como P valor (0,0120) es menor que el nivel de significancia (0,05), se acepta la hipótesis alterna y se niega la hipótesis nula.

Conclusión estadística: Existe relación significativa directa y alta entre la dimensión ejecución y análisis de la gestión financiera y el Liderazgo transformacional de los trabajadores de la Municipalidad de Satipo, durante el año 2017.

c) Prueba de la tercera hipótesis específica

Hipótesis Nula (H_0): El tipo de relación que existe entre el liderazgo transformacional y la dimensión control y decisión de la gestión financiera no es significativa y directa en los trabajadores de la Municipalidad de Satipo.

Hipótesis Alterna (H_1): El tipo de relación que existe entre el liderazgo transformacional y la dimensión control y decisión de la gestión financiera es significativa y directa en los trabajadores de la Municipalidad de Satipo.

Tabla 12

Correlación entre el liderazgo Transformacional y la dimensión Control y Decisión de la Gestión Financiera

Correlaciones			Liderazgo	Gestión
			Transformacional	Institucional
Tau-b de Kendall	Liderazgo Transformacional	Coefficiente de correlación	1,000	0,799*
		Sig. (bilateral)		0,0301
		N	45	45
	Control y Decisión	Coefficiente de correlación	0,799*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,0301	
		N	45	45

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota. Resultados del procesador SPSS V25.

El valor calculado del coeficiente tau-b de Kendall es 0,799 que nos indica que la correlación entre el liderazgo transformacional y la dimensión control y decisión de la gestión financiera de los trabajadores de la Municipalidad de Satipo es directa y alta.

Prueba de hipótesis: tau-b de Kendall

Nivel de significancia (alfa): $\alpha = 0,05$ o $\alpha = 5\%$

Valor de P: $P = 0,001$

Como P valor (0,0301) es menor que el nivel de significancia (0,05), se acepta la hipótesis alterna y se niega la hipótesis nula.

Conclusión estadística: Existe relación significativa directa y alta entre la dimensión control y decisión de la gestión financiera y el Liderazgo transformacional de los trabajadores de la Municipalidad de Satipo, durante el año 2017.

d) Prueba de la hipótesis general

Hipótesis Nula (H₀): El tipo de relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión financiera no es significativa y directa en los trabajadores de la Municipalidad de Satipo.

Hipótesis Alterna (H₁): El tipo de relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión financiera es significativa y directa en los trabajadores de la Municipalidad de Satipo.

Tabla 13

Correlación entre el liderazgo Transformacional y la Gestión Financiera

		Correlaciones		
			Liderazgo Transformacional	Gestión Institucional
Tau-b de Kendall	Liderazgo Transformacional	Coefficiente de correlación	1,000	0,829*
		Sig. (bilateral)		0,0296
		N	45	45
	Gestión Financiera	Coefficiente de correlación	0,829*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,0296	
		N	45	45

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota. Resultados del procesador SPSS V25.

El valor calculado del coeficiente tau-b de Kendall es 0,829 que nos indica que la correlación entre el liderazgo transformacional y la gestión financiera de los trabajadores de la Municipalidad de Satipo es directa y alta.

Prueba de hipótesis: tau-b de Kendall

Nivel de significancia (alfa): $\alpha = 0,05$ o $\alpha = 5\%$

Valor de P: P = 0,001

Como P valor (0,0296) es menor que el nivel de significancia (0,05), se acepta la hipótesis alterna y se niega la hipótesis nula.

Conclusión estadística: Existe relación significativa directa y alta entre la gestión financiera y el Liderazgo transformacional de los trabajadores de la Municipalidad de Satipo, durante el año 2017.

4.3. Discusión de Resultados

Somos conscientes que la gestión de una institución pública o privada, debe ser conducida o dirigida por especialistas, los mismos que deben ser líderes, eficientes y eficaces; especialmente en el manejo financiero de una institución, y esta debe causar impacto en la sociedad y tener un reconocimiento.

Ante estos planteamientos, nuestro afán fue investigar el liderazgo transformacional y su relación con la gestión financiera en sus dimensiones, para lo cual he seleccionado a los trabajadores de la Municipalidad de Satipo, quienes han laborado durante el año 2017. Un tema muy importante que no se le está considerando al momento de la planificación estratégica.

Ante el objetivo general: Determinar el tipo de relación que existe entre el liderazgo transformacional y la gestión financiera de los trabajadores de tesorería de la municipalidad de Satipo, en el año 2017. En la tabla 9, de los servidores públicos encuestados, encontramos que 3 perciben que es muy buena (6,67%), 12 buena (26,67%), 15 regular (33,33%), 11 deficiente (24,44%) y 4 aprecian que es mala (8,89%).

Estos datos se ven defendidos con las afirmaciones de Gutiérrez (2015), determinado que existe correlación muy baja entre los estilos de liderazgo y el desempeño docente, equivalente a 0,000 y con un p valor = 0,000 < 0,05 en la

institución educativa Politécnico Regional del Centro del distrito de El Tambo, Huancayo – 2015.

En lo que concierne al primer objetivo específico: Establecer el tipo de relación que existe entre el liderazgo transformacional y la dimensión planificación de la gestión financiera en los trabajadores de tesorería de la municipalidad provincial de Satipo en el año 2017.

Los resultados de la tabla 6, de los servidores públicos encuestados, hallamos que 5 perciben que es muy buena (11,11%), 12 buena (26,67%), 16 regular (35,56%), 9 deficiente (20%) y 3 aprecian que es mala (6,67%).

Lo que es remarcado por Sorados (2010), quien obtuvo como el valor $p = 0,041 < 0,05$, podemos afirmar con un 95% de probabilidad que existe relación entre lo institucional y la calidad de la gestión educativa ambiental de las instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima, en el periodo marzo - mayo del 2009. Presenta una correlación parcial, directa y significativa de 0,461.

Referente al segundo objetivo específico: Establecer el tipo de relación que existe entre el liderazgo transformacional y la dimensión ejecución y análisis de la gestión financiera en los trabajadores de tesorería de la municipalidad provincial de Satipo en el año 2017.

Los resultados obtenidos en la tabla 7, de los servidores públicos encuestados hallamos que 6 perciben que es muy buena (13,33%), 11 buena (24,44%), 15 regular (33,33%), 10 deficiente (22,22%) y 3 aprecian que es mala (6,67%).

Lo que se puede verificar con Ruiz (2001), quien concluye que los estilos de liderazgo del Director se correlacionan con la eficacia de las instituciones educativas, en forma moderada, positiva y significativa, con el estilo de liderazgo transformacional (0,57); mientras que con el estilo de liderazgo transaccional se

relaciona en forma moderada, positiva y significativa (0.56); otro, La dimensión transformacional ($P=0.000 < 0,05$) y la dimensión transaccional ($P=0.000 < 0,05$) influyen significativamente en la eficacia de las instituciones.

Para el tercer objetivo específico: Establecer el tipo de relación que existe entre el liderazgo transformacional y la dimensión control y decisión de la gestión financiera en los trabajadores de tesorería de la municipalidad provincial de Satipo en el año 2017.

Los hallazgos de la tabla 8 nos muestra que, de los servidores públicos encuestados, localizamos que 3 perciben que es muy buena (6,67%), 12 buena (26,67%), 15 regular (33,33%), 11 deficiente (24,44%) y 4 aprecian que es mala (8,89%); la tendencia de la gestión financiera en esta dimensión es a ser regular.

Lo cual es asentido por el trabajo de Martínez (2009), que sostiene que, mientras que el director de la I.E. Pública estudiada se reconoce todas las características del liderazgo transformacional, los servidores públicos encuestados solo le reconocen algunas principalmente vinculadas a la dirección de la organización y en la forma como se vincula con ellos.

En último lugar reflexionamos que esta investigación es un aporte que permitirá contribuir a futuras investigaciones y propuestas que mejoren el nivel de liderazgo transformacional de los trabajadores y funcionarios públicos, lo que apoyará a lograr una buena gestión pública con liderazgo.

CONCLUSIONES

- Primera.** - Se comprobó que existe una relación significativa alta y directa ($T = 0,829$) entre el liderazgo transformacional y la gestión financiera de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Satipo, durante el año 2017; lo que se confirma con la prueba de hipótesis tau de Kendall donde P valor ($0,0296$) es menor que el nivel de significancia ($0,05$); para 45 grados de libertad ($gl=45$).
- Segunda.** - Hemos establecido que, entre el liderazgo transformacional y liderazgo transformacional y la dimensión planificación de la gestión financiera en los trabajadores de tesorería de la municipalidad provincial de Satipo en el año 2017, existe una relación significativa alta y directa ($T = 0,821$) entre; lo que se ha confirmado con la prueba de hipótesis tau de Kendall donde P valor ($0,0010$) es menor que el nivel de significancia ($0,05$); para 45 grados de libertad ($gl=45$).
- Tercera.** - Logramos determinar que existe una relación significativa directa y alta ($T= 0,873$) entre el liderazgo transformacional y la dimensión ejecución y análisis de la gestión financiera en los trabajadores de tesorería de la municipalidad provincial de Satipo en el año 2017; lo que se corrobora con la prueba de hipótesis tau de Kendall donde

P valor (0,0120) es menor que el nivel de significancia (0,05); para 45 grados de libertad (gl=45).

Cuarta. - Hemos establecido que, entre el liderazgo transformacional y la dimensión control y decisión de la gestión financiera en los trabajadores de tesorería de la municipalidad provincial de Satipo en el año 2017: existe una relación significativa alta y directa (T=0,799); lo que se asevera con la prueba tau de Kendall donde P valor (0,0301) es menor que el nivel de significancia (0,05); para 45 grados de libertad (gl=45).

RECOMENDACIONES

- Primera.** - Al alcalde, regidores y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Satipo, implementar programas de capacitación, sobre liderazgo transformacional, para que se apoye a realizar una gestión financiera de calidad.
- Segunda.** - A las autoridades de la Municipalidad provincial de Satipo, promover actividades que ayuden a mejorar la gestión financiera.
- Tercera.** - A las autoridades de la Municipalidad provincial de Satipo, deben de desarrollar una gestión administrativa eficiente, lo cual conllevará a una gestión financiera de calidad.
- Cuarta.** - A las autoridades locales y regionales de la región Junín, promover programas de capacitación e incentivos en los trabajadores, directores, jefes y funcionarios para mejorar la gestión financiera.
- Quinta.** - A las autoridades locales y regionales de la región Junín; desarrollar actividades de capacitación con los trabajadores, directores, jefes y funcionarios, para cambiar la imagen institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abanto, W. (2013). *Guía de diseño y desarrollo de tesis*. Universidad Nacional de Trujillo.
- Amat, O. (2009). *La dirección financiera en épocas de crisis e incertidumbre*. Harvard Deusto finanzas y contabilidad, 88, 10-18.
- Bennoun, J. (2001). *Un nuevo modelo de gestión financiera: la unificación*. Banca y finanzas, 67, 52-54.
- Cerón, M. (2011). *Dirección financiera y retribución de directivos*. Estrategia financiera, 285, 58-65.
- Conthe, M. (2003). *Psicología de las finanzas*. Economistas, 21(96), 413-416.
- Cortés, J. C. (1999). *Cash pooling para el buen control de la tesorería*. Estrategia financiera, 157, 37-45.
- Cortés, J. C. (2000). *La mecanización de la gestión de tesorería*. Estrategia financiera, 158, 28-33.
- Cortés, J. C. (2001). *Presupuesto de tesorería*. Estrategia financiera, 177, 24-28.

- Cózar, P. (2010). *El conocimiento, clave en el control del riesgo financiero*. Estrategia financiera, 268, 66-70.
- Crespo, D. (2005). *Indicadores estratégicos en el departamento de tesorería*. Harvard Deusto finanzas y contabilidad, 65, 26-30.
- Durán, J. (2004). *Contabilidad, finanzas empresariales y mano invisible*. Revista de contabilidad, 7(1), 53-88.
- Gómez, M. (1997). *Información para la dirección financiera de la empresa*. México: Actualidad Financiera.
- Iturralde, T. y Maseda, A. (2001). *Una aproximación a la gestión de la liquidez a través del análisis del estado de flujos de tesorería*. México: Actualidad financiera.
- Laffarga, J. (2001). *Análisis del riesgo financiero en el nuevo escenario del euro y de la nueva economía*. Madrid: AECA.
- Large, J. y Large, W. (2006). *International cash management meets the global challenge*. Valencia: Euro Monet.
- Larrán, M. (1999). *Relación entre el resultado ordinario y la tesorería generada por las operaciones: una propuesta de análisis*. Medellín: Técnica Contable.
- López, F. (2005). *La función de tesorería en la empresa*. Harvard Deusto finanzas y contabilidad, 65, 16-24.
- Manzano, J. (2005). *El cuadro de mando de tesorería como herramienta de control*. Estrategia financiera, 219, 38-45.
- Moya, S. (2005). *El estado de flujo de tesorería*. Harvard Deusto finanzas y contabilidad, 67, 30-39.

- Muñoz, A. y Rouco, A. (2006). *Análisis de inversiones*. México: Porci.
- Narrillos, H. (2007). *La dirección financiera ante la gestión global del riesgo financiero*. Estrategia financiera, 241, 40-45.
- Navarro, I. (2010). *Trabajando por un entorno financiero proclive a la innovación empresarial*. Estrategia financiera, 271, 38-43.
- Nieto, U. (2002). *Nuevos modelos de gestión financiera*. Análisis financiero, 88, 6-17.
- Núñez, T. (2009). *La gestión de las previsiones de tesorería en entornos de incertidumbre*. Harvard Deusto finanzas y contabilidad, 88, 32 - 41.
- Ortega, F. y López, F. (2009). *Claves para la automatización de la gestión de tesorería*. Estrategia financiera, 259, 10-14.
- Pallarés, S. (2006). *Consideraciones sobre la gestión de existencias. La decisión de almacenar: los plazos de puesta a disposición “d” y de aprovisionamiento “D”*. Compras y existencias, 143, 10-13.
- Peláez, A. (2005). *Herramientas tecnológicas de gestión financiera*. Banca y finanzas, 83, 25-29.
- Pérez, P. (2007). *Banca electrónica: reinventando las finanzas*. Estrategia financiera, 235, 46-49.
- Pomar, I. (2004). *Tesorería e informática: las claves del departamento financiero*. Estrategia financiera, 208, 64-68.
- Ruiz, G. (2001). *Influencia del estilo del liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

- Sánchez, H. y. (2015). *Metodología y diseños en la investigación científica* (5 ed.). Lima, Lima, Perú: Business Support Aneth S.R.L.
- San-José, L., Iturralde, T. y Maseda, A. (2009). *La banca electrónica en la gestión de la tesorería*. *Estrategia financiera*, 266, 56-64.
- Sanwal, A. (2008). *Convertir el área de finanzas en socio estratégico*. *Harvard Deusto finanzas y contabilidad*, 81, 10-14.
- Schiff, J. B. y Schiff, A. (2010). *La función de finanzas ante el desafío actual*. *Harvard Deusto finanzas y contabilidad*, 93, 28-36.
- Selva, A. Y. y Espinosa, D. (2009). *La gestión del capital de trabajo como proceso de la gestión financiera operativa*. *Gestión joven*, 4, 24-33.
- Siegel, G., Richetmeyer, S. y Sorensen, J. (2005). *De directivos de finanzas a socios de dirección*. *Harvard Deusto finanzas y contabilidad*, 64, 71-80.
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Spanyi, A. (2007). *El momento del cambio en la dirección financiera*. *Harvard Deusto finanzas y contabilidad*, 75, 40-45.
- Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica* (6 ed.). Distrito Federal, Distrito Federal, México: Limusa.
- Torán, M. (2007). *La gestión de tesorería. La planificación financiera*. *Banca y finanzas*, 121, 53-56.

Torán, M. (2007). *Previsiones de tesorería: la tesorería a corto plazo*. Banca y finanzas, 124, 42-45.

Valencia, R. (2003). *Elegir un sistema de tesorería dentro de la gestión de la cadena de valor financiera*. Buenos Aires: Estrategia financiera.

Villalon. (2014). *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación, Universidad de Chile, Chile.

ANEXO 01

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Fecha: _____ Cargo que desempeña la persona evaluada: _____

El cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de la persona arriba mencionada, tal como es percibida por Ud. Por favor responda, todos los ítems de este cuadernillo. **Si un ítem le resulta irrelevante o si Ud. no está seguro o no conoce la respuesta, no lo responda.** Por favor usted responda este cuestionario sin identificarse.

IMPORTANTE (necesario para el procesamiento):

¿Cuál es la mejor descripción del lugar que Ud. ocupa en la organización? ()

Estoy en un nivel organizacional más alto que la persona que estoy clasificando. ()

Estoy en el mismo nivel organizacional que la persona que estoy clasificando. ()

Estoy en un nivel organizacional más bajo que la persona que estoy clasificando. ()

No deseo dar a conocer mi nivel organizacional. ()

En las siguientes páginas se presentan 82 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que Ud. está describiendo.

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una cruz o un círculo:

0: Nunca, **1:** Rara Vez, **2:** A Veces, **3:** A Menudo y **4:** Siempre

La persona que estoy clasificando:

ÍTEM	RESPUESTA				
1. Me ayuda siempre a que me esfuerce.	0	1	2	3	4
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	0	1	2	3	4
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	0	1	2	3	4
4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	0	1	2	3	4
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	0	1	2	3	4
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	0	1	2	3	4
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	0	1	2	3	4
17. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0	1	2	3	4
18. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	0	1	2	3	4
19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	0	1	2	3	4
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	0	1	2	3	4
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.	0	1	2	3	4
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
25. Se muestra confiable y seguro.	0	1	2	3	4
26. Construye una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28. Le cuesta tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	0	1	2	3	4
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	0	1	2	3	4

32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	0	1	2	3	4
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	0	1	2	3	4
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	0	1	2	3	4
37. Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades.	0	1	2	3	4
38. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.	0	1	2	3	4
39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.	0	1	2	3	4
40. Es efectivo/a al representarme frente a los superiores.	0	1	2	3	4
41. Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42. Aumenta mi motivación hacia el éxito.	0	1	2	3	4
43. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	0	1	2	3	4
44. Me motiva a trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45. El grupo que lidera es efectivo.	0	1	2	3	4
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
47. Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.	0	1	2	3	4
48. Aumenta la confianza en mí mismo/a.	0	1	2	3	4
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
50. Busca la manera de desarrollar mis capacidades.	0	1	2	3	4
51. Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	0	1	2	3	4
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	0	1	2	3	4
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	0	1	2	3	4
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	0	1	2	3	4
55. Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo.	0	1	2	3	4
56. El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización.	0	1	2	3	4
57. Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	0	1	2	3	4
58. Para mí él/ella es un modelo a seguir.	0	1	2	3	4
59. Me orienta a metas que son alcanzables.	0	1	2	3	4
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	0	1	2	3	4
61. Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.	0	1	2	3	4
62. Se relaciona conmigo personalmente.	0	1	2	3	4
63. Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.	0	1	2	3	4
64. Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	0	1	2	3	4
65. En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	0	1	2	3	4
66. Generalmente prefiere no tomar decisiones.	0	1	2	3	4
67. Aumenta mi deseo de alcanzar las metas.	0	1	2	3	4
68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
69. Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.	0	1	2	3	4
70. Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella.	0	1	2	3	4
71. Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
72. Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0	1	2	3	4
73. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0	1	2	3	4
74. Se da cuenta de lo que necesito.	0	1	2	3	4
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
76. Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella.	0	1	2	3	4
77. Me informa constantemente sobre mis fortalezas.	0	1	2	3	4
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0	1	2	3	4
79. Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra.	0	1	2	3	4
80. Lo/la escucho con atención.	0	1	2	3	4
81. Construye metas que incluyen mis necesidades.	0	1	2	3	4
82. Me es grato trabajar con él/ella.	0	1	2	3	4

¡MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN!

CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN FINANCIERA

La presente encuesta tiene por finalidad buscar información relacionada con el tema “**GESTIÓN FINANCIERA DE LA MUNICIPALIDAD DE SATIPO**”. En este sentido, solicitamos que en las preguntas que a continuación se le presentan, tenga a bien elegir la alternativa que considere correcta, marcando con un aspa (X). Se agradece su participación, que será de gran interés para la presente investigación. Se les recuerda que esta técnica es anónima, se agradece su participación. La valoración de cada pregunta es de acuerdo a lo siguiente:

A: siempre, **B:** casi siempre, **C:** a veces, **D:** casi nunca y **E:** nunca

Nº	ÍTEM	A	B	C	D	E
01	¿Usted cree que una planificación adecuada contribuye a evitar gastos innecesarios en la Municipalidad de Satipo?					
02	¿La implementación de una adecuada planificación permiten optimizar la gestión financiera en la Municipalidad de Satipo?					
03	¿En su opinión, una planificación adecuada permite el cumplimiento de los objetivos de la gestión financiera de la Municipalidad de Satipo?					
04	¿Considera usted que las acciones de planificación tienden a mejorar la toma de decisiones en la Municipalidad de Satipo?					
05	¿Considera usted que el planeamiento financiero ayuda como estrategia de financiamiento para el crecimiento en la Municipalidad de Satipo?					
06	¿Usted apoyaría fomentar la cultura del buen pagador en la recaudación de la Municipalidad de Satipo?					
07	¿Considera usted que desarrollar una buena gestión financiera determinará finalmente si hay ganancia o pérdida en la Municipalidad de Satipo?					
08	¿Considera Usted que la oportuna acción de supervisión en el momento preciso influye en la Gestión Financiera de la Municipalidad de Satipo?					
09	¿Usted cree que el control adecuado es importante para lograr las metas trazadas en la Municipalidad de Satipo?					
10	¿Usted cree que la Gestión Financiera es efectiva y eficaz en la Municipalidad de Satipo?					
11	¿Cree usted que es necesario precisar procedimientos de supervisión en todas las áreas de la Municipalidad de Satipo?					
12	¿Considera usted necesario determinar procedimientos antes de iniciar operaciones de cualquier tipo en la Municipalidad de Satipo?					
13	¿La Municipalidad de Satipo, cuenta con la información adecuada y oportuna al solicitar financiamiento?					
14	¿Para el cumplimiento de las metas financiera de la Municipalidad de Satipo, dispone de los medios necesarios?					

15	¿Usted considera, que es necesario comprobar periódicamente la eficiencia del personal que labora en la Municipalidad de Satipo?					
16	¿Está usted de acuerdo que Municipalidad de Satipo ofrezca al usuario servicios de buena calidad?					
17	¿Usted cree que actualmente es rentable los servicios que prestan en la Municipalidad de Satipo?					
18	¿Usted cree que los servicios que presta Municipalidad de Satipo son competitivos con otras municipalidades?					
19	¿Cree usted que, se está brindando un excelente servicio al usuario, en la Municipalidad de Satipo?					
20	¿Usted cree que es necesaria la participación activa y bien intencionada de todo el personal para cumplir un efectivo control en la Municipalidad de Satipo?					
21	¿Cree usted que el área de cobranzas y pagos es la parte más vulnerable de manejar para seguir una buena gestión financiera, en la Municipalidad de Satipo?					
22	¿Considera usted que la planificación es importante dentro de la gestión financiera de la Municipalidad de Satipo?					
23	¿La Municipalidad de Satipo cuenta con fondos económicos, para hacer pagos a corto plazo?					
24	¿Cree usted que se necesita personal capacitado en gestión financiera para la Municipalidad de Satipo?					
25	¿Deben tomarse medidas para prevenir la falta de liquidez en la Municipalidad de Satipo?					
26	¿Considera usted que los procedimientos contables aplicados en la Municipalidad de Satipo son los adecuados?					
27	¿Considera usted que la presentación de un estado financiero que muestre el movimiento del efectivo y equivalentes, es necesaria para la toma de decisiones de la Municipalidad de Satipo?					
28	¿Usted considera que sean necesarios los objetivos planteados de la gestión en la Municipalidad de Satipo?					
29	¿Existen problemas cuando se realizan la toma de decisiones empresariales en la Municipalidad de Satipo?					
30	¿Considera usted que los Estados Financieros inciden en la toma de decisiones a nivel organizacional en la Municipalidad de Satipo?					

ANEXO 02

CONSIDERACIONES ÉTICAS

Nosotras: Br. HUANUCO HUARINGA, Carina Gloria y Br. CAISAHUANA VALENZUELA, Jazmín Gloria; de la carrera profesional de Contabilidad y Finanzas de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes; declaramos bajo juramento que somos autoras de la tesis titulada: “EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA GESTIÓN FINANCIERA DEL PERSONAL DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD DE SATIPO - 2017”, declaramos bajo juramento que nuestro trabajo de investigación no ha sido autoplagiada ni total o parcialmente; sometiéndonos a la normativa vigente de la universidad si es que el caso amerite; así mismo hemos seguido los lineamientos del Instituto de Investigación y el Vicerrectorado.

ANEXO 03

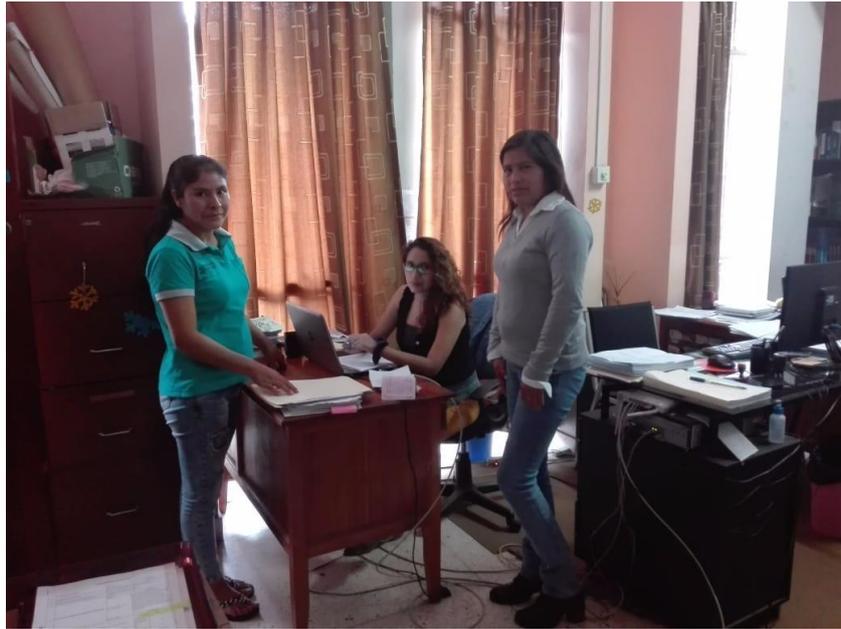


FOTO 01: Tesistas aplicando el cuestionario de liderazgo transformacional a una trabajadora de la municipalidad de Satipo



FOTO 02: Tesistas aplicando el cuestionario de liderazgo transformacional a un funcionario de la municipalidad de Satipo



FOTO 03: Tesistas aplicando el cuestionario de liderazgo transformacional a un director de la municipalidad de Satipo

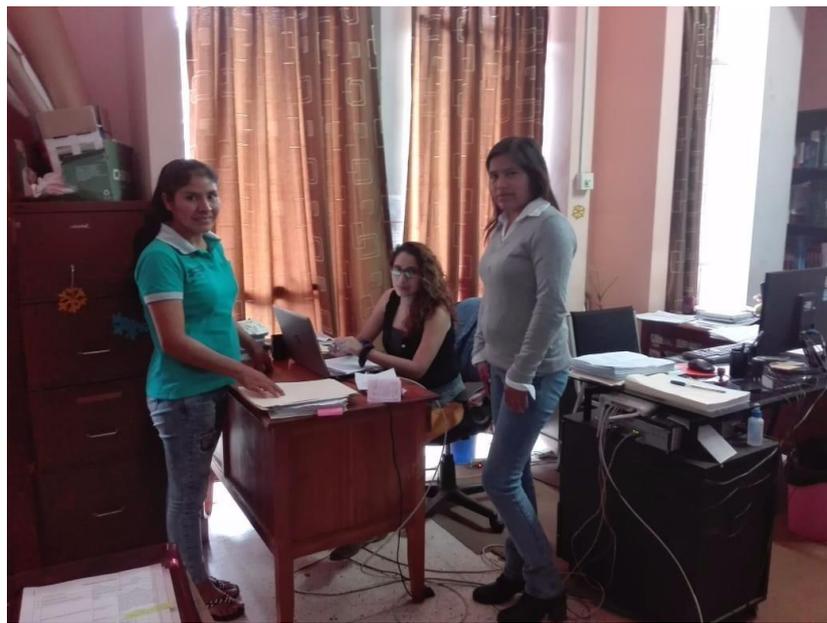


FOTO 04: Tesistas aplicando el cuestionario de gestión financiera a una trabajadora de la municipalidad de Satipo



FOTO 05: Tesistas aplicando el cuestionario de gestión financiera a un funcionario de la municipalidad de Satipo



FOTO 06: Tesistas aplicando el cuestionario de gestión financiera a una directora de la municipalidad de Satipo



FOTO 07: Tesistas aplicando el cuestionario de gestión financiera a un funcionario de la municipalidad de Satipo



FOTO 08: Tesistas aplicando el cuestionario de gestión financiera a una funcionaria de la municipalidad de Satipo

ANEXO 04

