

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas



**LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE COTABAMBAS – APURÍMAC, 2019.**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración de Empresas

Presentado por:

ELIANA PÉREZ SALCEDO

Andahuaylas, Perú

2021

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
Escuela Profesional de Administración de Empresas



**LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS
TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE COTABAMBAS – APURÍMAC, 2019.**

ELIANA PÉREZ SALCEDO

Asesor:

Mag. Juan Cielo Ramírez Cajamarca

Andahuaylas, Perú

2021



ANEXO 23

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En el local de SEDE ACADÉMICA DE COOCYAHUACHO, de la Universidad Nacional José María Arguedas, en la ciudad de UNIVERSITARIA, San Jerónimo – Andahuaylas, siendo las 18:00 horas del día 26 de MAYO del año 2021, se reunieron el (a) Dr. FELIPE RAFAEL VALLE DÍAZ, Mgt. EDWIN MESCCO CÁCERES y Dr. DELMA DIANA REYNOSO CANICANI, integrantes del Jurado Evaluador del Informe Final de Tesis Titulado: LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS – APURÍMAC, 2019, cuyo autor es el (a) Bachiller en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ELIANA PÉREZ SALCEDO y Asesor Mgt. JUAN CIELO RAMÍREZ CAJAMARCA, con el propósito de proceder a la sustentación y defensa de dicha tesis.

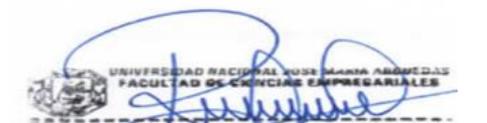
Luego de la sustentación y defensa de la Tesis, el Jurado Evaluador ACORDÓ: APROBAR por UNANIMIDAD, al (a) Bachiller en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS; ELIANA PÉREZ SALCEDO, obteniendo la siguiente calificación y mención:

Nota en escala vigesimal		Mención
Números	Letras	
14	CATORCE	BUENO

En señal de conformidad, se procede a la firma de la presente acta en tres (03) ejemplares.


 UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
 Dr. Felipe Rafael Valle Díaz
 (Dr. FELIPE RAFAEL VALLE DÍAZ)
 Presidente del Jurado Dictaminador


 UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
 Lic. Edwin Mescco Cáceres
 COGEUT
 (Mgt. EDWIN MESCCO CÁCERES)
 Secretario del Jurado Dictaminador


 UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
 Mg. Diana Reynoso Canicani
 DOCENTE
 (Dr. DELMA DIANA REYNOSO CANICANI)
 Vocal del Jurado Dictaminador

DEDICATORIA

A Dios, por bendecirme con alegría y darme una razón para sonreír cada día, por tener a mi grandiosa familia y su amor infinito.

A mis padres, Leonardo y Teófila, por su guía, ejemplo de constancia y logro, quiero que sepan que, aunque muchas veces no expreso lo que siento, pero dentro de mi corazón hay mucho amor para ustedes.

A mis hermanos, Santiago, Erika, Leo, Ronald, por ser un gran ejemplo para mí, por su gran apoyo día a día. Gavy, Yban y Belén, sin ustedes la vida no tendría sentido, los quiero mucho.

A ti mi amor, Juan Miguel, desde que nos conocimos siempre me has ayudado en todo lo que has podido, siempre me has dado lo mejor de ti, te has desvivido para hacerme feliz, la verdad es que eres una grandiosa persona.

AGRADECIMIENTO

A Dios por dar la vida a mis padres, darme fuerza y ánimo para seguir adelante y hacer posible este logro profesional muy valioso para mí.

A mis padres por darme la vida a mí, gracias por las cosas maravillosas, gracias por esta linda familia.

A la Universidad Nacional José María Arguedas, Facultad de Ciencias de la Empresa, Escuela Profesional de Administración de Empresas; que por medio de sus docentes contribuyeron a mi formación profesional brindándome todos los conocimientos necesarios para formarme profesionalmente.

Finalmente, al Dr. Juan Cielo Ramírez Cajamarca, por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento así, como también haberme tenido toda la paciencia del mundo para guiarme durante todo el proceso del trabajo de investigación.

PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación denominado “Liderazgo y clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac, 2019”: se realizó de conformidad y cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias de la Empresa, Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Nacional José María Arguedas, a fin de optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

La investigación se planteó como objetivo principal determinar la relación entre el liderazgo y clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac, 2019, dos temas fundamentales para la gestión de una institución y que pertenecen al área de administración de recursos humanos, tomando en consideración los pasos metodológicos y procedimientos que comprenden el proceso de la investigación.

Para la obtención de los datos se utilizó el cuestionario con una estructura de escala de Likert y se planteó un total de 32 ítems, para el procesamiento de estos datos se utilizó el programa estadístico de SPSS 24, de modo que nos permitió saber los resultados de la investigación. Así mismo se realizó a base de los conceptos, teorías y conocimientos científicos existentes.

De la misma manera los resultados obtenidos de este trabajo de investigación, da a conocer si las variables de la investigación estadística y teóricamente se relacionan, la misma que servirá como guía para la ejecución de futuras investigaciones.

El estudio en mención ha sido elaborado con mucha disciplina, entusiasmo y dedicación de acuerdo a los conocimientos teóricos-prácticos obtenidos durante mi formación académica, con el objetivo primordial de mitigar en algún porcentaje los problemas identificados dentro de la Municipalidad Provincial de Cotabambas.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
PRESENTACIÓN.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	16
1.1. Planteamiento del problema.....	16
1.2. Formulación del problema.....	18
1.2.1. Problema general.....	18
1.2.2. Problemas específicos.....	18
1.3. Delimitación.....	19
1.3.1. Delimitación espacial.....	19
1.3.2. Delimitación temporal.....	19
1.3.3. Delimitación teórica.....	19
1.4. Justificación.....	19
1.4.1. Justificación práctica.....	20
1.4.2. Justificación teórica - científica.....	20
1.4.3. Justificación metodológica.....	21
1.5. Objetivo.....	21
1.5.1. Objetivo general.....	21
1.5.2. Objetivos específicos.....	21
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
2.1. Antecedentes.....	23
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	23
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	25
2.1.3. Antecedentes locales.....	28

2.2. Marco teórico.....	29
2.2.1. Definición liderazgo	29
2.2.2. Trabajo en equipo.....	31
2.2.3. Indicadores de trabajo en equipo.....	32
2.2.4. Poder de influencia.....	32
2.2.5. Indicadores de poder de influencia	33
2.2.6. Teorías de estilo de liderazgo.....	33
2.2.7. Interacción entre líder y seguidores.....	34
2.2.8. Cualidades del líder.....	35
2.2.9. Clima organizacional	38
2.2.10. Comunicación interpersonal.....	40
2.2.11. Indicadores de comunicación interpersonal.....	41
2.2.12. Motivación laboral	41
2.2.13. Indicadores de motivación laboral.....	43
2.2.14. Tipos de clima organizacional	43
2.5. Marco conceptual	44
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	50
3.1. Hipótesis.....	50
3.1.1. Hipótesis general.....	50
3.1.2. Hipótesis específicas	50
3.2. Variables	50
3.3. Operacionalización de variables	52
3.4. Metodología.....	55
3.4.1. Enfoque	55
3.4.2. Tipo de estudio.....	55
3.4.3. Diseño de investigación.....	55
3.5. Población y muestra	56
3.5.2. Muestra	56
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	56

3.6. Método de análisis de datos	57
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	60
4.1. Resultados de la investigación	60
4.1.1. Datos generales.....	60
4.1.2. Fiabilidad (alfa de Cronbach)	64
4.1.3. Frecuencias	65
4.2. Contrastación estadística de hipótesis	71
4.2.1. Relación entre el liderazgo y el clima organizacional	72
4.2.2. Relación entre trabajo en equipo y comunicación interpersonal	72
4.2.3. Relación entre el trabajo en equipo y la motivación laboral	73
4.2.4. Relación entre el poder de influencia y la comunicación interpersonal	74
4.2.5. Relación entre el poder de influencia y la motivación laboral	75
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	76
CONCLUSIONES.....	80
RECOMENDACIONES.....	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84
ANEXOS	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Nivel de correlación de variables	58
Tabla 2: Género de los encuestados	60
Tabla 3: Edad de los encuestados.....	61
Tabla 4: Formación académica.....	62
Tabla 5: Condición de trabajo	63
Tabla 6: Valores de confiabilidad del coeficiente de alfa de Cronbach.....	64
Tabla 7: Estadísticas de fiabilidad del liderazgo y el clima organizacional	64
Tabla 8: Estadísticas de fiabilidad de liderazgo	64
Tabla 9: Estadísticas de fiabilidad del clima organizacional	65
Tabla 10: Tabla de frecuencias de liderazgo	65
Tabla 11: Tabla de frecuencias de trabajo en equipo.....	66
Tabla 12: Tabla de frecuencias del poder de influencia	67
Tabla 13: Tabla de frecuencias de clima organizacional.....	68
Tabla 14: Tabla de frecuencias sobre comunicación interpersonal	69
Tabla 15: Tabla de frecuencias sobre motivación laboral	70
Tabla 16: Valores del coeficiente de correlación rho Spearman	71
Tabla 17: Correlación entre las variables liderazgo y clima organizacional.....	72
Tabla 18: Correlación entre trabajo en equipo y la comunicación interpersonal.....	73
Tabla 19: Correlación entre el trabajo en equipo y la motivación laboral.....	73
Tabla 20: Correlación entre el poder de influencia y la comunicación interpersonal	74
Tabla 21: Correlación entre el poder de influencia y la motivación laboral.....	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Género de los encuestados	60
Figura 2. Edad de los encuestados.....	61
Figura 3. Formación académica.	62
Figura 4. Tiempo de servicio.....	63
Figura 5. Liderazgo.....	66
Figura 6. Trabajo en equipo.....	66
Figura 7. Poder de influencia.	67
Figura 8. Clima organizacional.....	68
Figura 9. Comunicación interpersonal.	69
Figura 10. Motivación laboral.....	70

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 01: matriz de consistencia de la investigación	91
Anexo 02: matriz de operacionalización de variables.....	93
Anexo 03: Matriz de instrumento de recojo de datos	95
Anexo 04: Población de la Municipalidad Provincial de Cotabambas	97
Anexo 05: Ficha de validación por criterio de jueces o expertos.....	98
Anexo 06: Data SPSS 24 – evidencia estadística.....	101
Anexo 07: Encuesta	103
Anexo 08: Lista de cotejo – liderazgo y clima organizacional.....	107
Anexo 09: Fotografías de la investigación	111
Anexo 10: Organigrama de la Municipalidad Provincial de Cotabambas	114
Anexo 11: Datos informativos de la Municipalidad Provincial de Cotabambas.....	115
Anexo 12: Ejecución presupuestal de la Municipalidad Provincial de Cotabambas	119

RESUMEN

La presente tesis denominada: “Liderazgo y clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac, 2019”, considero como objetivo general determinar la relación existente entre el liderazgo y clima organizacional en los trabajadores de la municipalidad provincial de Cotabambas – Apurímac, 2019.

Estudio que se ha desarrollado en base a los hechos correspondientes al año 2019. Pertenece al enfoque cuantitativo, el tipo de estudio es de investigación básica, el diseño de investigación es no experimental de corte transversal o transeccional y pertenece al nivel descriptivo - correlacional.

La población estuvo conformada por todos los trabajadores que realizan labor administrativa en la Municipalidad Provincial de Cotabambas los mismos que hacen un total de 102 personas. Y la muestra se determinó según el muestreo no probabilístico (muestreo por conveniencia) es decir, que se aplicó el instrumento al total, porque la cantidad de la población es bastante reducida.

Luego de haber realizado el procesamiento de datos, se obtuvo un alfa de Cronbach de ,742 que representa una excelente confiabilidad de la aplicación del instrumento de investigación. Asimismo, al contrastar la hipótesis general de la investigación, se obtuvo un valor sig. ,000 nivel de significancia, que afirma a un nivel de confianza del 99% que, el liderazgo se relaciona positivamente con el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac, 2019.

Palabras clave: Liderazgo, clima organizacional, trabajadores administrativos.

ABSTRACT

The present thesis called: "Leadership and organizational climate in workers of the Provincial Municipality of Cotabambas - Apurímac, 2019", considered as a general objective to determine the relationship between leadership and organizational climate in workers of the provincial municipality of Cotabambas - Apurímac , 2019.

Study that has been developed based on the facts corresponding to the year 2019. It belongs to the quantitative approach, the type of study is basic research, the research design is non-experimental, cross-sectional or transectional, and belongs to the descriptive-correlational level.

The population was made up of all the workers who perform administrative work in the Provincial Municipality of Cotabambas, which make a total of 102 people. And the sample was determined according to non-probability sampling (convenience sampling), that is, the instrument was applied to the total, because the number of the population is quite small.

After having carried out the data processing, a Cronbach's alpha of .742 was obtained, which represents an excellent reliability of the application of the research instrument. Likewise, when contrasting the general hypothesis of the research, a sig value was obtained. 000 level of significance, which states at a confidence level of 99% that leadership is positively related to the organizational climate in the workers of the Provincial Municipality of Cotabambas - Apurímac, 2019.

Keywords: Leadership, organizational climate, administrative workers.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada: Liderazgo y clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac, 2019, se realizó a razón de que una administración exitosa implica una resolución creativa de problemas, motivación de los empleados y diversas funciones de liderazgo y por ende un clima organizacional que aseguren el cumplimiento de los objetivos y metas de una organización. Del mismo modo el clima organizacional permite conocer una serie de percepciones globales por parte del empleado en lo concerniente a su organización. Estas percepciones globales reflejan la interacción que se da entre las características personales y las de la organización. Tomando en consideración que el conocer los intereses individuales nos permite la integración al nivel grupal.

El objetivo principal de esta investigación es determinar la relación que existe entre las variables de estudio, la cual contribuirá a exponer la situación real de la problemática a través de los resultados obtenidos por la investigación.

El contenido del presente trabajo de investigación se desarrolla en cinco capítulos, que a continuación se detallan:

En el capítulo primero, se abordó el problema de la investigación, considerando el planteamiento y la formulación del problema general y específicos, del mismo modo se desarrolló la delimitación de la investigación, la justificación y la determinación del objetivo general y objetivos específicos.

Respecto al capítulo segundo, se desarrolló los antecedentes de la investigación, la fundamentación teórica para poder determinar la estructura del trabajo y glosario de términos (o marco conceptual) que permite la aclaración de las palabras claves utilizadas en este trabajo de investigación.

En tanto al capítulo tercero, se realiza la metodología de la investigación la misma que comprende: el planteamiento de la hipótesis general y específicas, operacionalización de variables, determinación del enfoque, tipo de estudio, diseño de investigación, población, muestra, técnicas e instrumento de recolección de datos y el método de análisis de los mismos.

En lo que concierne al capítulo cuarto, se muestran la presentación de los resultados de la investigación obtenidos a través del procesamiento de datos del

cuestionario en el programa estadístico SPSS V24, cuyos resultados se exponen mediante tablas y gráficos para mayor detalle, del mismo modo se ve la contrastación estadística de la hipótesis de la investigación.

Finalmente, en capítulo quinto, se plantean las conclusiones y recomendaciones de este trabajo de investigación se espera que sea de agrado y entendimiento del lector y que sirva como base para futuras investigaciones que se desarrollen en el ámbito local, regional y nacional.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Kotter (1998) menciona que a lo largo de la historia se ha logrado ver un gran cambio en cuanto al término de liderazgo y clima organizacional, esto fue ocurriendo debido a los desarrollos tecnológicos y la globalización, transformando a los mercados internacionales en múltiples aspectos, trazando un escenario laboral caracterizado por la evolución apresurada de los conocimientos y competencias, de esa manera obliga a los profesionales a estar capacitados, competitivos y también actualizados según el avance tecnológico. Es evidente también la preocupación por mejorar la eficiencia de las organizaciones como consecuencia de todas las dificultades y de poder reducir los gastos sin disminuir en nivel de servicio. (p.23)

El liderazgo y el clima organizacional es un problema casi cotidiano a nivel internacional ya que empresas y organizaciones públicas y privadas a nivel mundial la padecen, y el causante principal somos los seres humanos es decir los trabajadores de las entidades. Los conflictos no resueltos suelen generar una pérdida en la productividad y la creación de barreras para la cooperación interna. Para evitarlo, es necesario un liderazgo efectivo que los resuelva de manera adecuada. Esto se debe a que existe mucha resistencia al cambio de trabajadores tradicionales.

Si bien el conflicto es una parte normal de cualquier entorno social y organizacional, el desafío que conlleva radica en cómo se elige enfrentarlo. Un líder eficaz debe resolver diariamente conflictos dentro de la empresa, actuando responsablemente para el bien de su equipo de trabajo y de la compañía. Su objetivo es crear equipos que funcionen bien juntos y guiar todo el potencial de las personas, los equipos y la organización en general.

El liderazgo y el conflicto van de la mano. Si un líder no se ocupa de los conflictos y de prevenirlos, manejarlos y resolverlos de manera adecuada, paulatinamente verá salir por la puerta a sus buenos talentos en busca de ambientes de trabajo más saludables.

La actitud inadecuada, la falta de información y el prejuicio de sentirse dotados para emprender tareas de jefatura, la desorganización laboral, que ocurre diariamente y que genera malestar en el trabajo, en la gerencia, subgerencias,

unidades y oficinas, las decisiones se toman unilateralmente sin participación del personal el cual conllevan a un cambio en trabajos programados, como acumulación de actividades y tareas, recarga de trabajo posterior, influyendo en la actitud y desempeño en todo el personal del municipio son algunos de los problemas que la organización deberá soportar.

Esta desorganización y desunión entre los trabajadores afectan a todo el personal municipal, la falta de apoyo provoca incumplimiento de metas y objetivos institucionales, desinterés en mejorar la administración de los servicios e instrumentos de gestión institucional, deficiencia en los procesos de comunicación, toma de decisiones entre los principales.

En el Perú este problema de liderazgo y clima organizacional es más común ya que el personal contratado y nombrados de entidades públicas se resisten mucho al cambio y no aceptan sugerencias y en sus trabajos son bastante individualistas, asimismo, sucede en empresas grandes del sector privado ya que el personal con más años de servicio es hermético con sus conocimientos. Uno de los causantes principales de esta situación es el escaso liderazgo, provocando un inestable clima organizacional dentro de la entidad.

El liderazgo aparece como uno de los factores influyentes en la percepción de los trabajadores, ya que son los líderes, directivos o funcionarios lo que generan de acuerdo a su estilo, la estructura, apoyo y recompensa para crear un ambiente de trabajo que ayude a los trabajadores a alcanzar los objetivos institucionales. Se hace sumamente necesario que los gerentes no sean jefes, sino que sean líderes.

Sin duda el problema notable es la ausencia de un buen liderazgo por parte del alcalde, gerente y jefes de áreas, y esto dificulta los resultados de los objetivos de la entidad, además existe un deficiente trabajo en equipo por la falta de influencia y motivación de los líderes, así mismo el clima organizacional dentro de la Municipalidad Provincial de Cotabambas no es favorable, está ligado a una debilidad moral en cada trabajador y esto está ceñido a su conducta ética.

Otro problema que se identificó en la Municipalidad Provincial de Cotabambas es la falta de comunicación entre los trabajadores, hay escasas de relaciones interpersonales y esto genera malestares y diferencias que ocasionan enfrentamientos o entredichos entre compañeros, este problema es más común y

suele suceder a menudo, se profundiza la conflictividad entre los propios trabajadores.

En la presente investigación se aspiró describir el grado de relación que existe entre el liderazgo y clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac, 2019. El interés por el estudio del tema nació a raíz de la observación del hecho de que existe el conformismo y la falta de exigencia de uno mismo para lograr un objetivo dentro de la institución no siempre existe la capacitación con respecto a los conocimientos necesarios para un buen desarrollo los cuales repercuten directamente en la calidad de servicio y vida de cada uno de las personas de la provincia.

Si este problema continúa en la municipalidad es posible que no se cumplan las metas designadas y de ese modo se reviertan presupuestos asignados por el estado, disminuyendo el presupuesto anual para al próximo año, ya que el recurso humano es el encargado de gestionar y asignar el gasto de inversión. Así mismo no habrá una mejora respecto a los servicios públicos y a la gestión urbana y rural.

Para dar solución a este problema se buscará la relación que existe entre el liderazgo y el clima organizacional, que permitirá determinar los aportes de estas dos variables cuando actúan en conjunto, porque según teoría expuesta, estas dos variables se relacionan de forma totalmente directa dando como resultado en condiciones favorables, un adecuado clima organizacional en una organización.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es el grado de relación existente entre liderazgo y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac, 2019?

1.2.2. Problemas específicos

a) ¿Cuál es el grado de relación existente entre el trabajo en equipo y la comunicación interpersonal en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac?

- b) ¿Cuál es el grado de relación existente entre el trabajo en equipo y la motivación laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Apurímac?
- c) ¿Cuál es el grado de relación existente entre el poder de influencia y la comunicación interpersonal en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac?
- d) ¿Cuál es el grado de relación existente entre el poder de influencia y la motivación laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac?

1.3. Delimitación

1.3.1. Delimitación espacial

El desarrollo del presente trabajo de investigación se llevó a cabo en la región de Apurímac, provincia de Cotabambas, en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, ubicación: Plaza de Armas S/N – Cotabambas.

1.3.2. Delimitación temporal

Por la particularidad de estudio que se ajusta con relación a los hechos, fenómenos y sujetos de la realidad donde dicha investigación se inició en el mes de febrero, y se hizo la recolección de datos en los meses de setiembre a octubre, correspondiente al año 2019.

1.3.3. Delimitación teórica

El manejo teórico respecto de las variables de estudio donde se circunscribe el problema de investigación es: Liderazgo y el clima organizacional con sus correspondientes dimensiones e indicadores.

1.4. Justificación

Al respecto Hernández et al. (2014) sostiene que “aparte de los objetivos y preguntas de investigación es preciso justificar el estudio que se está elaborando, dando mención sus motivos. En la mayor parte de los trabajos de investigaciones se ejecutan con un propósito concreto, no se realizan sencillamente por un gusto de un interesado en investigar, la determinación tiene que ser lo suficientemente fuerte de

esa forma se pueda justificar su realización”.

El presente trabajo de investigación será de utilidad para futuras investigaciones que contengan temas similares, que permitirá profundizar y entregar nuevos conocimientos, contribuyendo con información para objetos de estudio con similar situación o problema. Los resultados servirán para que se pueda esbozar un plan o estrategia correctiva para mejorar el clima organizacional y el tipo de liderazgo predominante.

1.4.1. Justificación práctica

El desarrollo de la investigación permite cumplir con los objetivos, así recomendar soluciones al problema suscitado en la municipalidad, siendo imprescindible la toma de conciencia por parte de los implicados; de esta manera se podrá impartir una relación armoniosa entre trabajadores, asimismo, los resultados de la investigación contribuirán a que mediante su divulgación, se opte por implementar acciones que permitan prever, actividades, posiciones de grupos de interés que presentan una oposición, descontento, desconfianza con el que hacer de la institución municipal, debido a que en las instituciones públicas, la gerencia municipal se constituye como una nueva propuesta administrativa publica conjuntamente con el área de Recursos Humanos son el eje principal para todo tipo de cambio y tiene como objetivo el mejoramiento de capacidad de gobierno, para generar un crecimiento en la gobernabilidad y contar con condiciones de mejora continua en los procesos administrativos.

1.4.2. Justificación teórica - científica

Se dará a conocer las conceptualizaciones y teoría de soporte que permitió comprender el porqué de la brecha entre la praxis y lo teórico. Así mismo para el realce de la investigación que se presenta, se llevó a cabo el desarrollo de las conceptualizaciones y tratamiento de las diversas teorías que coadyuvaron a resolver cada propósito de la investigación del liderazgo y el clima organizacional. Se contrastaron las teorías para comprobar la relación entre las variables de estudio, los cuales son de utilidad y de base para futuros trabajos de investigación.

1.4.3. Justificación metodológica

El siguiente estudio se apoyó en métodos validados, que permitió contrastar la teoría de base y ayudó al proceso de la obtención de información válida a partir de los datos. Así mismo, los métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos diseñados, fueron empleados en el desarrollo de la investigación que permitieron la eficacia en el trabajo y su confiabilidad para dar respuesta a las interrogantes presentadas.

Es por ello que el presente trabajo de investigación a partir de los resultados pretende contribuir con un aporte al desarrollo y progreso de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, sujetas a las recomendaciones, obtenidas a partir de las conclusiones y así la municipalidad obtenga de beneficio un incremento de su imagen institucional a nivel local y sobre todo un incremento en la calidad de atención al público por parte de sus autoridades y personal que labora en la municipalidad y estos se den cuenta de los hechos y situaciones que están suscitando.

Por último, el trabajo de investigación es de importancia para el propio autor, puesto que servirá para poner en práctica los conocimientos adquiridos en la universidad, en relación al tema de liderazgo y clima organizacional.

1.5. Objetivo

1.5.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el liderazgo y clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac, 2019.

1.5.2. Objetivos específicos

- a) Determinar la relación entre el trabajo en equipo y la comunicación interpersonal en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac.
- b) Determinar la relación entre el trabajo en equipo y la motivación laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac.

- c) Determinar la relación entre el poder de influencia y la comunicación interpersonal en los trabajadores de la municipalidad provincial de Cotabambas – Apurímac.

- d) Determinar la relación entre el poder de influencia y la motivación laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes

Arias (2012) sostiene que los antecedentes son todos los trabajos de investigación que anteceden al trabajo de investigación que se está realizando, es decir, aquellos trabajos donde se hayan manejado las mismas variables o posean los mismos problemas y propuestos objetivos similares ya sean en un ámbito internacional o nacional.

Carrasco (2005) sobre los antecedentes considera que, los antecedentes teóricos vienen a ser la correlación o el compuesto de toda conclusión adquirida por otros investigadores, como también puede ser por el mismo investigador en tiempos en sus investigaciones anteriores respecto al problema que se está realizando la investiga, o en trabajos de investigaciones muy semejantes o relacionadas. De acuerdo a este autor se realiza los siguientes antecedentes.

2.1.1. Antecedentes internacionales

Lucyleimar (2005) realizó la investigación: *“Análisis del liderazgo organizacional en el departamento de mantenimiento del hotel Stauffer C.A. Marturin”* realizado en la Universidad de Oriente Maturín. Venezuela.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- Al constatar los estilos de liderazgo, los supervisores en un 66.67% siempre aplican el democrático, todo lo contrario, a la opinión de los supervisores donde indican que los jefes son autocráticos en un 71.43%; En el departamento no se brinda estímulos al personal obrero, generando malestar en el personal supervisado.
- La relación interpersonal para los jefes fue considerada buena, mientras que el personal obrero opinó que son regulares; Se determinó que el personal obrero se encuentra insatisfecho con los incentivos brindados por los jefes.

Villamar & Paredes (2013) realizaron la investigación: *“Modelo de Gestión Liderazgo Participativo en la Corporación Nacional de Electricidad Regional de los ríos y su incidencia en la atención al usuario”*, tesis para

obtención de título de Ingeniero Comercial, año 2013, realizado en la Universidad Técnica de Babahoyo.

La investigación llegó a la siguiente conclusión: El modelo de liderazgo participativo es de fácil aplicación y arroja excelentes resultados en un periodo de tiempo determinado facilitando el desarrollo organizacional y manteniendo una visión clara de las actividades realizadas, evitando la duplicación de esfuerzos en procesos realizados por la institución.

Soto (2014) realizó la investigación: *“Efecto del estilo de liderazgo en el clima organizacional de la caja popular San José Iturbide S.C.L. de C.V.”* para obtener el grado de Maestro en Administración; realizado en la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ). México.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- El entorno actual que en que viven las organizaciones hacen de algunas actitudes de sus trabajadores, como; el compromiso, una ventaja competitiva. El lograr el compromiso no es tarea fácil, se requiere más que el desarrollo de planes por parte de la organización, se requiere de la voluntad del trabajador.
- Las crisis recientes, han hecho de este mundo un lugar lleno de incertidumbres, y es así también en el ambiente laboral. Si se toma en cuenta el gran número de empresas que en los últimos años han tenido que cerrar, se puede dimensionar cuantas personas han perdido su empleo, quizás de una organización en la cual habían invertido, tiempo, talento, esfuerzo, entre otras muchas cosas.
- Esta incertidumbre que viven una gran cantidad de trabajadores hace que se sientan más comprometidos con el futuro de ellos mismos, que con el futuro de la organización. Lo cual hace comprensible los altos niveles de rotación que existen hoy en día en muchas de las organizaciones, y también hacen entendible que la idea del trabajo de por vida ya no habita en la mente de las nuevas generaciones.
- Estar comprometido significa; aceptar las creencias, las formas de conceptualizar el mundo, pero sobre todo los valores de aquello con lo que uno se compromete. Según Jiménez, inclusive, en una organización autoritaria, donde los valores se imponen unilateralmente, las personas

también toman la decisión de aceptarlos.

- De acuerdo con esta investigación, una vez concluida, se identificó que la correlación aun siendo mínima, entre el compromiso organizacional y los planes de desarrollo de vida y carrera, ésta es positiva en la mayoría de los casos. Se identificó que en la mayoría de los casos los trabajadores se encuentran comprometidos y les es importante el destino de la organización. Sin embargo, al cuestionarlos sobre si creían que la actual empresa en la que laboran es la mejor de todas las organizaciones para trabajar, las incidencias de las respuestas algunas veces, rara vez o nunca se repetían en varias ocasiones, lo cual prende un foco de alerta sobre posibles rotaciones, uno de las principales consecuencias de la falta de compromiso por parte de los trabajadores.
- En varias ocasiones el desarrollo de planes de carrera ha sido mal interpretado, y se han vuelto mecanismos que las organizaciones hacen más por obligación que por convicción, en un afán de imitar las mejores prácticas de las empresas con éxito sin embargo dejan de lado el sentido de estas. Es por esto la necesidad de ver a los planes de vida y carrera desde un enfoque sistemático, es recomendable que, al realizar evaluaciones de desempeño, capacitaciones, apoyos para la formación externa, entre otras actividades, estas tengan un impacto en el desarrollo profesional del empleado, al no haber un efecto; no se motiva realmente al trabajador y se convierten sólo en recursos perdidos.
- Existen distintos mecanismos, para lograr el compromiso de los trabajadores, algunos de corto plazo, cómo los incentivos, y otros que necesitan de más tiempo, es el plan de vida y carrera uno de estos. De acuerdo a la investigación se puede concluir que es deber de las organizaciones buscar la combinación ideal de estos mecanismos, que permita lograr que sus elementos se comprometan e identifiquen con los objetivos de la organización. Y al seleccionar los mecanismos los desarrollen en su totalidad, logrando una coherencia entre el plan estratégico y los actos de la organización.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Arosquipa (2016) con la tesis titulada *“El liderazgo y su repercusión en el clima organizacional de la empresa explo Drilling Perú S.R.L Arequipa 2016”* para obtener el título de licenciada en relaciones industriales, Perú.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- Se identificó que el tipo de liderazgo que prevalece en la empresa Explo Drilling Perú S.R.L. Es el liderazgo no autocrático y semidemocrática ya que su jefe de la organización no ejerce mucho poder en los trabajadores, no es líder democrático, porque los trabajadores no ejercen autoridad para elegir a su inmediato superior.
- La mayoría de los trabajadores de la empresa Explo Drilling Perú, S.R.L no perciben muchas características de líder en sus inmediatos superiores, sobresaliendo que estas son percibidas algunas veces o muy pocas veces por los trabajadores.
- El clima organizacional de la Empresa Explo Drilling Perú S.R.L, según los trabajadores es buena, manifiestan que están de acuerdo con los procedimientos y normas que tiene la empresa, les permite tomar sus propias decisiones sobre su trabajo, el tipo de trabajo es cómodo para los trabajadores y los motiva para ser líderes.
- Los trabajadores en su mayoría son capaces de tomar riesgos y los consideran como oportunidades de cambio, están identificados con la empresa y según las encuestas están satisfechos con su tipo de trabajo, están fidelizados con la empresa y trabajan para su mejora y a su vez la mayoría de los trabajadores se consideran líderes.
- La mayoría de los trabajadores de la Empresa Explo Drilling Perú, S.R.L mencionan como conflictos más frecuentes a las diferencias de opinión entre los trabajadores, estos tipos de conflicto no contribuyen con el clima de la empresa y perjudica el liderazgo.
- Según la mayoría de los trabajadores existe relación entre el liderazgo no autocrático y semidemocrático de los jefes de la Empresa Explo Drilling Perú S.R.L y el clima organizacional adecuado de dicha empresa.

Canazas & Sánchez (2014). con la tesis "*Liderazgo personal e interpersonal en los empresarios tradicionales y empresarios multiniveles*" para obtener el título profesional en psicología UNSA 2014.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- Al comparar el liderazgo personal e Interpersonal en sus dimensiones los Empresarios Tradicionales y Empresarios Multiniveles, se comprobó que

existen diferencias significativas, por lo tanto, se acepta la hipótesis planteada.

- En las características sociodemográficas respecto al sexo y estado civil no existe diferencia significativa los empresarios tradicionales y empresarios multiniveles; sin embargo, si existe diferencias significativas respecto a la edad entre 20 a 25 años; el grado instrucción académica de la empresa Multinivel es superior, mientras que la de las empresas Tradicional se distribuye entre superior y técnica por igual.
- En el liderazgo personal entre ambos grupos de estudio se observaron que existe diferencias significativas en la dimensión desapego, estando a favor de los empresarios multinivel no existiendo diferencias en el resto de las dimensiones.
- En el liderazgo interpersonal entre ambos grupos de estudio hemos demostrado que existen diferencias significativas en la dimensión de trabajo en equipo siendo favorable para las empresas tradicionales a pesar de encontrarse en los niveles moderados y bajo dimensiones a su mayor, no existiendo diferencias en las dimensiones destrezas gerenciales.

Retuerto (2014). con la tesis *“El liderazgo transformacional y el clima organizacional en la municipalidad del distrito de el Agustino–Lima, 2014”* para obtener el grado Maestra en gestión pública en la universidad de posgrado Cesar Vallejo Lima; Perú.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- Se han encontrado evidencias suficientes para afirmar que el liderazgo transformacional tiene relación positiva considerable ($Rho=0,865$) y significativa ($p \text{ valor}=0.000$ menor que 0.05) con el clima organizacional. Es decir, a mayor liderazgo transformacional mejor clima organizacional.
- Se han encontrado evidencias suficientes para afirmar que la influencia idealizada tiene relación positiva media ($Rho=0,748$) y significativa ($p \text{ valor} = 0.000$ menor que 0.05) con el clima organizacional. Es decir, a mayor influencia idealizada mejor clima organizacional.
- Se han encontrado evidencias suficientes para afirmar que la motivación inspiracional tiene relación positiva considerable ($Rho=0,858$) y significativa ($p \text{ valor} = 0.000$ menor que 0.05) con el clima organizacional. Es decir, a mayor motivación inspiracional mejor clima organizacional.

- Se han encontrado evidencias suficientes para afirmar que la estimulación intelectual tiene relación positiva media ($Rho=0,743$) y significativa (p valor = 0.000 menor que 0.05) con el clima organizacional. Es decir, a mayor estimulación intelectual mejor clima organizacional.
- Se han encontrado evidencias suficientes para afirmar que la consideración individualizada tiene relación positiva considerable ($Rho=0,843$) y significativa (p valor = 0.000 menor que 0.05) con el clima organizacional. Es decir, a mayor consideración individualizada mejor clima organizacional.

2.1.3. Antecedentes locales

Olivares (2015), realizó el proyecto de investigación: *“Estilo de Liderazgo y Satisfacción Laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015”*. Andahuaylas, Perú.

La investigación llegó a la conclusión de que se logró los objetivos propuestos en la investigación, el resultado de trabajo de campo permitió analizar, interpretar, contrastar y concluir que el estilo de liderazgo se relaciona directamente con la satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015.

Solís (2016), realizó el proyecto de investigación: *“El liderazgo y su relación con el Empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2016”* Andahuaylas, Perú.

La investigación llegó a la siguiente conclusión: La relación es altamente significativa entre el liderazgo y empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,842^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva alta.

Quiere decir que el liderazgo es un variable muy importante a analizar para alcanzar un buen clima organización o la delegación de cargos o funciones.

Vásquez & Rodríguez (2017), realizaron el proyecto de investigación: *“Gestión del liderazgo y clima organizacional en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017”* en la Universidad

Privada Cesar Vallejo; para obtener el grado de maestro en gestión pública; Andahuaylas, Perú.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- La gestión del liderazgo se relacionó directamente con el clima organizacional en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017 ($r_{tb} = 0,741$; $p = 0,000$). Es decir, cuando la gestión del liderazgo es más favorable mejora el clima organizacional para desempeño de la función docente.
- La gestión del liderazgo se relacionó directamente con la motivación docente en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017 ($r_{tb} = 0,902$; $p = 0,000$). Vale decir, a medida que mejora la gestión del liderazgo se fortalece la motivación docente para el ejercicio profesional.
- La gestión del liderazgo se relacionó directamente con la cooperación docente en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017 ($r_{tb} = 0,884$; $p = 0,000$). En consecuencia, cuanto más favorable es la gestión del liderazgo se optimiza la cooperación docente para el trabajo en equipo.
- La gestión del liderazgo se relacionó directamente con la identidad docente en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017 ($r_{tb} = 0,884$; $p = 0,000$). Por tanto, el fortalecimiento de la gestión del liderazgo conduce a una mayor identidad docente con su profesión y trabajo.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Definición liderazgo

Koontz (2007) dice que, “es un proceso de influencia de una persona sobre los demás, para tratar de lograr con buena voluntad y agrado el éxito de las metas organizacionales” (p.437).

Para Chiavenato (2009) “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p. 335).

Por otro lado Ivancevich (1996) indica que: “El liderazgo es el proceso de influir en otras personas para alcanzar los objetivos de la organización” (p.18).

Para Maxwell (2005).

Las organizaciones necesitan desarrollar equipos de liderazgo en todos los niveles. Un equipo de liderazgo siempre será más eficaz que un solo líder, en base en supuesto sobre la impotencia de la gente, su falta de visión personal y su interpretativa para dominar la fuerza de cambio, deficiencias que solo algunos líderes pueden remediar. (p.471)

Hellriegel (2009) manifiesta que “Un líder es una persona que exhibe los atributos claves del liderazgo: Ideas, visión, valores, capacidad para influir en otros y es responsable de los resultados”.

Robbins & Coulter, (2005) definen como un proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos” (p. 422).

Louffat (2012) alude que, es la influencia que tiene lugar entre líderes y sus seguidores, por la cual ambas partes se integran en la búsqueda de lograr los objetivos previstos. El líder recibe poder y autoridad para representar a sus seguidores, se debe a ellos, pero no es dueño de ellos. (p. 223)

Kotter (1998) considera que la palabra liderazgo tiene dos acepciones muy diferentes en la conversación diaria. A veces se refiere a un proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o idea. En otras ocasiones se refiere a un grupo de personas que ocupan posiciones formales en las que el liderazgo, en la primera acepción de la palabra, se da por su puesto.

Para Lussier & Achua (2008) el liderazgo es el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa para lograr los objetivos de una organización a través del cambio.

De la fuente & Diedo (2008) definen que:

El liderazgo mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante esas múltiples

situaciones laborales que se presentan y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo y coherente con la misión de la empresa y que permite fomentar el éxito. (p. 51)

El liderazgo es la influencia entre líderes y seguidores para lograr objetivos organizacionales en el menor tiempo posible a través del Cambio.

De todos los enfoques, conceptos obtenidos y citados sobre la definición de liderazgo, se puede concluir que, es un proceso de influencia. Por tanto, se puede afirmar que el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que el logro de sus metas y objetivos trazados. Esta fuente de influencia puede ser formal, es decir propia de la posición o rango gerencial en una organización; así mismo se puede concretar como la habilidad que tiene una persona para lograr que sus seguidores se comprometan con el logro de unos objetivos comunes y mantener un ambiente y clima organizacional adecuado.

2.2.2. Trabajo en equipo

Básicamente, toda empresa está compuesta por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Portanto, surge aquí la clave para que esto se logre con éxito y ello es sin duda, el trabajo en equipo.

Fernández (1998) define que el trabajo en equipo consiste en realizar una tarea en particular entre un grupo de dos o más personas. Es de suma importancia para el trabajo en equipo mantener un buen nivel de coordinación, también son importantes la unión del grupo y el buen clima durante la actividad para mantener la armonía entre los integrantes.

Calidad & gestión (2019) menciona en su página web que:

El trabajo en equipo es un aspecto que brinda un aporte esencial para implementar con éxito un sistema de gestión, sea éste de calidad, medio ambiente, salud y seguridad ocupacional, inocuidad alimentaria, etcétera., ya que permite alcanzar la participación y el compromiso de los miembros de la organización en el logro de los objetivos planteados.

Jaramillo (2012) indica que, en toda organización es fundamentalmente un equipo constituidos por sus miembros. Es importante aclarar dos

conceptos: equipo de trabajo y trabajo en equipo. Equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas

Cabe destacar que Gil y García (1996) mencionan que la implementación del trabajo en equipo supone una reducción de los niveles jerárquicos, en la medida en que las decisiones se van descentralizando hacia los niveles inferiores de la jerarquía. Esta descentralización es la esencia del proceso de 'autogestión' de los equipos

De todos los enfoques, conceptos obtenidos y citados sobre la definición de trabajo en equipo, se puede concluir que. El trabajo en equipo consiste en realizar una tarea entre dos o más personas con el compromiso y la estrategia para llegar a un objetivo en común.

2.2.3. Indicadores de trabajo en equipo

Martínez (2016) sostiene que, para alcanzar un adecuado trabajo en equipo en una organización se tiene que tener en cuenta una serie de requisitos o indicadores que nos permitan medir el trabajo en equipo. Para ello el líder de una compañía debe realizar las siguientes acciones:

- a) Mantiene buenas relaciones
- b) Recompensa
- c) Orienta y aconseja
- d) Comunicación abierta
- e) Estimula soluciones creativas
- f) Apoya la opinión del colaborador
- g) Estimula a tomar decisiones
- h) Estimula el desarrollo de habilidades

2.2.4. Poder de influencia

El poder de influencia es el resultado de la capacidad que tiene el líder, donde se aglomera comportamientos, aptitudes y actitudes que demuestre en su lugar de trabajo.

García (2009) define en términos generales el poder que usa el líder se refiere al uso implícito que permite ejercer influencia.

García (2009) sostiene que el poder de influencia depende de la percepción que tenga la persona que es el blanco de la influencia sobre quien el agente que ejerce el poder de sus atributos, recursos y credibilidad, aunque también depende de la propia percepción del líder pues, por lo que conviene destacar no sólo la integralidad, sino también la sencillez del planteamiento de las fuentes e instrumentos de poder ya descritos previamente.

Pantoja & Rodríguez (2012) indican que, al estar vinculados el poder y el liderazgo en la organización, la influencia que procura este último no podría ejercerse sin el uso de las fuentes e instrumentos de poder disponibles. De otro lado, la organización, como la más destacada y aglutinante fuente de poder, es el escenario propicio para que los grupos de interés congregados a su alrededor, puedan desplegar la combinación de la fuerza de sus atributos y su potencial de influencia sobre las decisiones y acciones de la organización.

2.2.5. Indicadores de poder de influencia

Martínez (2016) sostiene que para que un líder influya sobre sus colaboradores deberá realizar una serie de acciones y actividades:

- a) Motiva para que trabajen con entusiasmo
- b) Motiva a lograr metas
- c) Inspira a lograr los objetivos
- d) Estimula el trabajo en Equipo
- e) Los seguidores se identifican
- f) Genera clima confianza
- g) Son carismáticos
- h) Ejemplo a seguir

2.2.6. Teorías de estilo de liderazgo

Chiavenato (2006) señala que los estilos de liderazgo, “Estudian el liderazgo en cuanto a estilos de comportamiento del líder frente a sus subordinados. La principal teoría señala tres estilos de liderazgo” (p.106).

a) Liderazgo autocrático

Chiavenato (2006) Respecto a este tema se señala que, “El líder centraliza las decisiones e impone órdenes al grupo” (p.106).

Por otro lado, Sorados (2010) lo nombra como autoritario explotador. “Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y sólo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización” (p. 37).

b) Liderazgo liberal

Chiavenato (2006) Respecto a este tema se señala que, “El líder delega todas las decisiones en el grupo y no ejerce ningún control” (p.106).

c) Liderazgo democrático

Chiavenato (2006) Respecto a este tema se señala que, “El líder conduce y orienta el grupo, e incentiva la participación de las personas” (p.106).

Robbins y Coulter (1999) explican que en el liderazgo democrático - participativo el gerente sí delega su autoridad en otros, comparte el control y la toma de decisiones la hace en conjunto, sin dejar de supervisar el cumplimiento de los objetivos. Es un poco permisivo y deja que los otros integrantes del grupo también evalúen su propio desempeño, sin dejar a un lado su opinión

2.2.7. Interacción entre líder y seguidores

a) El líder

Hughes et al. (2007) examina primordialmente lo que el líder aporta como individuo a la ecuación de liderazgo. Esto puede incluir su historia personal única, intereses, rasgos de carácter y motivación debe en mayor parte a una combinación única de cualidades y talentos personales. (p.26).

Según Fischman (2004) “el líder nace con unas habilidades y se hace con trabajo, autoconocimiento, estudio, experiencia, optimismo, disciplina y servicio”

b) Los seguidores

Hughes et al. (2007) aluden que, los seguidores son una parte muy importante de la ecuación del liderazgo, pero su función no siempre ha sido apreciada. La naturaleza de la motivación de los seguidores para hacer su trabajo también es importante. Sería más probable que los trabajadores que comparten las metas y valores de un líder y además se sienten intrínsecamente recompensados por hacer una buena labor trabajen tiempo extra en un proyecto en el cual el tiempo es un punto crítico, a diferencia de aquellos cuya motivación es solo monetaria. (p.28)

2.2.8. Cualidades del líder

Para Maxwell (2013) el líder debe tener estas 21 cualidades que son indispensables a la hora de dirigir un grupo:

Carácter: La forma en que un líder trata con las circunstancias de la vida dice mucho de su carácter. La crisis no necesariamente forma el carácter, pero si lo revela. La adversidad es el cruce de dos caminos donde una persona tiene que elegir uno de los dos: carácter o compromiso. Cada vez que escoge el carácter, la persona se vuelve más fuerte, aun cuando esa elección traiga consecuencias negativas. El desarrollo del carácter es el centro de nuestro desarrollo, no solo como líderes sino como personas.

Carisma: El carisma dicho claramente es la habilidad de atraer a la gente. Y como el carácter se desarrolla, también el carisma se puede desarrollar de la misma manera. ¿Cómo puedes tener carisma? Preocúpate más en hacer que otros se sientan bien consigo mismos que hacerlos sentir bien contigo.

Compromiso: Compromiso es lo que separa a los hacedores de los soñadores: La gente no sigue a líderes no comprometidos. El compromiso puede mostrarse en un amplio rango de aspectos que incluyen las horas de trabajo que decides emplear, cómo trabajas para mejorar tus capacidades y como dedicas tu tiempo para atender a otros.

Comunicación: Sin ella viajas solo, desarrollar excelentes habilidades de comunicación es esencial para el liderazgo efectivo. El líder tiene que ser capaz

de compartir conocimientos e ideas para transmitir un sentido de urgencia y entusiasmo a otros. Si no puedes hacer comprender un mensaje claramente y motivar a otros a actuar, entonces no tiene sentido tener un mensaje.

Capacidad: Si las desarrollas ellas vendrán. La capacidad va más allá de las palabras. Es la habilidad del líder de decidirlo, planearlo y hacerlo de tal forma que otros sepan que tú sabes cómo hacerlo, y sepan que te quieren seguir.

Valentía: La valentía es estimada como la primera de las cualidades del ser humano, porque es la que garantiza todas las demás. Valentía es arriesgar aún sobre sus temores. Al enfrentar las decisiones difíciles que te desafían, toma en cuenta tres verdades sobre la valentía: comienza con una batalla interior, es hacer las cosas correctas, no simplemente dejarlas pasar, la valentía en un líder inspira el compromiso en los seguidores.

Discernimiento: El discernimiento se puede describir como la habilidad de encontrar la raíz del problema, y descansa tanto en la intuición como en el pensamiento racional. Los líderes efectivos necesitan discernimiento, este es una cualidad indispensable para cualquier líder que desea lograr el máximo de efectividad. Esto ayuda a hacer muchas cosas importantes.

Concentración: La clave para un liderazgo efectivo, son las prioridades y la concentración. Un líder que conoce sus prioridades, pero carece de concentración sabe qué hacer, pero nunca lo termina. Si tiene concentración, pero no prioridades, tiene excelencia sin progreso. Muchos líderes fracasan porque pasan su tiempo tratando de especializarse en cosas pequeñas. He aquí tres recomendaciones para tu concentración.

Generosidad: Nada habla más alto o sirve más que la generosidad de un líder. La verdadera generosidad no es algo ocasional. Viene del corazón, todo lo que das de ti, tiempo, dinero, talento y posesiones, convierte al líder en el tipo de gente que a muchos les gustaría seguir.

Iniciativa: Las personas con iniciativa siempre están dispuestas a dar un paso más y no esperar que otros lo hagan. Las personas de iniciativa nunca están contentas si no hacen que sucedan las cosas.

Escuchar: Los grandes hombres que han tenido éxito en el liderazgo fueron personas con un alto grado de interés en escuchar lo que los otros decían.

Escuchar es absorber la sabiduría. Es también la ley de la conexión, tú no puedes conectarte con tu público, sino escuchas. Un líder para tocar el corazón de una persona tiene que saber lo que hay en él y ello se aprende escuchando.

Pasión: Pasión es un deseo ardiente no un deseo a medias o frívolo. Pasión es fuego que quema anhelando hacer aquello que has soñado hacer o ser. Un líder efectivo no encaja en moldes estereotipados. Esos moldes no son de beneficios para los líderes que buscan el desarrollo y progreso de sus metas.

Actitud positiva: Si crees que puedes, puedes. El éxito no descansa sobre las arenas movedizas del negativismo, sino sobre la roca de una actitud positiva. Tomas Edison. Uno de los hombres que más éxitos tuvo en la vida, también tuvo multitud de fracasos. Sus logros no se basaban en su genio, sino en una actitud positiva.

Solución de problemas: Los líderes efectivos siempre surgen para un reto. Esto es lo que separa a los grandes de los quejosos. No importa en qué campo esté un líder, enfrentará problemas. Ellos son inevitables por tres razones.

- Porque vivimos en un mundo de complejidad y diversidad creciente.
- Porque interactuamos con personas.
- Porque no podemos controlar todas las situaciones que enfrentamos.

Relaciones: Si tomas la iniciativa, te imitarán. El único ingrediente más importante en la fórmula del éxito es saber relacionarse con la gente. A la gente no le interesa cuanto sabes, hasta que saben cuánto te interesan.

Responsabilidad: Si no llevas la bola, no puedes dirigir al equipo. El éxito en cualquier escala requiere que asumas la responsabilidad... En última instancia, la única cualidad que toda persona de éxito tiene es la capacidad de asumir su responsabilidad. Un líder puede abandonar cualquier cosa, menos la responsabilidad final.

Seguridad. Nadie puede vivir en un nivel inconsecuente con la forma en que se ve así mismo. Habrán observado eso en la gente. Si alguien se ve así mismo como un perdedor, encuentra una forma de perder. Cuando su éxito sobre pasa su nivel de seguridad, el resultado será auto destrucción. Esto no solo es cierto en los seguidores, sino también para los líderes.

Autodisciplina: La persona que conoce el poder de la autodisciplina sabe que sin ella nadie logra ni mantiene el éxito. No importa cuán dotado sea un líder, sus dotes nunca alcanzarán su potencial máximo sin autodisciplina. La autodisciplina sitúa al líder hasta llegar a un nivel más alto y es la clave para el liderazgo.

Servicio: Para progresar, pon a los demás primero. El verdadero líder sirve. Sirve a la gente. Sirve a sus mejores intereses y al hacerlo no siempre será popular, y quizá no siempre logre impresionar. Pero debido a que los verdaderos líderes están motivados por el interés amoroso más que por un deseo de gloria personal, están dispuestos a pagar el precio. Tienes que amar a tu gente más que a tu propia posición.

Aprender: Para mantenerte dirigiendo mantente aprendiendo. Escuchar y leer debe tomarte aproximadamente diez veces más tiempo que hablar. Esto asegura que estas en un proceso de continuo aprendizaje y mejoramiento. Lo que cuenta es lo que aprendes después de saberlo. Se aprende para enseñar. Se aprende para crecer y se crece aprendiendo. El que deja de aprender hoy dejara de enseñar mañana.

Visión: Puedes conseguir solo lo que puedes ver. El valor de un gran líder para cumplir su visión viene de la pasión, no de la posición. El futuro pertenece a aquellos que ven las posibilidades antes de que sean obvias.

2.2.9. Clima organizacional

Ivancevich (2006) señala que, el clima organizacional es el estudio de los comportamientos actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional, implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos , misiones, objetivos y estrategia.

Chiavenato, (1992) El clima organizacional constituye el medio interno de la organización, la atmosfera psicológica característica que existe en

cada organización. Así mismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales), además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Luthans (2008) determina que el clima organizacional positivo es “el estudio y la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas positivas de los recursos humanos, que se miden, se desarrollan y se administran eficazmente para el mejoramiento del desempeño en el lugar del trabajo actual”.

Por otro lado, Méndez (2006) señala que, es el ambiente propio de la que destaca y sorprende al comparar modelos es la referida a las discrepancias entre éstos. No obstante, hay algún acuerdo entre las interpretaciones más conocidas sobre el clima.

Chiang & Nuñez (2010) indican que, son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, y que, si los individuos de una organización Comparten de hecho las percepciones de una dimensión de clima psicológico, esto implica la asignación compartida de un significado y los valores pueden agregarse para indicar el clima organizacional, es decir es como los individuos en general, perciben su organización.

Alles (2008) afirma que el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de esta.

Furnham (2001) considera que el clima organizacional es una “cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.

Según Martínez, (2006) “El clima organizacional es un aspecto determinante para la productividad de las organizacionales; es decir, un mal clima afecta la buena marcha de las actividades y el bienestar del personal a todos los niveles, que puede ser un potenciador o un obstáculo para el buen desempeño de la organización o un factor de distinción e influencia del comportamiento de quienes la integran, en suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, lo que incide directamente en el desempeño de la organización.

De todos los enfoques, conceptos obtenidos y citados sobre el clima organizacional, se puede concluir que, el clima organizacional es toda aquella relación laboral con personas que desarrollan en un lugar de trabajo.

2.2.10. Comunicación interpersonal

Socorro, (2008) alude que, comunicar es "llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes".

Por lo tanto, se puede afirmar que la comunicación es un proceso por el que los individuos se interaccionan entre sí mediante símbolos con el fin de influirse mutuamente. Este fenómeno ha sido muy estudiado desde distintas disciplinas ya que de su eficacia depende en gran medida la consecución de los objetivos por parte de individuos.

La comunicación puede ser directa (entre dos personas, en pequeño grupo, frente a un auditorio, etcétera.) o indirecta, sin contacto inmediato entre emisor y receptor (carteles, circulares, correo electrónico, etc.). Esta ficha se centra en la primera.

Hellriegel (2009) sostiene que, se llama comunicación interpersonal al intercambio de información que suele darse entre personas que comparten un espacio físico, es decir, que cohabitan y por ende se ven en la necesidad de emitir y recibir mensajes para normar u organizar la convivencia. Esto puede referirse a ámbitos diversos, como el hogar, el

trabajo, la calle, etcétera. Cuando se habla de la comunicación interpersonal, sin embargo, no sólo se alude a la verbal, es decir, a la protagonizada por el lenguaje. Está claro que los seres humanos nos distinguimos de los animales por justamente nuestra capacidad de organizar y comunicar nuestra realidad mediante un sistema de signos representados sonora y gráficamente (el lenguaje hablado y escrito respectivamente), pero no es exclusivamente a través de este mecanismo que nos transmitimos información.

De todos los enfoques, conceptos obtenidos y citados sobre comunicación interpersonal, se puede concluir que, la comunicación interpersonal es una actividad o conducta humana mediante el cual una persona manifiesta sus contenidos a otra, de forma perceptible por los sentidos es decir cara a cara, persona a persona.

2.2.11. Indicadores de comunicación interpersonal

Hellriegel y Sclocum (2009) sostienen que, los factores que influyen en la mejora de la comunicación interpersonal son: (p. 58)

- a) Las relaciones entre los superiores y los compañeros de trabajo también influyen en el compromiso.
- b) Las condiciones de trabajo
- c) El empleado desarrolla un vínculo emocional con la organización y sus compañeros de trabajo porque pasan mayor tiempo con ellos.
- d) La existencia de una oportunidad laboral influye en el compromiso de los trabajadores, ya que al percibir una oportunidad laboral el nivel de compromiso del trabajador será bajo con la organización.
- e) La socialización y los sistemas de valores de la organización.

2.2.12. Motivación laboral

Según Robbins, (2008) la motivación “Es la disposición para hacer algo, en donde la habilidad de la persona para satisfacer alguna necesidad condicionada de ese algo” (pág. 100).

Stoner & Freeman , (1996) conceptúan como el proceso de motivación en el área administrativa busca influenciar en la conducta de las personas, con

la premisa básica de que es el motor principal para que la gente trabaje en forma más eficiente, e incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la psicología humana en un sentido particular y comprometida (p.45).

La motivación es: “Un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (Coontz., 1998, p. 571)

Robbins (2004) sostiene que la motivación laboral hace referencia a la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para ofrecer el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales marcados por la organización. Esta motivación en el trabajo es clave para aumentar la productividad empresarial y el trabajo del equipo en las diferentes actividades que realizan, además de que cada integrante se sienta realizado en su puesto de trabajo y se identifique con los valores de la empresa. Es la mejor forma para que los trabajadores se consideren parte importante de la empresa y den el máximo por ella.

Morán (2012) defiende que la motivación es la forma más eficaz que tienen las empresas de aumentar la productividad. Los empleados son el activo máspreciado de una empresa, ellos son los que con su dedicación, esfuerzo y talento alcanzan el éxito de la empresa. Y los factores que influyen son:

Puesto de trabajo: este factor de motivación depende del puesto de trabajo que se le ofrezca al empleado, si se encuentra cómodo en él y si puede aspirar a crecer.

Autonomía en el trabajo: dar responsabilidades y permitir la participación y aportación de ideas para que la empresa pueda mejorar con la visión de los empleados. De esta forma, el empleado se sentirá esencial e importante en sus labores dentro de la empresa.

Ambiente de trabajo: es necesario crear un clima laboral agradable con buenas relaciones entre los diferentes integrantes de la compañía.

Condiciones laborales: los empleados se sienten motivados según su salario, si tienen primas por objetivos, horarios flexibles, conciliación laboral y personal y todas las demás condiciones que se incluyan en el contrato de trabajo.

De todos los enfoques, conceptos obtenidos y citados sobre motivación laboral, se puede concluir que, la motivación laboral es el motor de toda empresa u organización, un conjunto de fuerzas que impulsan a las personas a cumplir con sus expectativas de una manera satisfactoria y las incentiva para la consecución de sus fines.

2.2.13. Indicadores de motivación laboral

Las investigaciones realizadas por Marín (2003) mencionan los beneficios de del compromiso organizacional que son muy importantes para las organizaciones por las siguientes razones: (p. 48)

- a) Los empleados que permanecen por periodos largos en la organización tienen altos niveles de compromiso que los que trabajan por periodos cortos.
- b) Los empleados que muestran una mayor vinculación o identificación con la organización, poseen una gran motivación para contribuir en el logro de los objetivos de la empresa.
- c) Los empleados comprometidos contribuyen activamente para alcanzar las metas de organización.
- d) Un trabajador comprometido con la organización tiende a desempeñarse mejor en su trabajo. con su empresa tiende a desempeñar mejor su trabajo.

2.2.14. Tipos de clima organizacional

Barroso (2004) distingue los siguientes tipos de climas existentes en las organizaciones:

- a) Clima tipo autoritario – explotador

La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existen más que en forma de ordenes e instrucciones específicas.

b) Clima tipo autoritario – paternalista

La dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

c) Clima tipo participativo – consultivo

Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

d) Clima tipo participativo – grupal

Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

2.5. Marco conceptual

Administración

Es la forma de integrar las empresas o parte de ellas, proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos organizacionales.

Autoridad

Facultad o derecho de mandar a un grupo de personas o a una población, atributo de

una persona, cargo u oficio que otorga un derecho a dar órdenes; como una relación entre los cargos de superior y subordinado; como una cualidad que hace que una orden se cumpla, y como base de un comportamiento.

Capacidad

Conjunto de condiciones, cualidades o aptitudes; competitividad de una empresa, metodologías o proceso para poder efectuar un producto que se desempeña con las exigencias para ese producto.

Capacitación

Es un proceso formativo de un periodo de corto plazo, realizado de una forma sistemática y organizada, por mediante de ello los recursos humanos adquieren conocimientos, como también desenvuelven sus habilidades y aptitudes en función de objetivos determinados.

Carismático

Del latín charisma y con origen en un vocablo griego que significa “agradar”, el término carisma se refiere a la capacidad de ciertas personas para atraer y cautivar a los demás. Un sujeto carismático logra despertar la admiración del prójimo con facilidad y de manera natural.

Competencia

Se refiere a las particularidades de personalidad, conductas que realizan un trabajo triunfante en un puesto de labor. Como también es referido a una competencia entre los que procuran acceder a lo mismo.

Competitividad

Es la potencialidad de una empresa para brindar los productos, servicios mejores y a menos costo, utilizando las cualidades respectivas para conseguir un objetivo.

Comunicación abierta

Apunta directamente a la solución o alcance de metas comunes por medio de la

eliminación de barreras, los cambios de paradigma, la autocrítica y de la confianza, pues ésta es la que, precisamente, permite exponer las preferencias, deseos, creencias, intereses y objetivos de quienes se comunican, lo cual es imprescindible para diseñar estrategias y tomar decisiones al contemplar, en perspectiva, el mapa completo de la información.

Desarrollo de habilidades

Capacitar a los recursos humanos para la elaboración y la realización de sus funciones, administración de equipo, máquinas y herramientas. Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza.

Eficacia

Es la capacidad de acertar en la selección de los objetivos y las labores más adecuadas de acuerdo a las metas de la organización. Se basa en el cumplimiento de las metas y objetivos haciendo las cosas o procesos correctamente.

Eficiencia

Capacidad de hacer las labores trazadas de la mejor manera con un mínimo de recursos empleados y los resultados obtenidos ya que se tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.

Ejemplo

El término ejemplo deriva del latín *exemplum* y hace referencia a un hecho o conducta que se toma como modelo a seguir o bien para ser evitado, de acuerdo a su perfil positivo o negativo. En el caso de ser una circunstancia o actuación digna de imitar, la aplicación de la palabra podría darse en una oración del estilo "es un ejemplo de padre", lo que supone que la persona tomada como ejemplo es un gran padre y debería ser imitada.

Equipo

Grupo de personas que se organiza para realizar una actividad o trabajo o número

reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida.

Estimular soluciones creativas

La estimulación laboral permite que el trabajador actúe y se comporte de una determinada manera y defina en qué dirección dirige su energía, con el fin de generar beneficios individuales y profesionales. Una persona motivada se esfuerza por mejorar su desempeño, valora su trabajo y mantiene la cultura y los valores corporativos.

Estrategia

Es un plan que contiene una serie de pasos, conceptos o teorías para el cumplimiento de una meta u objetivo, o sea es el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usa para lograr los objetivos organizacionales y para luchar por la misión de la organización

Experiencia

Es la información o conocimiento de hechos pasados referencia del conocimiento, a partir de la cual tiene que elaborarse, a la que ha de adecuarse, responder y corresponder, de la que tiene que dar razón o incluso la que ha de ser su contenido.

Globalización

Proceso que amplía la producción y oferta de bienes y servicios a nivel mundial, tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.

Influencia

Es la capacidad de ejercer determinado control sobre alguien puede ser también el efecto o consecuencia que puede tener una persona sobre otra, es decir, se emplea para denotar la repercusión de alguien en la función de una persona que pueda manipularse.

Inspirar

Despertar o causar en el ánimo un sentimiento, una sensación o una impresión, puede así mismo conceptuarse como el estímulo o lucidez repentina que siente una persona y que favorece la creatividad, la búsqueda de soluciones a un problema, la concepción de ideas que permiten emprender un proyecto, etc.

Liderazgo

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada; es la capacidad de influir en una persona para cumplir metas y objetivos.

Mantener buenas relaciones

La relación entre dos o más personas surge debido a las interacciones entre ellas en un determinado contexto.

Poder

Capacidad que tiene una persona para influir en el comportamiento de otra, se trata de una intervención sobre la población que controla todos y cada uno de los aspectos de nuestras vidas.

Productividad

Es un indicador que calcula la relación entre los resultados, de la suma de productos obtenidos por un método fructuoso y los recursos que se utilizaron para la obtención del producto.

Recompensa

En el ámbito empresarial de hoy en día, las recompensas y los reconocimientos han llegado a ser más importante que nunca ya que los gerentes disponen de menos manera de influir en sus empleados o de moldear su comportamiento.

Respeto

Se refiere a la consideración y apreciación específica que se posee a alguien, al que se le da un valor social o especial diferencia. Las varias maneras.

Trabajo en equipo

Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.

Transmisión de información

Información respecto a la empresa. De los clientes sus productos y servicios, políticas, instrucciones, normas y reglamento.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Hipótesis

Carrasco (2005) indica que La hipótesis de investigación son enunciados que contienen la respuesta probable al problema de investigación y hace referencia al desenvolvimiento empírico de la variable (p. 187).

3.1.1. Hipótesis general

El liderazgo se relaciona positivamente con clima organizacional en los trabajadores de la municipalidad provincial de Cotabambas – Apurímac, 2019.

3.1.2. Hipótesis específicas

- a) El trabajo en equipo se relaciona positivamente con la comunicación interpersonal en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac.
- b) El trabajo en equipo se relaciona positivamente con la motivación laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac.
- c) El poder de influencia se relaciona positivamente con la comunicación interpersonal en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac.
- d) El poder de influencia se relaciona positivamente con la motivación laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac.

3.2. Variables

De acuerdo a Hernández et al. (2010) una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medir u observarse, el concepto variable se aplica a personas u otros seres vivos, objetos, hechos y fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto de la variable referida.

Variable 1: Liderazgo

Dimensiones:

- Trabajo en equipo
- Poder de influencia

Variable 2: Clima organizacional

Dimensiones:

- Comunicación interpersonal
- Motivación laboral

3.3. Operacionalización de variables

**TÍTULO: LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE COTABAMBAS – APURÍMAC, 2019.**

LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS – APURÍMAC, 2019.				
VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable 1: Liderazgo	Koontz (2007) dice que: El liderazgo “Es un proceso de influencia de una persona sobre los demás, para tratar de lograr con buena voluntad y agrado el éxito de las metas organizacionales” (p.437).	Es la manera en que el alcalde, gerente y/o jefe recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, guía el trabajo del personal asimismo el poder de influencia sobre ellos. Basado en una serie de indicadores para alcanzar los objetivos.	<p>Trabajo en equipo:</p> <p>Fernández (1998) indica que, es de suma importancia para el trabajo en equipo mantener un buen nivel de coordinación, también son importantes la unión del grupo y el buen clima durante la actividad para mantener la armonía entre los integrantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene buenas relaciones • Recompensa • Orienta y aconseja • Comunicación abierta • Estimula soluciones creativas • Apoya la opinión del colaborador • Estimula a tomar decisiones • Estimula el desarrollo de habilidades
			<p>Poder de influencia:</p> <p>García (2009) sostiene que el poder de influencia depende de la percepción que tenga la persona que es el blanco de la influencia sobre quien el agente que ejerce el poder de sus atributos, recursos y credibilidad, aunque también depende de la propia percepción del líder.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motiva para que trabajen con entusiasmo • Motiva a lograr metas • Inspira a lograr los objetivos • Estimula el trabajo en equipo • Los seguidores se identifican • Genera clima confianza • Son carismáticos • Ejemplo a seguir

<p>Variable 2</p> <p>Clima organizacional</p>	<p>Ivancevich (2006) señala que, el clima organizacional es el estudio de los comportamientos actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional, implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos , misiones, objetivos y estrategia.</p>	<p>Es el ambiente que se logrará mediante estrategias implementadas por los líderes de la municipalidad, como también por la incorporación de comportamientos y actitudes positivas por parte del personal que labora en esta institución.</p>	<p>Comunicación interpersonal:</p> <p>Socorro, (2008) indica que, es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando Ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes". Que permiten el intercambio de ideas y conocimientos para el logro de los objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apego a la organización • Se identifica con la organización • Orgullo de pertenecer a la organización • Defiende la reputación de organización • Responsable con sus deberes • Cumple con las metas de la organización • Cumple con las tareas asignadas • Cumple con los objetivos de la organización.
			<p>Motivación laboral:</p> <p>Según Robbins, (2008) la motivación "Es la disposición para hacer algo, en donde la habilidad de la persona para satisfacer alguna necesidad condicionada de ese algo" (pág. 100)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de seguir trabajando • Contribuye en el desarrollo de la organización • Escasez laboral • Conforme con los beneficios recibidos

Fuente: Elaboración propia

3.4. Metodología

3.4.1. Enfoque

La investigación que se llevó a cabo es de enfoque cuantitativo, que se fundamenta en los aspectos observables y susceptibles de la cuantificación de fenómenos, utilizando la metodología empírica analítica y se basa en pruebas estadísticas para el análisis y veracidad de los datos.

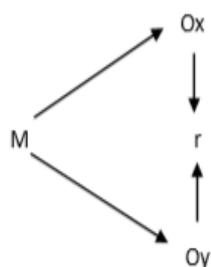
Hernández et al. (2010) refiere que “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”

3.4.2. Tipo de estudio

Hernández et al. (2014) de acuerdo a la naturaleza de los objetivos en cuanto al nivel o alcance de conocimiento que se desea alcanzar. Esta investigación es considerada descriptivo correlacional, ya que describe, analiza y evalúa la relación que existe entre las variables de liderazgo y clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Cotabambas. De esta manera nos referimos a una investigación de tipo básica ya que manipularemos y usaremos en la realidad las teorías ya existentes.

3.4.3. Diseño de investigación

De acuerdo a Hernández et al. (2014) en la presente investigación se ha considerado el diseño no experimental debido de carácter transeccional o transversal, es decir, los datos se obtuvieron en un solo momento con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en el momento. Que tiene la siguiente estructura.



Fuente: Carrasco, 2008, p.73

Dónde:

M = Muestra

O₁ = Variable 1

O₂ = Variable 2

R = Relación entre las variables de estudio

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

Según Arias (2012) la población es “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p. 81).

En esta investigación, la población está conformada por un total de 102 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Cotabambas.

3.5.2. Muestra

De acuerdo a Carrasco (2005) la muestra es “una parte o fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población” (p. 237).

Según Hernández et al. 2010 y Carrasco (2005) en la muestra probabilística aleatoria simple todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidas conociendo la cantidad poblacional.

No se realizará el muestreo de la población ya que es no probabilístico (muestreo por conveniencia) de ese modo se considera el total de la población que es de 102 trabajadores.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Hernández et al. (2010) argumenta que “Un cuestionario es el instrumento social más usado y consiste en un conjunto de preguntas respecto a la variable e

indicadores a medir” (p. 217).

Para la ejecución del trabajo, la técnica de recolección de datos que se utilizó es la encuesta con su respectivo instrumento el cuestionario, mediante la escala de medición Likert, para conocer la relación entre el liderazgo y clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac, 2019, así mismo se utilizó la técnica de observación sistemática con su respectivo instrumento lista de cotejo, que sirve para observar las capacidades, habilidades y conductas.

De acuerdo a Hernández et al. (2010) se toma y diseña la estructura del cuestionario según la escala de Likert por ser la más adecuada para este tipo de investigación; que, es un conjunto de ítems donde se presentan en forma de proposiciones positivas para medir las reacciones o respuestas del sujeto en tres, cinco, o siete categorías. Preguntas cerradas. En este tipo de escalas se ofrece una afirmación al sujeto y se pide que la califique del 1 al 5 según su grado de acuerdo con la misma. Estas afirmaciones pueden reflejar actitudes positivas hacia algo o negativas. Las primeras se llaman favorables y las segundas desfavorables. Es muy importante que las afirmaciones sean claramente positivas o negativas, toda afirmación neutra debe ser eliminada. Para esto se utiliza la tercera alternativa que presenta Hernández en su libro metodología de la investigación, la quinta edición.

La validación de los instrumentos se dio mediante la evaluación, calificación y revisión de expertos de acuerdo a las variables que se toma en esta investigación.

3.6. Método de análisis de datos

a) SPSS V24 (Statistical Package for the Social Sciences): Castañeda, Cabrera, Navarro y Vries (2010) señalan que el SPSS es un programa que facilita la creación y procesamiento de archivos de datos en una forma estructurada y también organizar una base de datos que puede ser analizada con diversas técnicas estadísticas (p.15).

Además, Se utilizó este programa estadístico porque es útil para el procesamiento de los datos y facilita la interpretación de los resultados que se obtuvieron de la aplicación del cuestionario en las encuestas que anteriormente fueron resueltas por los trabajadores en la municipalidad provincial de Cotabambas – Apurímac, quienes representen la poblacional del presente trabajo de investigación.

b) Alfa de Cronbach: El alfa de Cronbach permite medir la fiabilidad y consistencia del instrumento que se utilizó en el presente trabajo de investigación, determina el rango de cero a uno, donde cero significa nula fiabilidad de los resultados y uno significa fiabilidad perfecta de los resultados (según tabla de Kuder Richardson), ejercicio que han sido resueltas en el programa estadístico SPSS V24.

c) Distribución de frecuencias:

O’Leary (2014) y Nicol (2006) citado en Hernández, et al. (2014) menciona que “Es un conjunto de puntuaciones respecto de una variable ordenadas en sus respectivas categorías y generalmente se presenta como una tabla” (p.282).

Ávila (2006) dice que para la representación gráfica se considera que, “A partir de la distribución de frecuencias se procede a presentar los datos por medio de gráficas. La información puede describirse por medio de gráficos a fin de facilitar la lectura e interpretación de las variables medidas” (p.105).

Newbold, Carlson y Thorne (2008) menciona que un histograma es un gráfico formado por barras verticales constituidas sobre una línea recta horizontal delimitada por los intervalos de la variable mostrada. Los intervalos corresponden a los de una tabla de distribución de frecuencias. La altura de cada barra es proporcional al número de observaciones que hay en ese intervalo (p.27).

d) Coeficiente de correlación Rho de Spearman:

Hernández, et al. (2014) también menciona que los coeficientes rho de Spearman, simbolizado como r_s , son medidas de correlación para variables en un nivel de medición ordinal (ambas), de tal modo que los individuos, casos o unidades de análisis de la muestra pueden ordenarse por rangos (jerarquías). Son coeficientes utilizados para relacionar estadísticamente escalas tipo Likert por aquellos investigadores que las consideran ordinales (p.322).

Tabla 1

Nivel de correlación de variables

Niveles	Magnitud
-1.00	Correlación negativa grande y perfecta
-0.90 a -0,99	Correlación negativa y muy alta
-0.70 a -0,89	Correlación negativa alta

-0.40 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0.20 a -0,39	Correlación negativa baja
-0.10 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0.00	Correlación nula
0.10 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0.20 a 0,39	Correlación positiva baja
0.40 a 0,69	Correlación positiva moderada
0.70 a 0,89	Correlación positiva alta
0.90 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1.00	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Hernández et al. (2014)

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados de la investigación

4.1.1. Datos generales

Tabla 2

Género de los encuestados

		Cantidad	Porcentaje
Válidos	FEMENINO	33	32,4
	MASCULINO	69	67,6
	Total	102	100,0

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

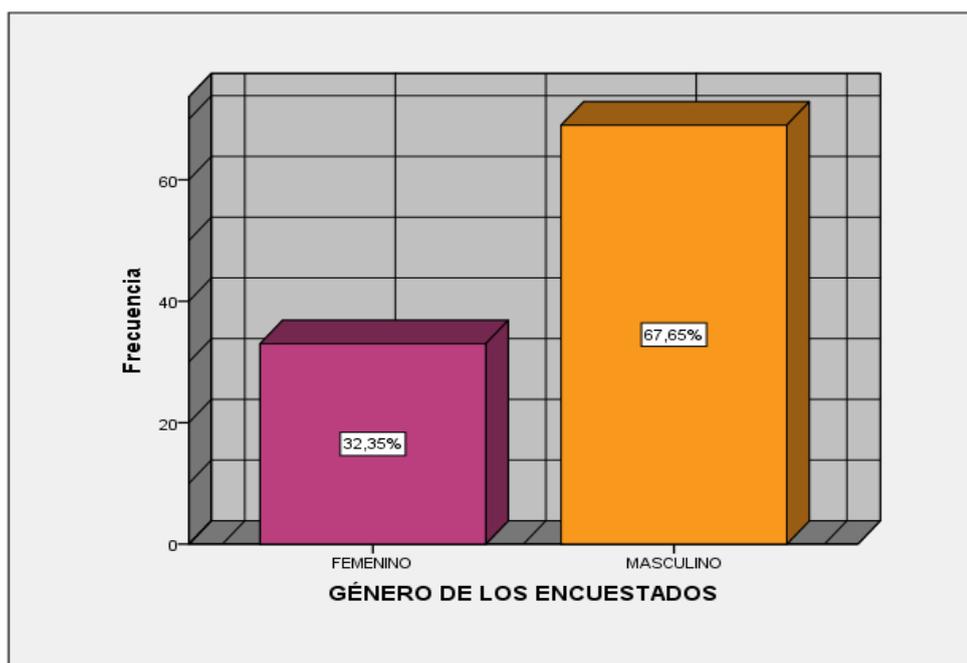


Figura 1. Género de los encuestados

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

En la tabla 2 y figura 1 se observa a 102 encuestados que representan al 100%, de los cuales 33 son de género femenino que representan el 32.35% y por otro lado 69 encuestados son de género masculino representando al 67.65% de la muestra total. Estos datos muestran que el género masculino es preponderante dentro de la municipalidad. Podemos inferir que los líderes confían más en los varones.

Tabla 3

Edad de los encuestados

		Cantidad	Porcentaje
Válido	MENOS DE 25 AÑOS	7	6,9
	DE 26 A 35 AÑOS	32	31,4
	DE 36 A 45 AÑOS	44	43,1
	DE 46 A MÁS AÑOS	19	18,6
	Total	102	100,0

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

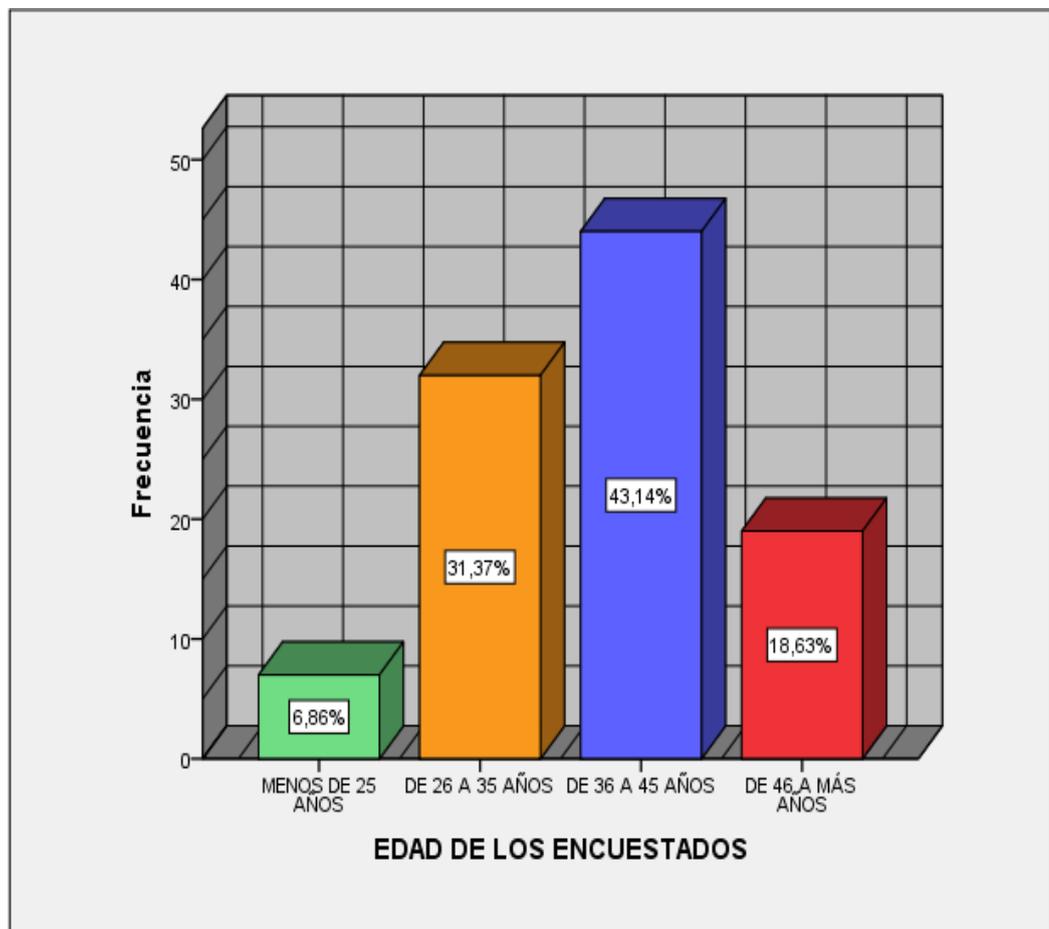


Figura 2. Edad de los encuestados.

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

En la tabla 3 y figura 2 se observa que la municipalidad es representada por personas que oscilan entre los 36 a 45 años de edad con un total de 44 trabajadores que representa al 43,14% quiere decir que la gran mayoría son personas adultas y con un 6.86% son trabajadores menores de 25 años de edad.

Tabla 4
Formación académica

		Cantidad	Porcentaje
Válido	PRIMARIA	12	11,8
	SECUNDARIA	41	40,2
	TÉCNICO	31	30,4
	SUPERIOR	18	17,6
	Total	102	100,0

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

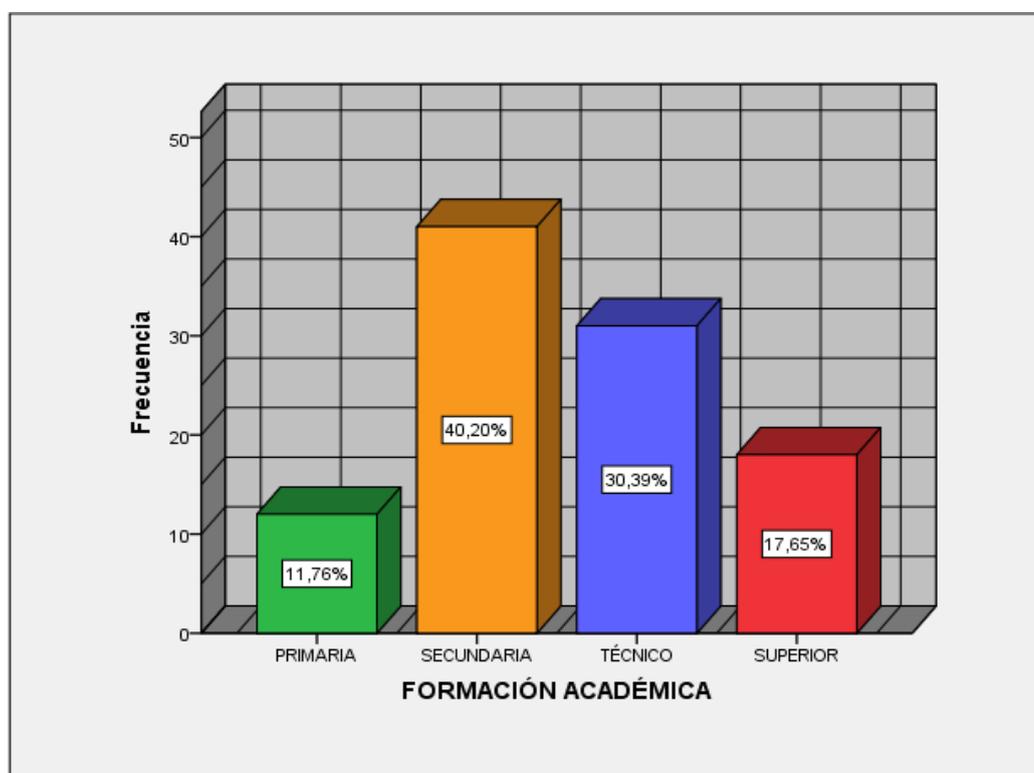


Figura 3. Formación académica.

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

En la tabla 4 y figura 3 podemos percibir que, representando al 40,20% y con un total de 41 trabajadores encuestados donde la mayoría cursaron estudios de educación secundaria, existiendo solo 18 personas con formación universitaria que representan al 17,65%.

En síntesis, se puede afirmar que existe más personas con estudios secundarios y hay carencia de personal profesional, entre las personas que trabajan en dicha municipalidad.

Tabla 5

Condición de trabajo

		Cantidad	Porcentaje
Válido	MENOS DE 1 AÑO	15	14,7
	MENOS DE 5 AÑOS	41	40,2
	MENOS DE 10 AÑOS	29	28,4
	MÁS DE 11 AÑOS	17	16,7
	Total	102	100,0

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

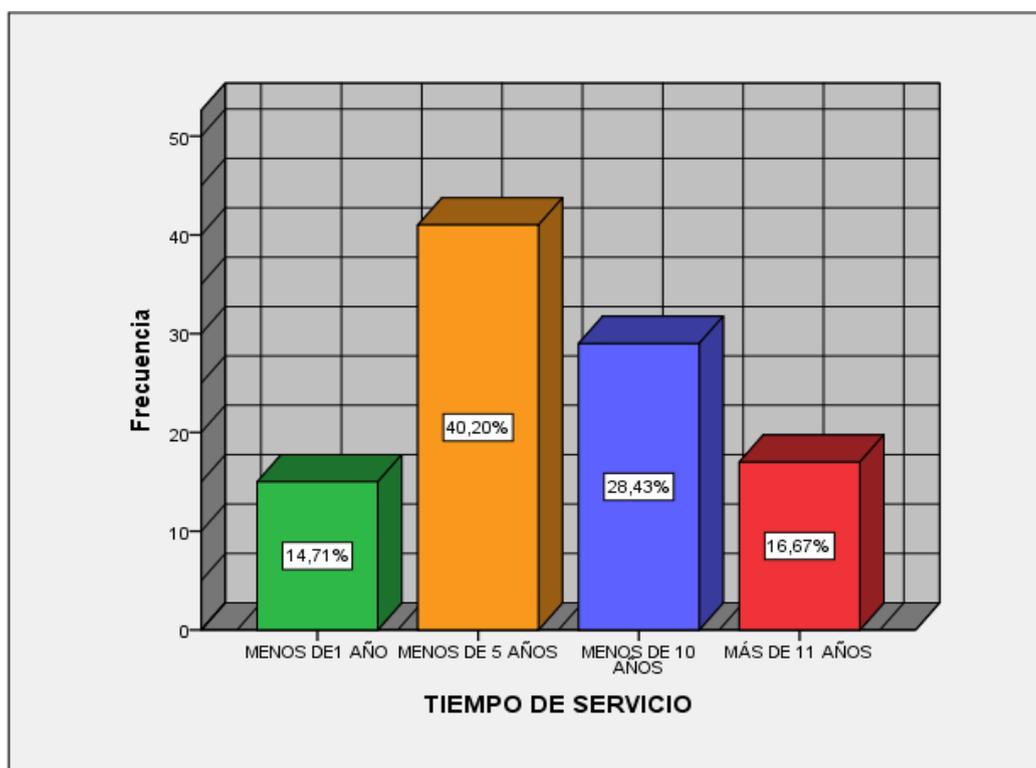


Figura 4. Tiempo de servicio

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

La tabla 5 y figura 4 nos detalla el tiempo de servicio de los trabajadores de la municipalidad, donde el 14,71% es decir 15 personas llevan trabajando menos de 1 años y la gran mayoría representa el 40,20% con un total de 41 trabajadores que llevan trabajando menos de 5 años; del mismo modo 17 del personal ya vienes laborando más de 11 años en la institución que hace referencia al 16,67%.

Según estos resultados podemos afirmar que casi el 50% de las personas que laboran en dicha institución, llevan trabajando menos de 5 años.

4.1.2. Fiabilidad (alfa de Cronbach)

El alfa de Cronbach ha permitido medir la fiabilidad y consistencia del instrumento que se utilizó para el presente trabajo de investigación, determinando en el rango de cero a uno, donde cero representa nula fiabilidad de los resultados y uno significa fiabilidad perfecta de los resultados, según tabla de Kuder Richardson que se muestra a en seguida:

Tabla 6

Valores de confiabilidad del coeficiente de alfa de Cronbach

Valor	Significado
,53 a menos	Nula confiabilidad
,54 a ,59	Baja confiabilidad
,60 a ,65	Confiable
,66 a ,71	Muy confiable
,72 a ,99	Excelente confiabilidad
1,00	Perfecta confiabilidad

Fuente: Kuder Richardson.

Tabla 7

Estadísticas de fiabilidad del liderazgo y el clima organizacional

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N° de elementos
,742	,689	32

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

Con respecto a la tabla 7, se obtiene un resultado de 0,742 que se ubica en el rango de ,72 a ,99 de acuerdo a la tabla de Kuder Richardson. Por lo tanto, este resultado representa una excelente confiabilidad en la aplicación del instrumento del presente trabajo de investigación.

Tabla 8

Estadísticas de fiabilidad de liderazgo

Variabes	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N° de elementos
Liderazgo	,749	,649	16

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

La tabla 8 ilustra, el resultado de 0,749 el mismo que se ubica en el rango de ,72 a ,99 de acuerdo a la tabla de Kuder Richardson. Por lo tanto, este resultado representa una excelente confiabilidad en la aplicación del

instrumento respecto a la variable liderazgo del presente trabajo de investigación.

Tabla 9

Estadísticas de fiabilidad del clima organizacional

Variables	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N° de elementos
Clima organizacional	,794	,769	16

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

Con respecto a la tabla 10, se obtiene un resultado de 0,794 que se ubica en el rango de ,72 a ,99 de acuerdo a la tabla de Kuder Richardson. Por lo tanto, este resultado representa una excelente confiabilidad para su aplicación del instrumento respecto a la variable clima organizacional del presente trabajo de investigación.

4.1.3.Frecuencias

Tabla 10

Tabla de frecuencias de liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI SIEMPRE	9	8,8	8,8	8,8
	A VECES	83	81,4	81,4	90,2
	CASI NUNCA	10	9,8	9,8	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

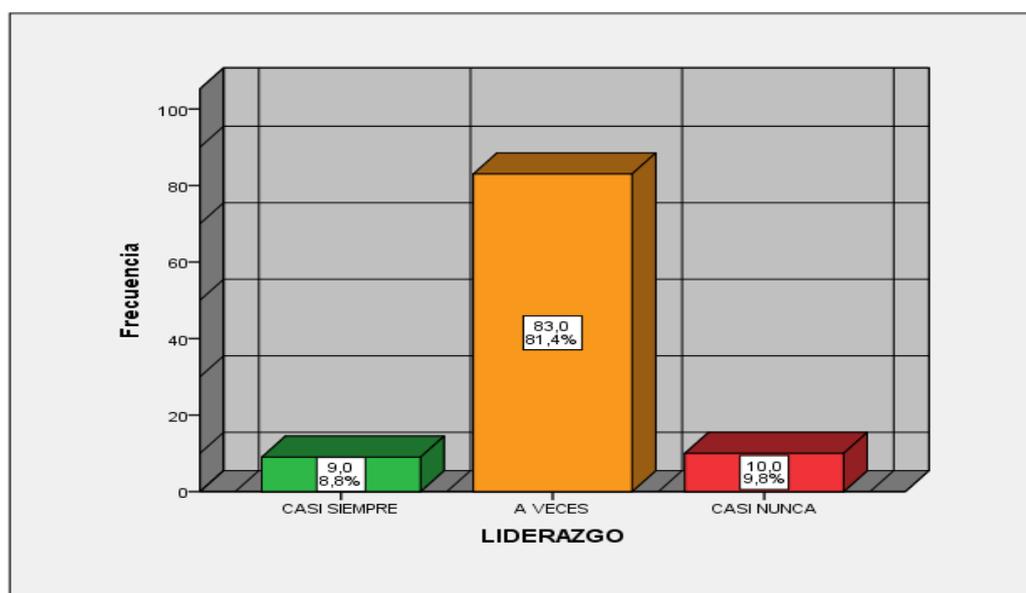


Figura 5. Liderazgo.

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

En la tabla 10 y figura 5, se puede apreciar los resultados de acuerdo a las interrogantes planteadas y resueltas por los trabajadores de la municipalidad provincial de Cotabambas de forma individual y confidencial; es así que los resultados revelan un 81,4% es decir un total de 83 encuestados, los cuales evidencian que en su mayor parte a veces se da un liderazgo en esta institución. Nos muestra que debido al débil liderazgo dentro de la municipalidad por parte del gerente o alcalde las otras variables estas siendo afectadas.

Tabla 11

Tabla de frecuencias de trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI SIEMPRE	7	6,9	6,9	6,9
	A VECES	90	88,2	88,2	95,1
	CASI NUNCA	5	4,9	4,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

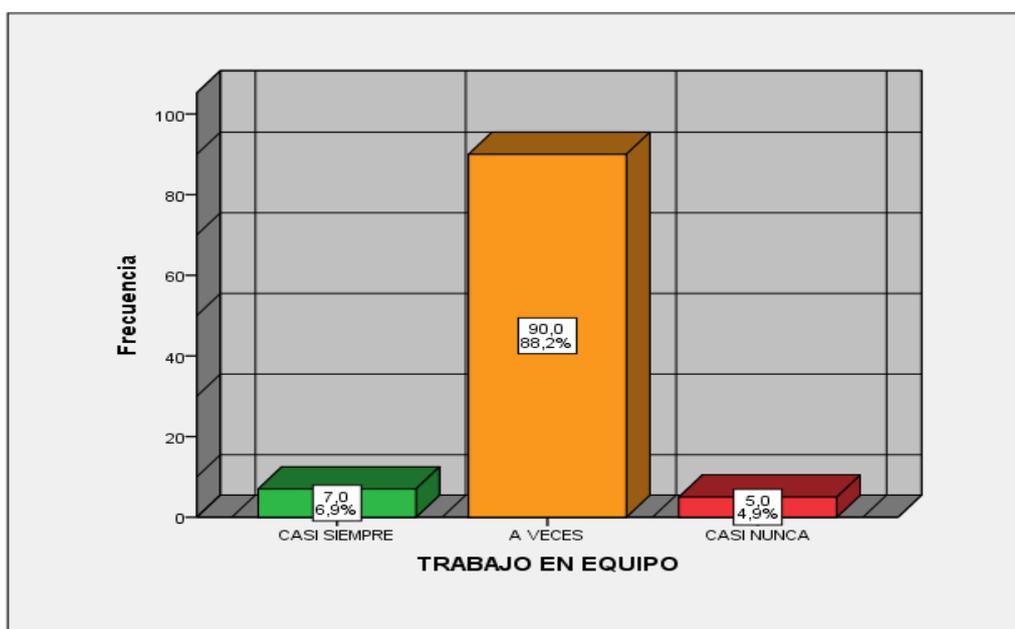


Figura 6. Trabajo en equipo.

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

En la tabla 11 y figura 6, se puede apreciar los resultados de acuerdo a las interrogantes planteadas y resueltas por los trabajadores de la municipalidad provincial de Cotabambas de forma individual y confidencial; es

así que los resultados revelan un 88,2% es decir un total de 90 encuestados, los cuales evidencian en su mayoría que a veces existe trabajo en equipo dentro de esta institución ocasionando inconformidad de los trabajadores e incumplimiento de metas por no trabajar articuladamente.

Tabla 12

Tabla de frecuencias del poder de influencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI SIEMPRE	43	42,2	42,2	42,2
	A VECES	56	54,9	54,9	97,1
	CASI NUNCA	3	2,9	2,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

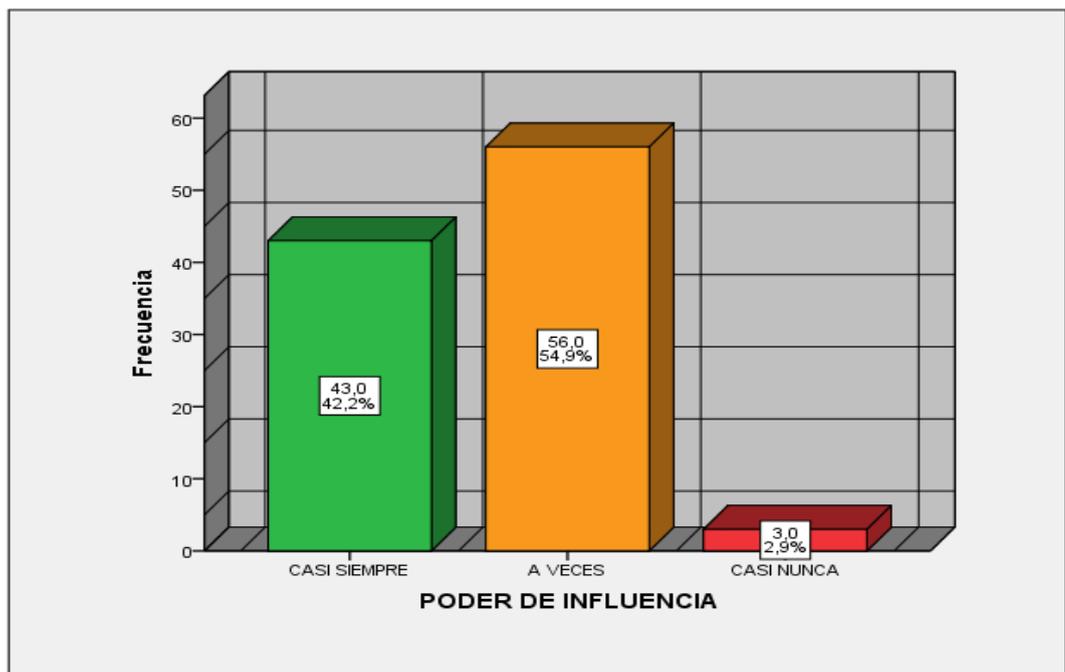


Figura 7. Poder de influencia.

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

En la tabla 12 y figura 7, se puede apreciar los resultados de acuerdo a las interrogantes planteadas y resueltas por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas de forma individual y confidencial; es así que los resultados revelan un 54,9% es decir un total de 56 encuestados, los cuales evidencian que el poder de influencia del jefe de la institución se da a veces. Ocasionando la pérdida de confianza por parte de sus trabajadores y por ende la desmotivación.

Tabla 13

Tabla de frecuencias de clima organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI SIEMPRE	26	25,5	25,5	25,5
	A VECES	59	57,8	57,8	83,3
	CASI NUNCA	17	16,7	16,7	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

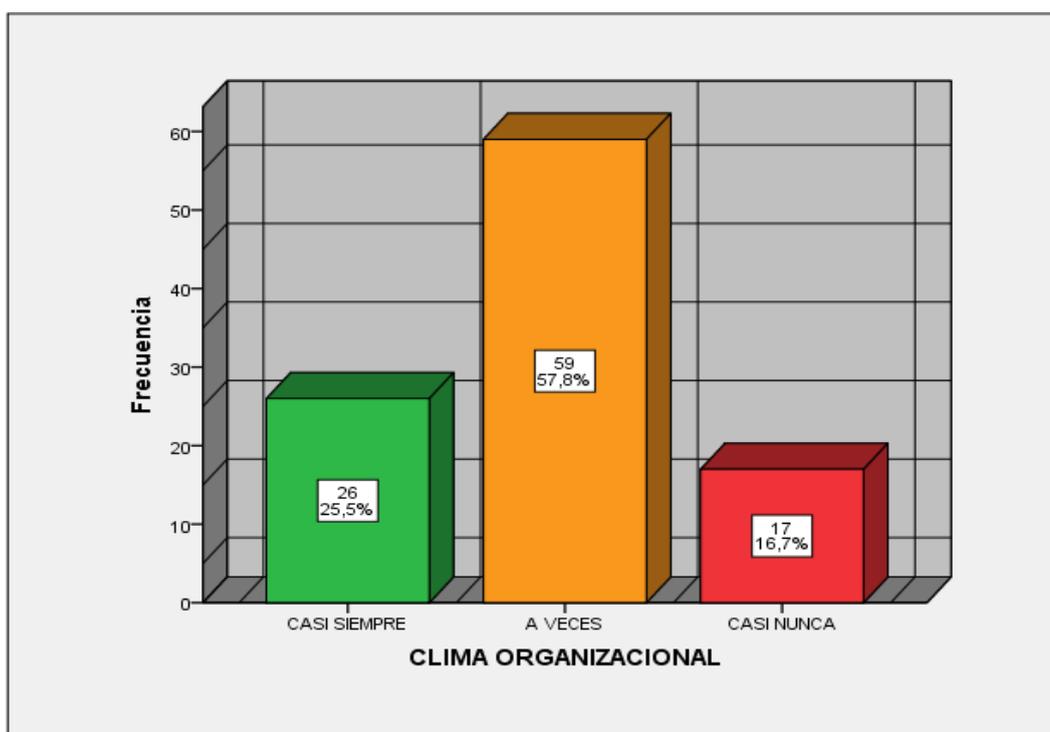


Figura 8. Clima organizacional.

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

En la tabla 13 y figura 8, se puede apreciar los resultados de acuerdo a las interrogantes planteadas y resueltas por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas de forma individual y confidencial; es así que los resultados revelan un 57,8% es decir un total de 59 encuestados, los cuales evidencian que la mayor parte del tiempo a veces se da un adecuado clima organizacional en esta institución, esto en consecuencia a lo visto e interpretado en las tablas y figuras anteriores, ya que el clima organizacional es el resultado del liderazgo y sus dimensiones, además al ser una variable dependiente los efectos de estas dependen mucho de la mejora o retroceso de la primera variable.

Tabla 14

Tabla de frecuencias sobre comunicación interpersonal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI SIEMPRE	36	35,3	35,3	35,3
	A VECES	61	59,8	59,8	95,1
	CASI NUNCA	5	4,9	4,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

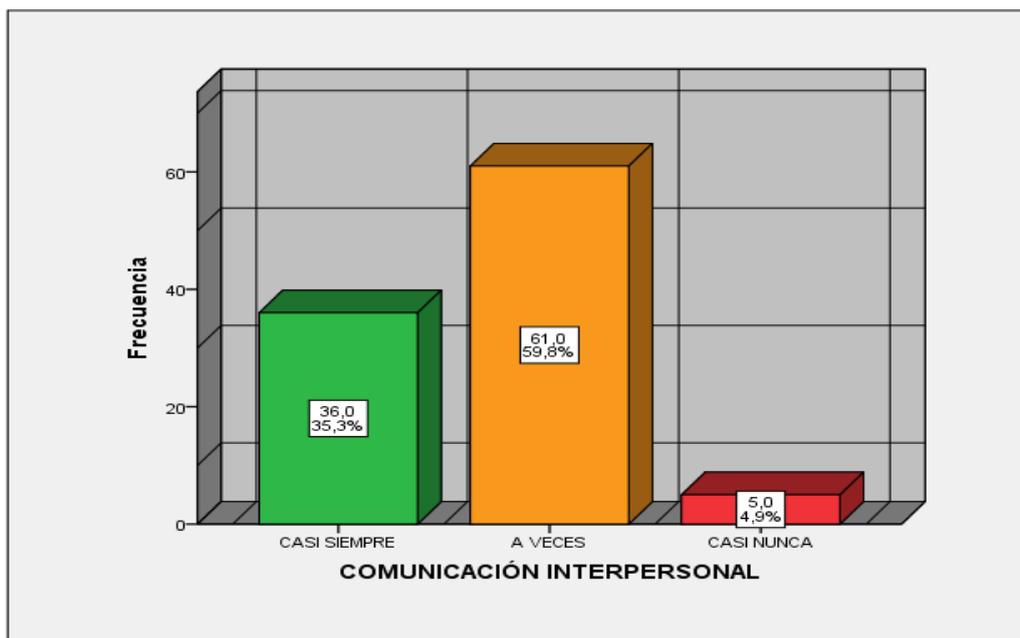


Figura 9. Comunicación interpersonal.

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

En la tabla 14 y figura 9, se puede percibir los resultados de acuerdo a las interrogantes planteadas y resueltas por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas de forma individual y confidencial; es así que los resultados revelan un 59,8% es decir un total de 61 encuestados, los cuales evidencian que a veces existe comunicación interpersonal dentro de esta institución.

En virtud a lo mencionado líneas arriba se puede indicar que la comunicación interpersonal dentro de esta institución entre trabajadores de diversas áreas es más deficiente que una mejora continua, por esta razón no existe trabajo articulado entre áreas que puede conllevar al incumplimiento de metas y objetivos.

Tabla 15

Tabla de frecuencias sobre motivación laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SIEMPRE	1	1,0	1,0	1,0
	CASI SIEMPRE	39	38,2	38,2	39,2
	A VECES	45	44,1	44,1	83,3
	CASI NUNCA	17	16,7	16,7	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

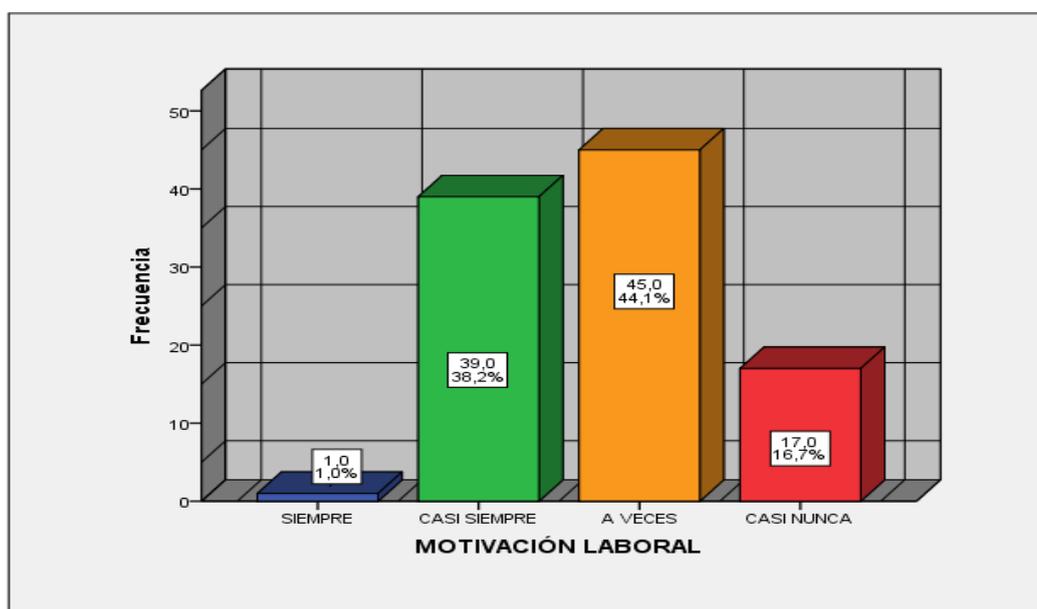


Figura 10. Motivación laboral.

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

En la tabla 15 y figura 10, se puede apreciar los resultados de acuerdo a las interrogantes planteadas y resueltas por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas de forma individual y confidencial; es así que los resultados revelan un 44,1% es decir un total de 45 encuestados, los cuales evidencian que a veces se da motivación laboral por parte del alcalde, gerente y/o jefe de personal.

Esta dimensión es bastante importante en una entidad ya que la motivación es el motor del trabajo del ser humano, de esta manera incrementada o disminuyendo su productividad, dicho esto se tendría que realizar actividades para mejorar esta porque los datos observados en la anterior son deficientes.

4.2. Contrastación estadística de hipótesis

Hernández et al. (2010) menciona que, para determinar la significancia, existe dos niveles los cuales son (p.309)

- Si p valor es (menor) $< 0,05$, existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis que sostiene la relación.
- Si p valor es (mayor) $> 0,05$, no existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis que sostiene la relación.

De acuerdo con la formulación de los problemas y los objetivos propuestos en la investigación, procedemos a mostrar los resultados que confirman la aceptación o rechazo de la hipótesis nula o alterna. Para contrastar la hipótesis se utilizó el estadígrafo rho de Spearman; el cual es un coeficiente de asociación que determina si existe una relación lineal entre dos variables a nivel ordinal. A continuación, se muestra el rango de valores del coeficiente rho de Spearman:

El coeficiente de correlación oscila entre -1 y +1, el valor 0 que indica que no existe asociación lineal entre las dos variables de estudio.

Tabla 16

Valores del coeficiente de correlación rho Spearman

Nivel	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

Fuente: Hernández, et al. Metodología de la investigación, 2014, p. 322.

- * Nivel 0,05; el cual implica que el investigador tiene 95% en su favor y el 5% en contra para generalizar los resultados.
- ** Nivel 0,01; el cual implica que el investigador tiene el 99% en su favor y 1% en contra para generalizar los resultados.

4.2.1. Relación entre el liderazgo y el clima organizacional

H₀: El liderazgo no se relaciona positivamente con clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac, 2019.

H₁: El liderazgo se relaciona positivamente con clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac, 2019.

Tabla 17

Correlación entre las variables liderazgo y clima organizacional.

			Liderazgo	Clima organizacional
Rho de		Coefficiente de correlación	1,000	,245**
Spearman	Liderazgo	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	102	102
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,245**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	102	102

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

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

Como se aprecia en la tabla 17, el nivel de “sig.” es de $p = 0,000$, que es menor al nivel de significancia ya establecido de 0.05, entonces se acepta la hipótesis alterna (H₁); por lo tanto, se afirma con una certeza del 99% que el liderazgo se relaciona positivamente con clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac, 2019.

Asimismo, el coeficiente de rho de Spearman, hace notar que el coeficiente de correlación es de 0,245** lo que indica que existe una correlación positiva baja, entre el liderazgo y el clima organizacional.

4.2.2. Relación entre trabajo en equipo y comunicación interpersonal

H₀: El trabajo en equipo no se relaciona positivamente con la comunicación interpersonal en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac.

H₁: El trabajo en equipo se relaciona positivamente con la comunicación interpersonal en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac.

Tabla 18

Correlación entre trabajo en equipo y la comunicación interpersonal.

			Trabajo en equipo	Comunicación interpersonal
Rho de Spearman	Trabajo en equipo	Coefficiente de Correlación	1,000	,241**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	102	102
Comunicación interpersonal	Comunicación interpersonal	Coefficiente de Correlación	,241**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	102	102

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

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

En la tabla 18, se aprecia que el nivel de “sig.” es de $p=0,001$ que es menor al nivel de significancia ya establecido de 0.05, entonces se acepta la hipótesis alterna (H_1); por lo tanto, se afirma con una certeza del 99% que el trabajo en equipo se relaciona positivamente con la comunicación interpersonal en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac. Del mismo modo el coeficiente de Spearman, es de 0,241** lo que indica que hay una correlación positiva baja, entre las dimensiones trabajo en equipo y la comunicación interpersonal.

4.2.3. Relación entre el trabajo en equipo y la motivación laboral

H_0 : El trabajo en equipo no se relaciona positivamente con la motivación laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac.

H_1 : El trabajo en equipo se relaciona positivamente con la motivación laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac.

Tabla 19

Correlación entre el trabajo en equipo y la motivación laboral

			Trabajo en equipo	Motivación laboral
Rho de Spearman	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	1,000	,025
		Sig. (bilateral)	.	,829
		N	102	102
Motivación laboral	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	,025	1,000
		Sig. (bilateral)	,829	.
		N	102	102

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

Según la tabla 19, el nivel de “sig.” es de $p = 0,829$, que es mayor al nivel de significancia ya establecida de 0.05, entonces se acepta la hipótesis nula (H_0); por lo tanto, se afirma que, el trabajo en equipo no se relaciona positivamente con la motivación laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac. Asimismo, el coeficiente de Spearman, es de 0,025 lo que indica que existe una correlación nula, entre el trabajo en equipo y la motivación laboral.

4.2.4. Relación entre el poder de influencia y la comunicación interpersonal

H_0 : El poder de influencia no se relaciona positivamente con la comunicación interpersonal en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac.

H_1 : El poder de influencia se relaciona positivamente con la comunicación interpersonal en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac.

Tabla 20

Correlación entre el poder de influencia y la comunicación interpersonal

			Poder de influencia	Comunicación interpersonal
Rho de Spearman	Poder de influencia	Coeficiente de correlación	1,000	,289**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	102	102
	Comunicación interpersonal	Coeficiente de correlación	,289**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	102	102

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

Fuente: SPSS24, elaboración Propia

Como se aprecia en la tabla 20, el nivel de “sig.” es de $p = 0,000$, que es menor al nivel de significancia ya establecido de 0.05, entonces se acepta la hipótesis alterna (H_1); por lo tanto, se afirma con una certeza del 99% que el poder de influencia se relaciona positivamente con la comunicación interpersonal en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac, 2019.

Del mismo modo el coeficiente de Spearman, es de 0,289** que indica una correlación positiva baja, entre el poder de influencia y comunicación interpersonal.

4.2.5. Relación entre el poder de influencia y la motivación laboral

H₀: El poder de influencia no se relaciona positivamente con la motivación laboral en los trabajadores de la Municipalidad Povincial de Cotabambas – Apurímac.

H₁: El poder de influencia se relaciona positivamente con la motivación laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac.

Tabla 21

Correlación entre el poder de influencia y la motivación laboral.

			Poder de influencia	Motivación laboral
Rho de Spearman	Poder de influencia	Coefficiente de correlación	1,000	,182*
		Sig. (bilateral)	.	,022
		N	102	102
	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	,182*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	102	102

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

Fuente: SPSS 24, elaboración propia.

Respecto a la tabla 21, el nivel de “sig.” es de $p = 0,022$, que es menor al nivel de significancia ya establecido de 0.05, entonces se acepta la hipótesis alterna (H₁); por lo tanto, se afirma con una certeza del 95% que el poder de influencia se relaciona positivamente con la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad provincial de Cotabambas – Apurímac. El coeficiente de Spearman, según la tabla antes referida es de 0,182* lo que indica que hay una correlación positiva muy baja, entre el poder de influencia y la motivación laboral.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

En este capítulo se analiza, compara y discute los resultados obtenidos en la sección de presentación de resultados y procedimientos del programa estadístico SPSS V24 de la investigación titulada: Liderazgo y clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac, 2019, se muestra a continuación, la discusión y comparación a las bases teóricas de acuerdo al problema, objetivos e hipótesis planteados:

Primero: Con relación al objeto general planteado: Determinar la relación entre el liderazgo y clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac, 2019. En la tabla se ve claramente que sí existe correlación entre las dos variables con un coeficiente de correlación de 0,245**, lo cual indica que existe una correlación positiva baja.

Esto significa que ambas variables sufren iguales cambios; quiere decir, que, si el liderazgo en esta institución aumenta, también aumentará el clima organizacional; y si ocurriese lo contrario, también ambas variables reducirían en su aplicación. Es decir, si uno aumenta, el otro también o viceversa. Asimismo, podemos observar los dos asteriscos, que significa, que la correlación es altamente significativa a un nivel de confianza del 99%, lo cual da a deducir que el resultado es suficientemente confiable.

Ccristy Shirley Arosquipa Guzmán (2016) con la tesis titulada “el liderazgo y su repercusión en el clima organizacional de la empresa Explo Drilling Perú S.R.L Arequipa 2016” para obtener el título de licenciada en relaciones industriales, llegó a las conclusiones.

El clima organizacional de la Empresa Explo Drilling Perú S.R.L, según los trabajadores es buena, manifiestan que están de acuerdo con los procedimientos y normas que tiene la empresa, les permite tomar sus propias decisiones sobre su trabajo, el tipo de trabajo es cómodo para los trabajadores y los motiva para ser líderes.

Para Chiavenato (2009) El liderazgo “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” Pág. 335.

Luthans, (2008) determina que el clima organizacional positivo es “el estudio y la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas positivas de los recursos humanos, que se miden, se desarrollan y se administran eficazmente para el mejoramiento del desempeño en el lugar del trabajo actual”.

Al analizar los resultados, antecedentes y teorías, podemos precisar que estas dos variables se relacionan positivamente para el cumplimiento de sus funciones, ya que un adecuado liderazgo propiciara un adecuado clima organizacional en cualquier empresa en este caso dentro de la Municipalidad Provincial de Cotabambas.

Segundo: Con relación al primer objetivo específico planteado: Determinar la relación entre el trabajo en equipo y la comunicación interpersonal en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac, se puede aludir que, el trabajo en equipo se relaciona positivamente con la comunicación interpersonal en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac. En la tabla se ve claramente que sí existe correlación entre las dos dimensiones con un coeficiente de correlación de 0,241**, lo cual indica que existe una correlación positiva baja.

Esto significa que ambas dimensiones sufren iguales cambios; quiere decir, que, si el trabajo en equipo en esta institución aumenta, también aumentará la comunicación interpersonal; y si ocurriese lo contrario, también ambas variables reducirían en su aplicación. Es decir, si uno aumenta, el otro también o viceversa. Asimismo, podemos observar los dos asteriscos, que significa, que la correlación es altamente significativa a un nivel de confianza del 99%, lo cual da a deducir que el resultado es suficientemente confiable.

Canazas Ramos, Nelson y Sánchez Manchego, Zully Brigette (2014). Para obtener el título profesional en psicología UNSA 2014, con la tesis liderazgo personal e interpersonal en los empresarios tradicionales y empresarios multiniveles Llegó a las siguientes conclusiones:

Al comparar el liderazgo personal e Interpersonal en sus dimensiones los Empresarios Tradicionales y Empresarios Multiniveles, se comprobó que existen diferencias significativas, por lo tanto, se puede inferir que las comunicaciones interpersonales mejoraran paulatinamente si el líder propicia el trabajo en equipo.

Es la facultad que permite trabajar bien con la gente y construir el trabajo en equipo.

El líder es capaz de captar la atención de las personas, es capaz de seducir en el sentido de encantar, animar, entusiasmar a sus seguidores, muchas personas sienten que su líder le llega a alma con sus palabras, que las enardece, que les transmite energía y dinamismo. La necesidad de cualidades de liderazgo no se limita a los gerentes ejecutivos principales, sino que se extiende a los trabajadores de todos los niveles de la organización.

Entonces se puede decir que, de acuerdo a los resultados y teorías, estas dos dimensiones se relacionan positivamente para el cumplimiento de sus funciones, ya que, si existe trabajo en equipo la comunicación interpersonal será buena.

Tercero: Respecto al segundo objetivo específico planteado: Determinar la relación entre el trabajo en equipo y la motivación laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac. En la tabla se puede notar que no existe correlación entre las dos dimensiones ya que su coeficiente de correlación indica que existe una correlación nula que es de 0,025.

Esto significa, que no existe correlación entre las dos dimensiones, lo cual da a conocer que el resultado no es suficientemente confiable y no significativo, ya que supera el estándar establecido de correlación. En el coeficiente de Spearman, se puede notar que el coeficiente de correlación r es de 0,025 lo que indica que existe una correlación nula, entre el trabajo en equipo y la motivación laboral.

Ya que el nivel de “sig.” es de $p = 0,829$, que es mayor al nivel de significancia ya establecida de 0.05, entonces se acepta la hipótesis nula (H_0); por lo tanto, se afirma que, el trabajo en equipo no se relaciona positivamente con la motivación laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac.

De acuerdo a las teorías, se sabe que estas dos dimensiones, sí, deberían tener relación, porque se complementan en el cumplimiento de sus funciones, pero lamentablemente dentro de esta institución no se ha logrado aún, cabe precisar que el trabajo en equipo es la encargada de alcanzar una clara y certera motivación laboral dentro de esta institución.

Cuarto: En cuanto al tercer objetivo específico planteado, determinar la relación entre el poder de influencia y la comunicación interpersonal en los trabajadores de la municipalidad provincial de Cotabambas – Apurímac. En la tabla se puede observar claramente que sí existe correlación entre las dos dimensiones con un coeficiente de

correlación de 0,289**, lo cual indica que existe una correlación positiva baja.

El cual significa que ambas dimensiones sufren los mismos cambios; quiere decir que, si el poder de influencia en esta institución aumenta, también aumentará la comunicación interpersonal; y si ocurriese lo contrario, también ambas variables reducirían en su aplicación. Es decir, si uno aumenta, el otro también o viceversa. Asimismo, podemos observar los dos asteriscos, que significa, que la correlación es altamente significativa a un nivel de confianza del 99%, por lo cual se concluye que el resultado es suficientemente confiable.

Entonces se puede decir que, de acuerdo a los resultados y teorías, estas dos dimensiones se relacionan positivamente para el cumplimiento de sus funciones, donde ambas se respaldan y actúan en conjunto dentro de una institución.

Finalmente, en lo que concierne al cuarto objetivo específico establecido; determinar la relación entre el poder de influencia y la motivación laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac. En la tabla se puede observar claramente que sí existe correlación entre las dos dimensiones donde el coeficiente de correlación es de 0,182*, lo cual indica que existe una correlación positiva baja.

De esta manera ambas dimensiones sufren los mismos cambios; quiere decir, que, si el poder de influencia en esta institución aumenta, también aumentará la motivación laboral; y si ocurriese lo contrario, también ambas variables reducirían en su aplicación. Es decir, si uno aumenta, el otro también o viceversa. Asimismo, podemos observar un asterisco, que significa que el nivel de confianza es del 99%, por lo cual se concluye que el resultado es suficientemente confiable.

Los resultados obtenidos en cada dimensión del liderazgo y el clima organizacional, permitirán a la gestión de esta municipalidad para para que puedan realizar los reajustes necesarios para el logro de los objetivos.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo al objetivo general que es: Determinar la relación entre el liderazgo y clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac, 2019 el nivel de “sig.” es de $p = 0,000$ que es menor a 0.05 en el nivel de significancia ya establecido, entonces se acepta la hipótesis alterna (H_1); por lo tanto, se afirma que el liderazgo se relaciona positivamente con clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac, 2019, por otro lado de acuerdo al coeficiente de Spearman, se puede notar que el coeficiente de correlación es de $r = 0,245^{**}$ que indica que hay una correlación positiva baja, entre la el liderazgo y el clima organizacional.
2. En relación al primer objetivo específico que fue determinar la relación entre el trabajo en equipo y la comunicación interpersonal en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac, el nivel de “sig.” es de $p = 0.001$, que es menor a 0.05 en el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis alterna (H_1); por lo tanto, se afirmar que el trabajo en equipo se relaciona positivamente con la comunicación interpersonal en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac, 2019. notando que el coeficiente de correlación es de $r = 0,241^{**}$ que indica que hay una correlación positiva baja entre las dos dimensiones.
3. De acuerdo al segundo objetivo específico, el mismo que fue determinar la relación entre el trabajo en equipo y la motivación laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac, el nivel de “sig.” es de $p = 0,829$ que es mayor a 0.05 en el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis nula (H_0); por lo tanto, se aclara que el trabajo en equipo no se relaciona positivamente con la motivación laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac y según el coeficiente de Spearman, se puede notar que el coeficiente de correlación es de $r = 0,025$ que indica que existe una correlación nula entre las dios dimensiones.
4. En relación al tercer objetivo específico: Determinar la relación entre el poder de influencia y la comunicación interpersonal en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac, el nivel de “sig.” es de $p = 0,000$ que es menor a 0.05 en el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis alterna (H_1); por lo tanto, se afirma que el poder de influencia se relaciona positivamente con la comunicación interpersonal en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac, notando que el coeficiente de correlación es de $r = 0,289^{**}$, que indica que hay una correlación positiva baja entre las dos dimensiones.

5. Finalmente, respecto al cuarto objetivo específico: Determinar la relación entre el poder de influencia y la motivación laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac, el nivel de “sig.” es de $p = 0,022$ que es menor a 0.05 en el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis alterna (H_1); por lo tanto, se afirma que el poder de influencia se relaciona positivamente con la motivación laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac. Así mismo de acuerdo al coeficiente de Spearman, se puede notar que el coeficiente de correlación es de $r = 0,182^*$ que indica que hay una correlación positiva muy baja, entre las dos dimensiones.

RECOMENDACIONES

- a. El jefe de recursos humanos debe contratar personal especializado para realizar continuas capacitaciones y reuniones de confraternidad entre compañeros de trabajo para que de esta manera se mejore el trabajo en equipo nutriendo las relaciones interpersonales. Si bien la motivación tiene como objetivo lograr que un empleado cumpla sus funciones, el apoyo es más fundamental. Los trabajadores son seres humanos, no recursos. Por lo tanto, el alcalde, el gerente y/o jefe de personal debe ser solidario; es decir, debe mostrar real preocupación por el colaborador en general y no solo por su desempeño en el trabajo. Un ambiente de trabajo de apoyo reconoce el deseo de un empleado por el equilibrio entre el trabajo y su vida privada. Así, refuerza la relación de confianza entre el jefe y el empleado. Cuando los jefes de área respetan abiertamente a los colaboradores, estos no solo alcanzan un alto nivel de desempeño, sino que permanecen más tiempo en una entidad. Y el propósito de la municipalidad es contar con personal comprometido y eficiente en su trabajo.
- b. El alcalde, el gerente y/o jefe de personal debe contratar a un especialista para realizar charlas de orientación psicológica y laboral para incrementar el trabajo en equipo y la comunicación interpersonal en temas netamente referidos a estas dos dimensiones, con especialista en el campo. Muchas investigaciones sugieren que la capacitación de los trabajadores es responsabilidad de la organización y, al aplicarla, fomentará la productividad y el rendimiento laboral. Para ello, se debe gestionar un plan de estudio y proporcionar los recursos adecuados y el entorno que respalde las necesidades de crecimiento y desarrollo del empleado. Esta es una buena práctica para premiar a los colaboradores según el rendimiento.
- c. Emitir una resolución de alcaldía para confraternizar deportivamente una vez a la semana por dos horas, obligatoriamente para todo el trabajador de la municipalidad, asimismo, motivar al personal con canastas de víveres, buses deportivos, ternos y otros en fechas festivas y por aniversario provincial. Un buen clima laboral es clave para el éxito de cualquier entidad pública o privada a largo plazo, así como para la retención de empleados. En lugar de centrarse en gran medida en los incentivos de motivación, se deben establecer un conjunto de objetivos claramente definidos. Posteriormente, cuando se cumplen esos objetivos, se debe celebrar el trabajo bien hecho. El reconocimiento de los logros de los trabajadores ayuda a crear un clima laboral positivo y también alienta a los empleados a sobresalir en sus tareas.

- d. Que el gerente y jefe de recursos humanos se capaciten para conducir y guiar adecuadamente al personal; ya que el recurso más difícil de gestionar o administrar dentro de una entidad o empresa. De ese modo obtengan un poder de influencia positiva sobre ellos. La influencia es la herramienta más importante del liderazgo, pues de ella depende que los seguidores realicen adecuadamente sus tareas; Si el líder es muy influyente, sus seguidores harán todo lo posible por lograr los objetivos propuestos, mientras que, si su nivel de influencia es débil, sólo harán lo mínimo necesario para mantenerse en su trabajo. Por ello se debe practicar la empatía.

- e. Los jefes o líderes de la municipalidad con ayuda de un especialista deben realizar un análisis de productividad y desempeño laboral de esa manera determinar las habilidades y características de cada personal, obviamente de la mano con un especialista. Una buena organización respeta las promesas de flexibilidad. Muchas entidades hoy en día tienen estrategias de trabajo flexibles que permiten a los empleados equilibrar sus vidas profesionales y personales. La realización de actividades recreativas en un ambiente ajeno al lugar de trabajo fomenta la comunicación y las interacciones entre empleados. Este tipo de iniciativa promueve las relaciones sanas y amistades entre colegas. Las empresas líderes en el mercado han aprendido una lección fundamental. Esto es, que alentar y fomentar un ambiente de trabajo que sea divertido y que inspire a los empleados a disfrutar de su trabajo puede generar enormes beneficios. Los trabajadores felices son empleados leales, y los individuos leales pueden hacer cosas increíbles.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, H. (2016). *Trabajo en equipo y clima organizacional*. Guatemala.
- Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional*. Argentina: Granica S.A.
- Arias, F. A. (2012). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. (6ª ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Arosquipa (2016). El liderazgo y su repercusión en el clima organizacional de la empresa explo Drilling Perú S.R.L Arequipa 2016 para obtener el título de licenciada en relaciones industriales, Perú; recuperado de: <http://bibliotecas.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3764/Riargucs.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ávila, H. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. (1a ed.). Chihuahua-México: Editorial Eumed.net
- Barroso, P. (2004). *Dimensiones del clima organizacional*. Venezuela. Caracas.: Instituto Nacional de Canalizaciones.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (tercera ed.). Colombia: Pearson.
- Buchloz y Roth. (1992), "Cómo crear un Equipo de Alto Rendimiento en su Empresa". Ed. Atlántida, Buenos Aires.
- Canazas & Sánchez (2014). *Liderazgo personal e interpersonal en los empresarios tradicionales y empresarios multiniveles, para obtener el título profesional en psicología UNSA 2014*, recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1675/Flores_me.pdf;jsessionid=F0ADFC2138279C0CD21025CFF4503F1?sequence=1 que le permitió llegar a las siguientes conclusiones:
- Carrasco, D. (2005). *Metodología de la investigación científica*. (1ª ed.). Perú: San Marcos.
- Castañeda, M., Cabrera, A., Navarro, Y. & Vries, W. (2010). *Procesamiento de Datos y Análisis Estadísticos Utilizando SPSS. Un Libro Practico para Investigadores y Administradores Educativos*. (1a ed.). Porto Alegre-Brasil: Editorial EDIPUCRS
- Calidad & gestión. [Www.calidadygestion2019.gob.pe](http://www.calidadygestion2019.gob.pe).

- Ccorimanya, d. (2015). *Motivación y su relación con el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la universidad nacional José maría Arguedas, 2015. Andahuaylas.*
- Chiang Vega, M., Martin, R., & Núñez, A. (2010). *Clima organizacional y la satisfacción laboral.* Madrid: Madrid: Comillas.
- Chiavenato, I. (1992). *Clima Organizacional.* México: México: Gratsls. html.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de Administración.* México: (7a ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional (segunda ed.).* México: Mc Graw Hill.
- Colvin, M. & Rutland, F. (2008). *Es la Jerarquía de Necesidades de Maslow un Modelo Válido de Motivación. Universidad Tecnológica de Louisiana.* Documento en línea recuperado 04 diciembre de 2019 de <http://www.business.latech.edu/>
- Coontz. (1998). *Elementos de administración.* México: (5° edición ed.) McGraw Hill Interamerican.
- Díaz, W. (2015). *El liderazgo gerencial y trabajo en equipo de los trabajadores de la dirección ejecutiva de personal de la Policía Nacional del Perú.* Lima.
- Fischman D. (2004) *Liderazgo.* McGraw Hill Interamerican.
- Fonseca, S. (2008). *Promo Negocios Comunicación.* México. : D. M. México.
- Fernández N. (1998) “*Los equipos de trabajo en las organizaciones*” Madrid; Deusto.
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional.* México: Universidad IBEROAMERICANA.
- Gareth R.J. & Jennifer M.G. (2010). *Administración Contemporánea.* México: (6 ed). Mexico: MC Graw Hill.
- Garcia L.M (2009). *Poderes Económicos.* México. doi:Javeriana Cuadrantes Kant. pdf. Florida
- GIL, F. y García, M. (1996). *Habilidades de dirección en las organizaciones.* Madrid: Eudema.

- GIL, F. y García, M. (1998). *Grupos en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Gonzales, K. (2015). *Trabajo en equipo y satisfacción laboral*. Guatemala.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México: Mc Graw Hill.
- Harold, K., Heinz, W., & Mark, C. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. México: (14 ed.): Mc graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª ed.). México, D.F., México: MacGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª ed.). México: Editorial McGraw-Hill
- Jaramillo Solorio., R. M. (2012). *Trabajo en equipo*. Obtenido de <http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL-de-trabajo-en-equipo-2012.pdf>
- Newbold, P., Carlson, W. & Thorne, B. (2008). *Estadística para Administración y Economía*. (6a ed.). España: Editorial Pearson Education S.A.
- De La Fuente.R, & Diedo.R. (2008). *Estrategias de Liderazgo y Desarrollo de Personas en las Organizaciones*. Madrid - España: (1a edicion ed.) Pirámide.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Grew Hill.
- Hellriegel, H. S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: (12 ed) Cengage Learning.
- Hughes et al Hughes, R. L., Ginnett, R. c., & Curphy, G. j. (2007). *Liderazgo cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: (5 ed.). México: McGraw-Hill.
- Hughes.R L.Ginnett & Curphy. G J. (2007). *Liderazgo Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: McGraw-Hill (5.ed).
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional* (Séptima ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Kant, I. (2008). *Toma de decisiones*. México. doi:Javeriana Cuadrantes Kant. pdef. Florida
- Katzenbach, j. (2001). *Trabajo en equipo*. Barcelona: Granica.

- Kotter, J.P. (1998). *El Liderazgo de Matsushita, lecciones del empresario más destacado del siglo XX*. Buenos Aires: Ediciones Granica
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global* (doceava ed.). México: McGraw Hill.
- Koontz, Weihrich, & Cannice. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. Mexico: (14 ed.). México: Mc graw Hill.
- Litwin, G., & Stringer, R. . (1978). *Clima Organizacional*. Estados Unidos: Simon & Schuster.
- Louffat, E. (2010). *Administración Fundamentos del Proceso de Administración*. Argentina: (1 ed.). Argentina: Cengage Learning.
- Lucyleimar. (2005). Análisis del liderazgo organizacional en el departamento de mantenimiento del hotel Stauffer C.A.Marturin. Universidad de oriente Maturin - Venezuela, Venezuela.
- Lussier, R. & Achua, C. (2008). *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades*. México: (2a ed.): Editorial CENGAGE Learning.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. México. México: Mc Graw.
- Marín D. (2003). *Comportamiento organizacional* (1ra ed.). España: Editorial Pearson Education S.A.
- Martínez Coll, J. C. (2006). *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*. Chile: Viña del mar.
- Martínez O. (2016). *Habilidades gerenciales un reto para trabajar en equipo*. Ecuador: recuperado de: https://issuu.com/indteca/docs/habilidades_gerenciales_-_un_reto_p
- Maxwell J. (2013). *Las 21 cualidades de un líder*: ed. Grupo nelson colombia
- Méndez, A. (2006). *El IMCOP: un método de análisis para su investigación Clima Organizacional*. colombia: Colombia (1ª ed.). Bogotá: Universidad del Rosario.
- Morán, C. (2012). *Una psicología en el ámbito laboral. Competencias para recursos humanos*. Salamanca: Amaru.

- Newbold, P., Carlson, W. & Thorne, B. (2008). *Estadística para Administración y Economía*. (6a ed.). España: Editorial Pearson Education S.A.
- Olivares R. (2015). *Estilo de Liderazgo y Satisfacción Laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015* Andahuaylas, Perú, recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14885/Suarez_AM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ortiz F. & Garcia M. (2008). *Metodología de la Investigación*. México: LIMUSA.
- Padilla, K. (2016). *Liderazgo y desempeño laboral de los profesionales del servicio de emergencia del hospital II salud Huánuco*. Tesis, Huánuco. Obtenido de <http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/sequenceinformeliderazgo%20desempe%C3pdf>
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. Madrid España: Madrid España (6a ed.). Editorial ESIC.
- Pantoja Ospina, M., & Rodríguez Córdoba, M. (2012). *Liderazgo, poder e influencia en la organización. Una relación desde las fuentes e instrumentos de poder*. Pereira, colombia . Obtenido de file:///C:/Users/ALMACEN/Downloads/1041-988-1-PB.pdf
- Reátegui, L. (2017). *Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores*. Tarapoto.
- Retuerto M. (2014). *El liderazgo transformacional y el clima organizacional en la municipalidad del distrito de el Agustino–Lima, 2014, para obtener el grado Maestra en gestión pública en la universidad de posgrado Cesar Vallejo Lima; Perú*, recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13637/Retuerto_CMR.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Reynaga, Y. (2015). *Motivación y desempeño laboral del personal en el hospital hugo pesce pescetto de Andahuaylas, 2015*. Andahuaylas.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins ,S, & Coulter. (2005). *Administración*. México: (13 ed) México perarson Educación.
- Robbins, s., & Coulter , M. (2005). *Administración*. México: (8 ed.). México: Pearson Educación.

- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (decima ed.). México: Pearson Educacion.
- Robbins. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa S.A.
- Sánchez, H., & Reyes, C. (1998). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Editorial Mantaro.
- Schermerhom.J.R. (2006). *Administración*. México: Limusa Wiley (1 ed.).
- Socorro M. (2008). Obtenido de <http://www.promonegocios.net/comunicación/definición-comunicación.html>.
- Solís G. (2016) *El liderazgo y su relación con el Empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2016* Andahuaylas, Perú
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis de maestría.
- Soto R. (2014) *Efecto del estilo de liderazgo en el clima organizacional de la caja popular San José Iturbide S.C.L. de C.V.* para obtener el grado de Maestro en Administración; realizado en la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ). México, Documento recuperado de <http://ri.uaq.mx/handle/123456789/2210>
- Stoner y Freeman. (1996). *Administración*. México: (2° edición ed.). Prentice-Hall hispanoamericana.
- Villamar M. & Paredes D. (2012). *Modelo de gestión liderazgo participativo en la corporación nacional de electricidad regional de los ríos y su incidencia en la atención al usuario, Oaxaca (Tesis de grado, UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO)*. Recuperado de: <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/49000/337/1/T-UTB-FAFI-IC-000104.pdf>
- Vásquez & Rodríguez (2017), realizaron el proyecto de investigación: “Gestión del liderazgo y clima organizacional en la Institución Educativa Pública Juan Espinoza Medrano- distrito de Andahuaylas, 2017” en la Universidad Privada Cesar Vallejo; para obtener el grado de maestro en gestión pública; Andahuaylas, Perú.
- Weber, M. (1947): *The theory of Economic and Social Organization*, Free Press, New York.

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de consistencia de la investigación

TÍTULO: Liderazgo y clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac, 2019

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES
<p>PROBLEMA GENERAL:</p> <p>¿De qué manera el liderazgo se relaciona con el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Apurímac, 2019?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>a) ¿De qué manera el trabajo en equipo se relaciona con la comunicación interpersonal en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Apurímac?</p> <p>b) ¿De qué manera el trabajo en equipo se relaciona con la motivación laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Apurímac?</p> <p>c) ¿De qué manera el poder de influencia se relaciona con la comunicación interpersonal en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Apurímac?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo y clima organizacional en los trabajadores de la municipalidad provincial de Cotabambas - Apurímac, 2019</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>a) Determinar la relación entre el trabajo en equipo y la comunicación interpersonal en los trabajadores de la municipalidad provincial de Cotabambas – Apurímac.</p> <p>b) Determinar la relación entre el trabajo en equipo y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad provincial de Cotabambas – Apurímac.</p> <p>c) Determinar la relación entre el poder de influencia y la comunicación interpersonal en los trabajadores de la municipalidad provincial de Cotabambas – Apurímac.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL:</p> <p>El liderazgo se relaciona positivamente con clima organizacional en los trabajadores de la municipalidad provincial de Cotabambas – Apurímac, 2019.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>a) El trabajo en equipo se relaciona positivamente con la comunicación interpersonal en los trabajadores de la municipalidad provincial de Cotabambas – Apurímac.</p> <p>b) El trabajo en equipo se relaciona positivamente con la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad provincial de Cotabambas – Apurímac.</p> <p>c) El poder de influencia se relaciona positivamente con la comunicación interpersonal en los trabajadores de la municipalidad provincial de Cotabambas –</p>	<p>VARIABLE I:</p> <p>Liderazgo</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Poder de influencia <p>VARIABLES II:</p> <p>Clima organizacional.</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación interpersonal - Motivación laboral

<p>d) ¿De qué manera el poder de influencia se relaciona con la motivación laboral en los trabajadores de la Municipalidad provincial de Cotabambas – Apurímac?</p>	<p>d) Determinar la relación entre el poder de influencia y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad provincial de Cotabambas – Apurímac.</p>	<p>Apurímac.</p> <p>d) El poder de influencia se relaciona positivamente con la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad provincial de Cotabambas – Apurímac.</p>	
MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
<p>Enfoque: Cuantitativo.</p> <p>Tipo de investigación: Descriptivo Correlacional.</p> <p>Diseño: El diseño de la investigación es no experimental y de carácter transversal.</p> <div data-bbox="405 774 595 965" data-label="Diagram"> <pre> graph TD M --- O1 M --- O2 O1 --- r --- O2 </pre> </div> <p>Dónde: M = Muestra O1 = Variable 1 O2 = Variable 2 r = Relación entre las variables de estudio</p>	<p>Población: La investigación estará Conformado por 102 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac</p> <p>Muestra: Muestreo no probabilístico (muestreo por conveniencia).</p> <p>Se aplicó el instrumento al total por que la cantidad de la población es bastante reducida.</p>	<p>Técnicas: Encuesta y observación sistemática</p> <p>Instrumentos: Cuestionario y lista de cotejos</p> <p>Tratamiento estadístico: Se realiza mediante el programa estadístico informático Spss24.</p> <ul style="list-style-type: none"> • SPSS V24 (Statistical Package for the Social Sciences) • Alfa de Cronbach • Distribución de frecuencias • Coeficiente de correlación Rho de Spearman 	

Anexo 02: matriz de operacionalización de variables

TÍTULO: Liderazgo y clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac, 2019

LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS – APURÍMAC, 2019.				
VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable 1: Liderazgo	Koontz (2007) dice que: El liderazgo “Es un proceso de influencia de una persona sobre los demás, para tratar de lograr con buena voluntad y agrado el éxito de las metas organizacionales” (p.437).	Es la manera en que el alcalde, gerente y/o jefe recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, guía el trabajo del personal asimismo el poder de influencia sobre ellos. Basado en una serie de indicadores para alcanzar los objetivos.	Trabajo en equipo: Fernández (1998) indica que, es de suma importancia para el trabajo en equipo mantener un buen nivel de coordinación, también son importantes la unión del grupo y el buen clima durante la actividad para mantener la armonía entre los integrantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene buenas relaciones • Recompensa • Orienta y aconseja • Comunicación abierta • Estimula soluciones creativas • Apoya la opinión del colaborador • Estimula a tomar decisiones • Estimula el desarrollo de habilidades
			Poder de influencia: García (2009) sostiene que el poder de influencia depende de la percepción que tenga la persona que es el blanco de la influencia sobre quien el agente que ejerce el poder de sus atributos, recursos y credibilidad, aunque también depende de la propia percepción del líder.	<ul style="list-style-type: none"> • Motiva para que trabajen con entusiasmo • Motiva a lograr metas • Inspira a lograr los objetivos • Estimula el trabajo en equipo • Los seguidores se identifican • Genera clima confianza • Son carismáticos • Ejemplo a seguir
Variable 2 Clima organizacional	Ivancevich (2006) señala que, el clima organizacional es el estudio de los comportamientos actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional, implica basarse en	Es el ambiente que se logrará mediante estrategias implementadas por los líderes de la municipalidad, como	Comunicación interpersonal: Socorro, (2008) indica que, es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en	<ul style="list-style-type: none"> • Apego a la organización • Se identifica con la organización • Orgullo de pertenecer a la organización • Defiende la reputación de organización

	<p>teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos , misiones, objetivos y estrategia.</p>	<p>también por la incorporación de comportamientos y actitudes positivas por parte del personal que labora en esta institución.</p>	<p>contacto con los demás, intercambiando Ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes". Que permiten el intercambio de ideas y conocimientos para el logro de los objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable con sus deberes • Cumple con las metas de la organización • Cumple con las tareas asignadas • Cumple con los objetivos de la organización.
			<p>Motivación laboral:</p> <p>Según Robbins, (2008) la motivación "Es la disposición para hacer algo, en donde la habilidad de la persona para satisfacer alguna necesidad condicionada de ese algo" (pág. 100)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de seguir trabajando • Contribuye en el desarrollo de la organización • Escasez laboral • Conforme con los beneficios recibidos

Anexo 03: Matriz de instrumento de recojo de datos

TÍTULO: Liderazgo y clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Apurímac, 2019.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Peso %	N° de ítems	Ítems o preguntas	E.V
VARIABLE 1: Liderazgo	Trabajo en equipo	1.1. Mantiene buenas relaciones. 1.2. Recompensa. 1.3. Orienta y aconseja 1.4. Comunicación abierta 1.5. Estimula soluciones creativas 1.6. Apoya la opinión del colaborador 1.7. Estimula a tomar decisiones 1.8. Estimula el desarrollo de habilidades	25 %	8	1. ¿Usted mantiene una buena relación con su jefe inmediato? 2. ¿Su jefe inmediato reconoce la labor que desempeña y lo recompensa? 3. ¿Su jefe inmediato le orienta y aconseja de las responsabilidades que tendrá con la organización? 4. ¿Su jefe inmediato mantiene una buena comunicación con usted y sus compañeros de trabajo? 5. ¿Su jefe inmediato ayuda a observar los problemas desde distintos ángulos y les estimula a dar una solución creativa? 6. ¿Su jefe inmediato apoya la opinión de usted y de sus compañeros de trabajo, sin enjuiciar sus aportes distintos a los suyos? 7. ¿Su jefe inmediato le da la libertad a usted, para que tome una decisión acertada en situaciones de incertidumbre? 8. ¿Su jefe inmediato promueve el desarrollo de sus habilidades y capacidades para que usted se desempeñe mejor en su trabajo?	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
	Poder de influencia	2.1. Motiva para que trabajen con entusiasmo 2.2. Motiva a lograr las metas 2.3. Inspira a lograr los objetivos 2.4. Estimula el trabajo en equipo 2.5. Los seguidores se identifican 2.6. Genera clima de confianza	25 %	8	9. ¿Su jefe inmediato les motiva para que trabajen con entusiasmo en su institución? 10. ¿Su jefe inmediato le motiva para que pueda cumplir las metas de su institución? 11. ¿Su jefe inmediato le inspira a lograr los objetivos de su institución? 12. ¿Su jefe inmediato estimula el trabajo en equipo? 13. ¿Usted considera que su jefe inmediato es responsable con sus deberes?	

		2.7. Son carismáticos 2.8. Ejemplo a seguir			14. ¿Usted tiene confianza con su jefe inmediato? 15. ¿Su jefe inmediato tiene un comportamiento adecuado con usted? 16. ¿A usted le gustaría estar en el cargo que ocupa su jefe inmediato?
VARIABLE 2: Clima organizacional	Comunicación interpersonal	1.1. Apego a la organización 1.2. Se identifica con la organización 1.3. Orgullo de pertenecer a la organización 1.4. Defiende la reputación de la organización 1.5. Responsable con sus deberes 1.6. Cumple con las metas de la organización 1.7. Cumple con las tareas asignadas 1.8. Cumple con los objetivos de la organización	25 %	8	17. ¿A usted le gustaría seguir trabajando en esta institución? 18. ¿Usted se siente identificado con la institución? 19. ¿Usted se siente orgulloso (a) de pertenecer a esta institución? 20. ¿Usted se lleva bien con los trabajadores de esta institución? 21. ¿Los demás respetan sus opiniones? 22. ¿Para realizar actividades institucionales llevan a cabo reuniones? 23. ¿Cumple con las tareas asignadas en el tiempo establecido? 24. ¿Cumplen con lo acordado y establecido en reuniones?
	Motivación laboral.	2.1. Oportunidad de seguir trabajando 2.2. Contribuye en el desarrollo de la organización 2.3. Escasez laboral 2.4. Conforme con los beneficios recibidos	25 %	8	25. ¿Usted se siente satisfecho en su trabajo? 26. ¿Usted contribuye en el desarrollo de la institución? 27. ¿Usted continúa trabajando en esta institución, por la escasez de oportunidad laboral? 28. ¿Usted está conforme con la remuneración y los benéficos que recibe? 29. ¿Usted recibe capacitación u orientación para realizar sus tareas? 30. ¿Usted se siente conforme con el cargo que desempeña? 31. ¿Usted se siente motivado para cumplir las metas de institución o su área? 32. ¿Toman en cuenta sus opiniones sabiendo que son buenas y que tendrán resultados positivos?

Fuente: Elaboración propia

Anexo 04: Población de la Municipalidad Provincial de Cotabambas
Cuadro de trabajadores en la municipalidad provincial de Cotabambas 2019



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS

TAMBOBAMBA

REGIÓN APURÍMAC



Cuadro de trabajadores en la municipalidad provincial de Cotabambas 2019

N°	AREA	VARONES	MUJERES	SUB TOTAL
1	Alcaldía	1	2	3
2	Gerencia Municipal	1	2	3
3	Gerencia de Infraestructura	3	1	4
4	Gerencia de Desarrollo Social	3	2	5
5	Gerencia de Desarrollo Económico Local	3	1	4
6	Gerencia de Gestión Ambiental y Saneamiento	2	1	3
7	Gerencia de Transporte y Circulación Vial	2	0	2
8	Oficina de Supervisión y Liquidación	3	1	4
9	Oficina de Administración y Finanzas	1	2	3
10	Unidad de Contabilidad	1	1	2
11	Unidad de tesorería	0	2	2
12	Unidad de Recursos Humanos	1	3	4
13	Unidad de Logística y Servicios Auxiliares	6	2	8
14	Unidad Patrimonial	1	0	1
15	Unidad de Fiscalización y Cobranza Coactiva	2	0	2
16	Oficina de Programación Multianual e Inversiones	0	2	2
17	Oficina de Asesoría Jurídica	2	0	2
18	Oficina de Procuraduría Municipal	2	0	2
19	Oficina de Planificación y Presupuesto	1	1	2
20	Unidad Formuladora	1	3	4
21	Unidad Informática	1	0	1
22	División de Obras	5	0	5
23	División de Desarrollo Urbano y Rural	3	0	3
24	División de Estudios y Proyectos	2	1	3
25	División de Equipo Mecánico	2	0	2
26	División de DEMUNA y OMAPED	2	1	3
27	División de Programas Sociales	2	1	3
28	División de Registro Civil	1	1	2
29	División de Seguridad Ciudadana y Policía Municipal	1	1	2
30	División de Servicio de Saneamiento Básico	2	0	2
31	División de Manejo Integral de Residuos Sólidos	2	0	2
32	División de seguridad Vial y Fiscalización	4	0	4
33	División de Regulación y Autorización de Tránsito	2	1	3
34	Instituto Vial Provincial	4	1	5
TOTAL		69	33	102



“Escuchando al Pueblo para Gobernar Bien”

117

rección: PLAZA DE ARMAS - TAMBOBAMBA Pag. Web: www.munitambobamba.go

Anexo 05: Ficha de validación por criterio de jueces o expertos

Anexo 5: Formato de Validación de Juicio de Experto

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Título: *Libro de Trabajo y Clima Organizacional de los Trabajadores en la Municipalidad Provincial de Catabambas - Apurímac, 2019.*

Nombres y Apellidos: *Sandy Guillén Cuba*

Grado Académico: *Magíster*

Fecha: *16.10.19*

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

Adecuado

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Adecuado

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

Coherente

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluar el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación.



Sello y Firma del Evaluador
DNI: *46.602.236*

Anexo 5: Formato de Validación de Juicio de Experto

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Título: *4. liderazgo y clima organizacional de los Trabajadores en la Municipalidad Provincial de Cajabambas - Apurímac*

Nombres y Apellidos: *Edwin Mescco Caceres*

Grado Académico: *Licenciado*

Fecha: *16.10.19*

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

Adecuado

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Adecuado

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

coherente.

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación.

UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSE MARÍA ANTONIO
PUC
Lic Edwin Mescco Caceres
DOCENTE

Sello y Firma del Evaluador
DNI: *25021527*

Anexo 5: Formato de Validación de Juicio de Experto

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Título: *Liderazgo y clima Organizacional de los Trabajadores en la
Municipalidad Provincial de Cotabambas - Apurímac, 2019*

Nombres y Apellidos: *Simón José Cama Flores*

Grado Académico: *Magister en Administración*

Fecha: *16.1.10.2019*

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

/

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

*Corregir la Matriz de Operacionalización de Variables
Revisar los indicadores*

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

*Considerar la cantidad en la población
Considerar la cantidad en la muestra*

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación.

UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
Simón José Cama Flores
Mg. Simón José Cama Flores
DOCENTE

Sello y Firma del Evaluador

DNI: *24.46.1156*

Anexo 06: Data SPSS 24 – evidencia estadística

N°	GÉNERO	EDAD	FOR. ACAD.	TIEMPO_SERVICIO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32									
1	1	3	3	3	2	4	5	3	4	2	4	4	4	4	2	3	4	3	4	3	3	3	2	1	1	3	2	4	4	5	2	1	3	1	2	1	3								
2	2	4	4	2	3	3	5	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	3								
3	2	3	4	2	3	4	5	3	4	3	4	5	3	3	2	2	4	3	4	3	3	3	3	1	2	2	1	2	2	5	2	1	3	2	2	2	3								
4	2	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	1	3	4	2	2	2	2	2	2	3	3	5	2	2	3	2	2	2	3								
5	1	3	2	4	3	3	5	3	4	2	4	4	5	5	2	2	3	4	3	3	3	3	3	1	2	2	2	4	4	1	1	2	3	2	3	1	3								
6	2	4	3	2	3	4	5	2	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	4	4	5	2	2	3	2	3	2	3								
7	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	1	3	3	3	3	3	2	2	2	1	4	4	5	2	2	3	2	2	2	3								
8	2	4	1	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3	2	2	3	1	2	2	2	3								
9	2	4	1	2	2	4	3	3	4	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	3							
10	1	3	2	2	3	5	2	4	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	3							
11	2	3	3	3	3	4	5	2	4	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	3							
12	2	3	1	3	3	4	5	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	1	2						
13	1	2	2	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	3						
14	2	4	4	2	3	4	5	3	4	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	3						
15	2	3	4	2	4	4	4	3	4	2	3	4	4	3	1	2	4	2	4	2	4	3	3	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	3						
16	1	4	4	2	3	3	5	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	3	3	5	2	2	2	2	2	2	2	2	3						
17	1	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	5	2	2	2	2	2	2	2	2	3						
18	2	3	3	2	3	3	4	2	3	3	4	4	4	4	2	2	3	4	3	4	3	3	3	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3					
19	1	4	1	2	2	4	5	3	3	3	2	4	3	2	2	2	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3					
20	1	1	3	3	3	4	5	2	3	3	2	4	3	3	2	2	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3				
21	2	1	3	3	3	4	5	2	4	3	3	3	3	3	2	2	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3				
22	2	3	4	2	3	5	2	4	2	4	3	3	3	3	2	2	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3			
23	1	4	1	4	3	4	5	2	4	3	2	2	2	2	2	2	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3			
24	2	2	1	4	2	4	4	2	3	3	3	4	3	3	2	2	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3			
25	1	3	2	1	4	2	4	2	3	3	3	4	3	3	2	2	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3			
26	1	4	3	2	1	3	3	5	2	3	3	3	3	3	2	2	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3			
27	1	3	3	2	2	4	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3			
28	1	3	3	3	3	3	5	2	4	3	3	3	3	3	2	2	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3			
29	1	2	3	2	2	4	3	2	4	2	1	2	2	2	2	2	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3			
30	2	2	3	2	2	4	3	3	4	3	4	4	4	4	2	2	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3		
31	2	3	3	3	3	3	5	3	3	3	4	3	3	3	2	2	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3		
32	1	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3		
33	2	3	2	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	3	1	3	3	3	2	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
34	2	2	4	3	2	4	3	2	1	5	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
35	2	3	2	2	2	4	3	2	4	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
36	2	4	3	3	3	4	5	3	3	3	5	5	4	2	2	5	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
37	2	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
38	2	3	2	2	3	3	5	2	3	3	4	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
39	2	3	2	4	3	3	5	3	3	3	1	2	2	2	2	2	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
40	2	4	2	2	4	3	2	4	2	1	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
41	2	3	2	2	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
42	2	4	2	2	3	3	5	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
43	1	3	4	3	3	3	4	2	4	3	3	4	4	4	2	2	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
44	2	2	2	4	3	4	5	3	3	3	4	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
45	1	3	2	2	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
46	1	4	2	2	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
47	2	3	2	2	3	4	5	3	3	3	3	3																																	

Anexo 07: Encuesta

Anexo 4: encuesta



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARIA ARGUEDAS
FACULTAD DE CIENCIA DE LA EMPRESA
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ENCUESTA

Estimado Señor(a):

La presente encuesta es parte de una investigación que tiene por finalidad recabar información para la investigación titulada **LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBA - APURIMAC, 2019**. La encuesta es totalmente confidencial y anónima, por lo cual le agradeceremos ser lo más sincero posible.

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto, no hay respuestas correctas o incorrectas.

Marque con una "X" la alternativa que usted considere conveniente.

DATOS GENERALES:

1. **Genero:**
 - a) Femenino ()
 - b) Masculino (X)
2. **Edad:**
 - a) Menos de 25 años ()
 - b) De 26 a 35 años ()
 - c) De 36 a 45 años (X)
 - d) De 46 a más ()
3. **Formación académica:**
 - a) Primaria ()
 - b) Secundaria (X)
 - c) Técnico ()
 - d) Superior ()
4. **Tiempo de servicio**
 - a) Menos de 1 año (X)
 - b) Menos de 5 años ()
 - c) Menos de 10 años ()
 - d) Más de 11 años ()

Lea cuidadosamente cada pregunta y responda una de las cinco alternativas, la que sea más apropiada para usted. Marque con un aspa "X" el número correspondiente en los respectivos recuadros. La escala de respuestas son las siguientes:

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

N° ITEMS	Escala Valcativa				
	1	2	3	4	5
VARIABLE 1: LIDERAZGO					
DIMENSION 1: trabajo en equipo					
1					X
2				X	
3			X		
4			X		
5			X		
6			X		
7				X	
8				X	
DIMENSION 2: poder de influencia					
9				X	
10				X	
11				X	
12			X		
13			X		
14			X		
15			X		
16			X		

VARIABLE 2: CLIMA ORGANIZACIONAL

DIMENSION 1: Comunicación interpersonal	
17	¿A usted le gustaría seguir trabajando en esta institución? <input checked="" type="checkbox"/>
18	¿Usted se siente identificado con la institución? <input checked="" type="checkbox"/>
19	¿Usted se siente orgulloso (a) de pertenecer a esta institución? <input checked="" type="checkbox"/>
20	¿Usted se lleva bien con los trabajadores de esta institución? <input checked="" type="checkbox"/>
21	¿Los demás respetan sus opiniones? <input checked="" type="checkbox"/>
22	¿Para realizar actividades institucionales llevan a cabo reuniones? <input checked="" type="checkbox"/>
23	¿Cumple con las tareas asignadas en el tiempo establecido? <input checked="" type="checkbox"/>
24	¿Cumplen con lo acordado y establecido en reuniones? <input checked="" type="checkbox"/>
DIMENSION 2: Motivación laboral	
25	¿Usted se siente satisfecho en su trabajo? <input checked="" type="checkbox"/>
26	¿Usted contribuye en el desarrollo de la institución? <input checked="" type="checkbox"/>
27	¿Usted continúa trabajando en esta institución, por la escasez de oportunidad laboral? <input checked="" type="checkbox"/>
28	¿Usted está conforme con la remuneración y los beneficios que recibe? <input checked="" type="checkbox"/>
29	¿Usted recibe capacitación u orientación para realizar sus tareas? <input checked="" type="checkbox"/>
30	¿Usted se siente conforme con el cargo que desempeña? <input checked="" type="checkbox"/>
31	¿Usted se siente motivado para cumplir las metas de institución o su área? <input checked="" type="checkbox"/>
32	¿Toman en cuenta sus opiniones sabiendo que son buenas y que tendrán resultados positivos? <input checked="" type="checkbox"/>

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 4: encuesta



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGÜEDAS
FACULTAD DE CIENCIA DE LA EMPRESA
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA

Estimado Señor(a):

La presente encuesta es parte de una investigación que tiene por finalidad recabar información para la investigación titulada **LIBERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBA – APURÍMAC, 2019**. La encuesta es totalmente confidencial y anónima, por lo cual le agradecemos ser lo más sincero posible.

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto, **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.**

Marque con una "X" la alternativa que usted considere conveniente.

DATOS GENERALES:

1. Género:
 - a) Femenino
 - b) Masculino
2. Edad:
 - a) Menos de 25 años
 - b) De 26 a 35 años
 - c) De 36 a 45 años
 - d) De 46 a más
3. Formación académica:
 - a) Primaria
 - b) Secundaria
 - c) Técnico
 - d) Superior
4. Tiempo de servicio
 - a) Menos de 1 año
 - b) Menos de 5 años
 - c) Menos de 10 años
 - d) Más de 11 años

Lea cuidadosamente cada pregunta y responda una de las cinco alternativas, la que sea más apropiada para usted. Marque con un aspa "X" el número correspondiente en los respectivos recuadros. La escala de respuestas son las siguientes:

1 siempre	2 Casi siempre	3 A veces	4 Casi nunca	5 nunca
--------------	-------------------	--------------	-----------------	------------

N° ITEMS	Escala Valorativa				
	1	2	3	4	5
VARIABLE 1: LIBERAZGO					
DIMENSION 1: trabajo en equipo					
1				<input checked="" type="checkbox"/>	
2					<input checked="" type="checkbox"/>
3					<input checked="" type="checkbox"/>
4				<input checked="" type="checkbox"/>	
5					<input checked="" type="checkbox"/>
6				<input checked="" type="checkbox"/>	
7				<input checked="" type="checkbox"/>	
8				<input checked="" type="checkbox"/>	
DIMENSION 2: poder de influencia					
9					<input checked="" type="checkbox"/>
10				<input checked="" type="checkbox"/>	
11					<input checked="" type="checkbox"/>
12				<input checked="" type="checkbox"/>	
13				<input checked="" type="checkbox"/>	
14				<input checked="" type="checkbox"/>	
15				<input checked="" type="checkbox"/>	
16					<input checked="" type="checkbox"/>

VARIABLE 2: CLIMA ORGANIZACIONAL			
DIMENSION 1: Comunicación interpersonal			
17	¿A usted le gustaría seguir trabajando en esta institución?	X	
18	¿Usted se siente identificado con la institución?	X	
19	¿Usted se siente orgulloso (a) de pertenecer a esta institución?	X	
20	¿Usted se lleva bien con los trabajadores de esta institución?		X
21	¿Los demás respetan sus opiniones?	X	
22	¿Para realizar actividades institucionales llevan a cabo reuniones?	X	
23	¿Cumple con las tareas asignadas en el tiempo establecido?	X	
24	¿Cumplen con lo acordado y establecido en reuniones?	X	
DIMENSION 2. Motivación laboral			
25	¿Usted se siente satisfecho en su trabajo?	X	
26	¿Usted contribuye en el desarrollo de la institución?	X	
27	¿Usted continúa trabajando en esta institución, por la escasez de oportunidad laboral?	X	
28	¿Usted está conforme con la remuneración y los beneficios que recibe?		X
29	¿Usted recibe capacitación u orientación para realizar sus tareas?		X
30	¿Usted se siente conforme con el cargo que desempeña?	X	
31	¿Usted se siente motivado para cumplir las metas de la institución o su área?		X
32	¿Toman en cuenta sus opiniones sabiendo que son buenas y que tendrán resultados positivos?		X

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 08: Lista de cotejo – liderazgo y clima organizacional

Lista de cotejo – liderazgo y clima organizacional

Escala de medición

		1	2	3	4
		Nunca	En escasas ocasiones demuestra esta conducta	En gran parte de las ocasiones se observa esta conducta	Siempre
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS					
Trabajo en equipo		1	2	3	4
	1. Entrega pauta de trabajo de manera clara y pausada.				X
	2. Responde las preguntas de los trabajadores de manera precisa.				X
	3. Es respetuoso en el trato y en el lenguaje.				X
	4. Refuerza al grupo positivamente			X	
	5. Resuelve los conflictos que se presentan entre los integrantes del equipo.				X
	6. Resuelve las dudas que se presentan en el desempeño del trabajo.				X
	Total				
Comunicación interpersonal	7. Escucha al supervisor y los compañeros/as con respeto.			X	
	8. Colabora con sus compañeros/as.			X	
	9. Se responsabiliza de sus acciones.			X	
	10. Establece una comunicación fluida con compañeros/as y superiores.				X
	11. Identifica los problemas y propone soluciones comunicándolas a su jefatura.				X
	12. Se relaciona con respeto con compañeros/as y superiores.				X
	13. Acepta con respeto la retroalimentación de su Supervisor/a y corrige la conducta.			X	
	14. Expone sus diferencias en las reuniones de retroalimentación.				X
	15. Utiliza los canales de comunicación establecidos en la empresa.				X
16. Retroalimenta a sus compañeros/as frente a errores o no cumplen normas.			X		
	Total				
	Llega puntual a sus labores diarias				X

Puntualidad e imagen personal	Usa ropa de trabajo que le entrega la empresa (gorros, uniforme, elementos de protección personal).			X	
	Cumple con las actividades encomendadas del día				X
	Sale de la oficina en horario de trabajo a realizar actividades personales				X
	Usa adecuadamente el tiempo, sistematiza y organiza su tiempo			X	
	Participa en deportes y eventos organizados por la entidad				X
	Es proactivo con otras áreas cuando necesitan de su ayuda				X
	Cuida las instalaciones y materiales de la empresa (baños, campamento, casino – lugar de alimentación-, herramientas).				X
	Total				

Lista de cotejo – liderazgo y clima organizacional

Escala de medición

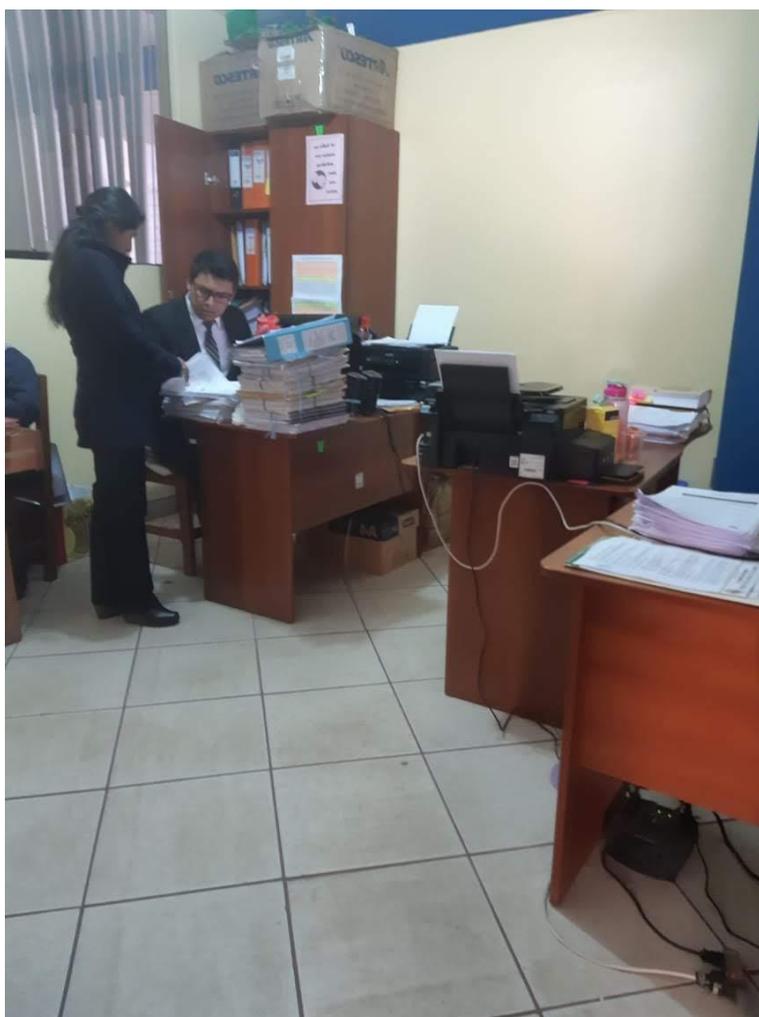
		1	2	3	4
		Nunca	En escasas ocasiones demuestra esta conducta	En gran parte de las ocasiones se observa esta conducta	Siempre
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS					
Trabajo en equipo		1	2	3	4
	1. Entrega pauta de trabajo de manera clara y pausada.		X		
	2. Responde las preguntas de los trabajadores de manera precisa.			X	
	3. Es respetuoso en el trato y en el lenguaje.				X
	4. Refuerza al grupo positivamente			X	
	5. Resuelve los conflictos que se presentan entre los integrantes del equipo.			X	
	6. Resuelve las dudas que se presentan en el desempeño del trabajo.				X
	Total				
Comunicación interpersonal	7. Escucha al supervisor y los compañeros/as con respeto.				X
	8. Colabora con sus compañeros/as.				X
	9. Se responsabiliza de sus acciones.				X
	10. Establece una comunicación fluida con compañeros/as y superiores.			X	
	11. Identifica los problemas y propone soluciones comunicándolas a su jefatura.			X	
	12. Se relaciona con respeto con compañeros/as y superiores.				X
	13. Acepta con respeto la retroalimentación de su Supervisor/a y corrige la conducta.			X	
	14. Expone sus diferencias en las reuniones de retroalimentación.			X	
15. Utiliza los canales de comunicación establecidos en la empresa.				X	
16. Retroalimenta a sus compañeros/as frente a errores o no cumplen normas.			X		
	Total				
	Llega puntual a sus labores diarias				X

Puntualidad e imagen personal	Usa ropa de trabajo que le entrega la empresa (gorros, uniforme, elementos de protección personal).				X
	Cumple con las actividades encomendadas del día				X
	Sale de la oficina en horario de trabajo a realizar actividades personales	X			
	Usa adecuadamente el tiempo, sistematiza y organiza su tiempo				X
	Participa en deportes y eventos organizados por la entidad				X
	Es proactivo con otras áreas cuando necesitan de su ayuda				X
	Cuida las instalaciones y materiales de la empresa (baños, campamento, casino – lugar de alimentación-, herramientas).				X
	Total				

Anexo 09: Fotografías de la investigación



Fotografía del personal de la municipalidad



Encuestando a uno del personal de la municipalidad

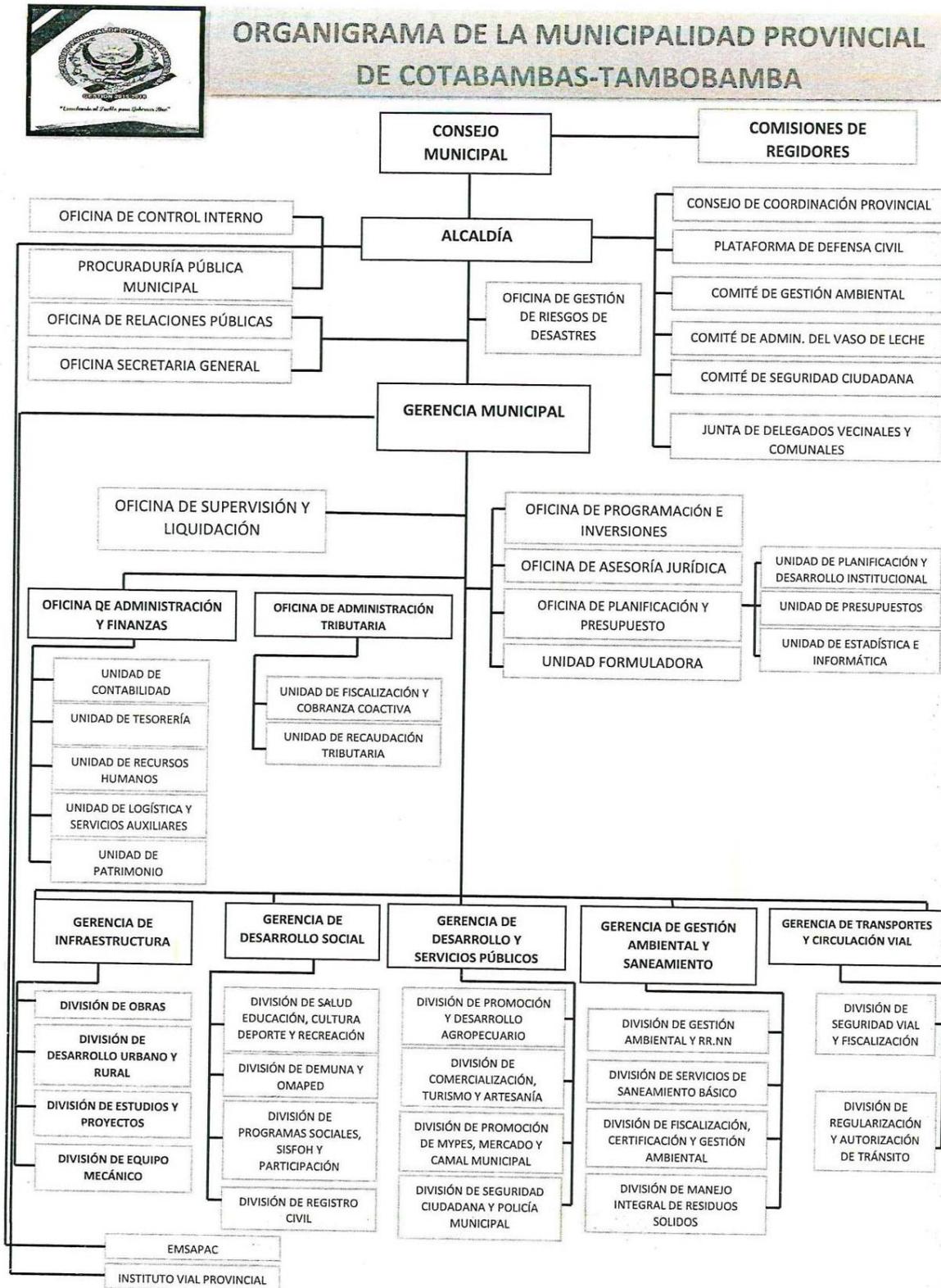


Realizando la entrevista a una trabajadora



Fotografía al finalizar la aplicación del instrumento, Fuera de la institución

Anexo 10: Organigrama de la Municipalidad Provincial de Cotabamba



Anexo 11: Datos informativos de la Municipalidad Provincial de Cotabambas

VISIÓN

Visión de desarrollo provincial ¿Qué somos? Somos un pueblo solidario, con historia e identidad cultural, que accede a una educación para la vida y salud de calidad, en un ambiente seguro, con una gestión racional de los recursos naturales. Nuestro territorio se encuentra delimitado, articulado, planificado y equipado, disponiendo de servicios básicos eficientes. Hemos desarrollado una cultura empresarial moderna. Nuestras potencialidades económicas son el comercio y la agricultura ecológica que son fuentes generadoras de empleo e ingresos, sustentado en las nuevas capacidades de sus recursos humanos. El ejercicio de la ciudadanía fortalece la institucionalidad local, disponemos de espacios de concertación que permite participar en la toma de decisiones de un gobierno local democrático y participativo. Promover y fortalecer los conocimientos y capacidades comunales e institucionales para el uso adecuado de los recursos naturales, conservación, protección ambiental y una producción sostenible. Promover el desarrollo de la agricultura ecológica y el fortalecimiento de las capacidades individuales y colectivas de los productores para el aprovechamiento de oportunidades de negocios.

MISIÓN

La Municipalidad Provincial de Cotabambas, de la provincia de Cotabambas, región de Apurímac, brinda un servicio de calidad con equidad, trabajando en forma coordinada entre todos los integrantes de la comuna municipal, con regidores y profesionales actualizados que permiten la formación y desarrollo permanente e integral de los trabajadores, respetando su identidad, individualidad y práctica de valores. Se emplean modelos de gestión eficientes y democráticos, que ayuda a crecer a los miembros de su comunidad como personas críticas, creativas y productivas, implementando talleres con un enfoque que busca la justicia social y promueve oportunidades de desarrollo en el marco de un proyecto de vida.

Fuente: Municipalidad Provincial de Cotabambas área de relaciones publicas

PROVINCIA DE COTABAMBAS

La provincia de Cotabambas es una de las siete que conforman el departamento de Apurímac, bajo la administración del gobierno regional de

Apurímac, Perú. Cuenta en el 2007, con una población de 8.869 habitantes. Su ciudad capital Tambobamba, se ubica sobre los 3.250 msnm, en medio de una orografía accidentada.

Limita al norte con el departamento de Arequipa , al este y al sur con el Departamento de Cusco, y al oeste con las provincias de Abancay, Grau y Antabamba.

ETIMOLOGÍA

El topónimo proviene de las palabras del runa simi kuta, molido y panpa, llanura

RESEÑA HISTÓRICA DE LA PROVINCIA DE COTABAMBAS

La cultura chanca se desarrolló en este territorio. Durante la conquista, perteneció a la provincia de Antabamba. La explotación minera dio origen a la creación de pueblo de Haqira. Durante la colonia, entre los años 1689, la intendencia del Cuzco estaba formado por la provincia de Cotabambas. Además, se formó los hacendados formados alrededor de 300 colonos entre ellos Cotabambas.

Cotabambas fue creado en el gobierno de Simón Bolívar, el 21 de julio de 1825, como parte integrante del departamento de Cuzco siendo la capital Cotabambas entre 1825-1857. Junto con la provincia de Cotabambas también se crearon cuatro distritos: Cotabambas, Chuquibamba, Cotaneras, Yanaguaras.

El 2 de enero de 1852, por Decreto Ley, Chuquibamba es elevado a la categoría de Villa, denominándolo como "Chuquibambilla". En 1919 bajo la ley N° 4008 cambia de nombre a Grau siendo capital Chuquibambilla. En el 1857, recién se crean oficialmente los 7 distritos, entre ellos el distrito de Tambobamba, Haqira y Mara. El 19 de noviembre de 1964 se crea el distrito de Coyllurqui.

En 1960, por Ley 13407 del 10 de marzo, se aprueba crear la provincia de Cotabambas con su capital Tambobamba. La provincia fue creada el 30 de agosto. El 18 de noviembre de 1994 se crea el distrito de Chalhuhhuacho.

GEOGRAFÍA

La provincia de Cotabambas posee una extensión territorial de 2,612.73 km². La provincia se caracteriza por su difícil accesibilidad.

RECURSOS HÍDRICOS

Cotabambas cuenta con 29 lagunas, 26 ríos y 41 riachuelos.

PISOS GEOGRÁFICOS Y ZONAS DE VIDA

La provincia de Cotabambas se ubica en los pisos ecológicos entre la Zona Alto Andina (4000 a 5000 m.s.n.m), en menor medida en la Zona Meso Andina (2000 y 4000 m.s.n.m) y la Zona Inferior Andina (entre 1000 y 2000 m.s.n.m) y de zonas de vida Quechua y Yunga.

DIVISIÓN POLÍTICA

La provincia tiene una extensión de 2 612,73 kilómetros cuadrados y se divide en seis distritos

Distritos de la provincia de Cotabambas					
Ubigeo	Provincia	Capital	Superficie Km2	Habitantes Distrito 2015	Altitud en msnm
030501	Tambobamba	Tambobamba	722.23	11.582	3251
030502	Cotabambas	Cotabambas	331.96	4.237	3434
030503	Coyllurqui	Coyllurqui	418.95	8.542	3161
030504	Haqira	Haqira	475.46	11.802	3678
030505	Mara	Mara	224.17	6.695	3762
030506	Challhuahuacho	Challhuahuacho	439.96	9.908	3695

Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Cotabambas

AUTORIDADES

Regionales:

2019 - 2022: Faustino Ccoscco García (Alianza para el Progreso)

Municipales

Alcalde: Rildo Guillén Collado, del Partido Democrático Somos Perú.

Regidores:

1. Gaspar Vargas Condori (Partido Democrático Somos Perú)
2. Timoteo Bárcena Álvarez (Partido Democrático Somos Perú)
3. Ciriano Ccahuana Ledo (Partido Democrático Somos Perú)
4. Juan Carlos Meza Jara (Partido Democrático Somos Perú)
5. Isaías Rivero Zavala (Partido Democrático Somos Perú)
6. Rosilda Vivanco Huamaní (Partido Democrático Somos Perú)

7. Isauro Mansilla Ortega (Perú Libertario)
8. Macario Panique Criollo (Alianza para el Progreso)
9. Fernando Amaro Escudero (Frente Popular Agrícola Fía del Perú - FREPAP)

Economía

Las actividades económicas más importantes de provincia de Cotabambas son la minería, agricultura, la pecuaria, el turismo. Las más importantes son:

Minería

Entre los recursos mineros que presenta son plata, plomo, zinc, molibdeno y cobre. En 2012, una exploración estimó una reserva de cobre de 520 millones de toneladas. Actualmente se desarrolla el proyecto minero Las Bambas la cual contendría 6,9 millones de toneladas de cobre.

Agricultura

Tiene una superficie agrícola total de 108.217,89 de cual se utiliza 13,599.06.

Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Cotabambas

Anexo 12: Ejecución presupuestal de la Municipalidad Provincial de Cotabambas

Transparencia Económica PERU		Consulta Amigable de Ingresos (Mensual)			Portal del MEF Portal de Transparencia Económica			
		Presupuesto y Ejecución de Ingresos			domingo, 01 de diciembre del 2019			
Navegador		Reiniciar			Exportar			
		Año 2019						
¿Quién realiza la recaudación?		¿De qué fuentes proviene la recaudación?		¿Cómo se estructura la recaudación?		¿Cuándo se hizo la recaudación?		
		Rubro		Genérica		Trimestre Mes		
▲ TOTAL						62,276,707,244	80,068,786,111	75,581,444,732
▲ Nivel de Gobierno M: GOBIERNOS LOCALES						17,176,954,509	28,978,937,681	23,043,282,665
▲ Gob.Loc./Mancom. M: MUNICIPALIDADES						17,176,954,509	28,972,200,686	23,036,785,357
▲ Departamento 03: APURIMAC						150,464,831	658,486,624	558,742,440
▲ Provincia 0305: COTABAMBA						20,359,510	231,148,700	179,108,630
▲ Municipalidad 030501-300303: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS - TAMBOMBAMBA						7,544,984	32,190,285	27,646,205
Fuente de Financiamiento						PIA	PIM	Recaudado
<input type="radio"/> 2. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS						380,000	1,216,647	1,060,377
<input type="radio"/> 3. RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO						0	8,577,781	7,438,104
<input checked="" type="radio"/> 4. DONACIONES Y TRANSFERENCIAS						0	1,192,269	1,192,269
<input type="radio"/> 5. RECURSOS DETERMINADOS						7,164,984	21,203,588	17,955,455

Notas

- Los montos están en Soles.
- La consulta se actualiza una vez al mes. Los cambios en la información efectuados durante este periodo, no se reflejan sino hasta la actualización siguiente.
- Última fecha de actualización: 31 de octubre de 2019.

Fuente: <https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>

Gastos

Transparencia Económica PERU		Consulta Amigable (Mensual)			Portal del MEF Portal de Transparencia Económica																
		Consulta de Ejecución del Gasto			domingo, 01 de diciembre del 2019																
Navegador		Reiniciar			Descargas																
		Año 2019			Actividades/Proyectos																
¿Quién gasta?		¿En qué se gasta?		¿Con qué se financian los gastos?		¿Cómo se estructura el gasto?		¿Dónde se gasta?		¿Cuándo se hizo el gasto?											
		Categoría Presupuestal Producto/Proyecto Función		Fuente Rubro		Genérica		Departamento		Trimestre Mes											
▲ TOTAL				168,074,407,244		188,589,482,703		162,649,536,810		147,284,517,803		129,902,927,979		124,045,389,893		120,500,529,936		65.8			
▲ Nivel de Gobierno M: GOBIERNOS LOCALES				19,930,851,181		33,784,128,596		28,014,416,076		21,972,515,664		20,066,349,026		18,613,131,394		17,669,531,776		55.1			
▲ Gob.Loc./Mancom. M: MUNICIPALIDADES				19,930,851,181		33,777,409,601		28,012,634,727		21,970,838,359		20,064,674,258		18,611,522,713		17,667,981,405		55.1			
▲ Departamento 03: APURIMAC				289,878,155		851,152,008		671,619,544		519,140,295		481,742,007		465,531,456		444,199,454		54.7			
▲ Provincia 0305: COTABAMBA				59,302,212		288,770,099		235,864,861		173,014,972		171,276,517		159,584,458		151,110,896		55.3			
Municipalidad				PIA		PIM		Certificación		Compromiso Anual		Ejecución		Atención de Compromiso Mensual		Devengado		Girado		Avance %	
<input checked="" type="radio"/> 030501-300303: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS - TAMBOMBAMBA				19,738,333		50,514,025		42,588,924		27,234,783		27,154,251		25,992,648		25,389,849		51.5			
<input type="radio"/> 030502-300304: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE COTABAMBAS				2,584,885		18,900,495		11,498,650		8,723,971		8,582,215		8,582,215		7,086,132		45.4			
<input type="radio"/> 030503-300305: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE COYLLURQUI				4,734,421		26,571,806		20,628,109		13,884,724		13,595,111		12,245,106		11,010,351		46.1			
<input type="radio"/> 030504-300306: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HAQUIRA				23,125,221		60,282,797		53,163,887		34,553,591		34,472,330		34,429,537		33,276,228		57.1			
<input type="radio"/> 030505-300307: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARA				5,805,970		22,862,353		19,907,332		16,381,636		16,169,869		16,161,637		15,888,683		70.7			
<input type="radio"/> 030506-300308: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHALLHUACHO				3,303,382		109,638,623		88,077,959		72,236,267		71,302,740		62,173,316		58,459,655		56.7			

Notas

- Los montos están en Soles.
- La columna Avance % representa la razón del Devengado entre el PIM, expresado en porcentajes.
- A partir del 2007 se comienza a incluir información de los Gobiernos Locales. Ver más detalles.
- A partir del 2012 el programa cambia de denominación por el de división funcional, y el subprograma por el de grupo funcional.
- La información se actualiza mensualmente. Última actualización: 31 de octubre de 2019.

Fuente: <https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>