



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSTGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

Liderazgo, clima laboral y productividad en la Caja Municipal Arequipa
de la ciudad de Ica, 2022.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Administración de Negocios - MBA

AUTOR:

Galindo Vasquez, Luis Alexi (ORCID: 0000-0002-4650-3792)

ASESOR:

Mg. Zuñiga Castillo, Arturo Jaime (ORCID: 0000-0003-1241-2785)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y herramientas gerenciales

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA — PERÚ

2022

Dedicatoria

A mi familia, por ser mi
motivación para lograr este
objetivo.

Agradecimientos

Al asesor por los métodos brindados.

A la casa de estudios, por brindar la oportunidad de poder cumplir este objetivo

Índice de contenido

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Índice de contenido	iv
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	8
III. METODOLOGÍA	23
3.1. Tipo y diseño de investigación	23
3.2. Variables y operacionalización	24
3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis	25
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	26
3.5. Procedimiento	28
3.6. Método de análisis de datos	28
3.7. Aspectos éticos	29
IV. RESULTADOS	30
V. DISCUSIÓN	39
VI. CONCLUSIONES	47
VII. RECOMENDACIONES	49
REFERENCIAS	51
ANEXOS	

Índice de tablas

Tabla 1 Validación de expertos	27
Tabla 2 Relación entre el liderazgo y la productividad	31
Tabla 3 Relación entre el clima laboral y la productividad	31
Tabla 4 Relación entre liderazgo y el clima laboral	32
Tabla 5 Relación entre liderazgo y la eficiencia	33
Tabla 6 Relación entre liderazgo y la eficacia	34
Tabla 7 Relación entre liderazgo y el grado de motivación	35
Tabla 8 Relación entre el clima laboral y el nivel de eficiencia	36
Tabla 9 Relación entre el clima laboral y el nivel de eficacia	37
Tabla 10 Relación entre el clima laboral y el grado de motivación	38
Tabla 11 Evidencias de fiabilidad por consistencia interna de los cuestionarios	26
Tabla 12 Resultado de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov	27

Índice de figuras

Figura 1. Diseño de la investigación

24

Resumen

La presente investigación estuvo condicionada en determinar tres objetivos generales donde se tuvo como primer lugar determinar el nivel de relación existente entre liderazgo y productividad en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022. En segundo lugar, el estudio se orienta a determinar el nivel de relación existente entre el clima laboral y productividad en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022, y en última instancia se busca determinar el nivel de relación existente entre liderazgo y el clima laboral en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022. En tal sentido, se recurrió a un estudio básico, con un nivel correlacional y diseño no experimental – transversal, cuya población estuvo integrada por 142 colaboradores de la Caja Municipal Arequipa en la ciudad de Ica, siendo la muestra de tipo censal, es decir, igual a la población. En este caso puntual, se empleó la encuesta como técnica de recopilación de información, aplicándose tres cuestionarios para cada una de las variables, los cuales fueron sometidos a pruebas de validez y confiabilidad. De este modo, los resultados del estudio determinaron la existencia de una relación significativa y positiva entre las variables liderazgo ($\rho = 0.642$, $p = 0.000$), clima laboral ($\rho = 0.862$, $p = 0.000$) y la productividad en esta entidad. Asimismo, se comprobó la relación significativa, positiva y moderada entre el liderazgo y el clima laboral en la Caja Municipal Arequipa, al obtenerse un ($\rho = 0.731$, $p = 0.000$). A nivel de dimensiones, se comprobó la relación estadística y significativa entre el liderazgo y el clima laboral con respecto a los factores que explican la productividad, los cuales estuvieron conformados por la eficiencia, eficacia y el grado de motivación.

Palabras clave: Liderazgo, clima laboral, productividad, motivación, desempeño laboral.

Abstract

The present investigation was conditioned to determine three general objectives where the first place was to determine the level of relationship between leadership and productivity in the Caja Municipal Arequipa of the city of Ica in the year 2022. Secondly, the study is aimed at determining the level of relationship between the work environment and productivity in the Caja Municipal Arequipa of the city of Ica in the year 2022, and ultimately seeks to determine the level of relationship between leadership and the work environment in the Caja Municipal Arequipa of the city of Ica in the year 2022. In such In this sense, a basic study was used, with a correlational level and a non-experimental - cross-sectional design, whose population was made up of 142 employees of the Caja Municipal Arequipa in the city of Ica, being the sample of census type, that is, equal to the population. In this specific case, the survey was used as an information collection technique, applying three questionnaires for each of the variables, which were subjected to validity and reliability tests. In this way, the results of the study determined the existence of a significant and positive relationship between the variables leadership ($\rho = 0.642$, $p = 0.000$), work environment ($\rho = 0.862$, $p = 0.000$) and productivity in this entity. Likewise, the significant, positive and moderate relationship between leadership and the work environment in the Caja Municipal Arequipa was verified, obtaining a ($\rho = 0.731$, $p = 0.000$). At the level of dimensions, the statistical and significant relationship between leadership and the work environment was verified with respect to the factors that explain productivity, which were made up of efficiency, effectiveness and the degree of motivation.

Keywords: Leadership, work environment, productivity, motivation, job performance.

I. INTRODUCCIÓN

A nivel nacional, las entidades microfinancieras, que engloba a Cajas Municipales de Ahorro y Préstamos (CMAC); Cajas Rurales de Ahorro y Préstamo (CRAC) y Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDYPME), juegan un papel importante dentro del sistema en el área financiera, caracterizado por la canalización de recursos en micro y pequeñas empresas del país. En sus inicios, estas instituciones ganaron un espacio significativo en la economía nacional, visto que favoreció al crecimiento de los pequeños emprendedores, a través del acceso de fuentes de financiamiento; por lo que, fue posible su expansión por todo el territorio (Gómez *et al.*, 2019). En particular, el modelo de las CMAC se origina de las cajas alemanas, las cuales proveyeron de una importante asistencia técnica, pero su surgimiento obedece a la promoción del desarrollo regional del país iniciado en la década de 1980 y que se consolidó, con los cambios económicos, legales e institucionales que se suscitaron a partir de allí (León, 2017).

Actualmente, en el Perú, operan doce cajas municipales (incluida la Caja Municipal de Crédito Popular de Lima) reguladas y supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), con una cantidad de empleados de 22,751 (entre gerentes, funcionarios y empleados) y concentran el 40.2% del mercado micro financiero nacional (Superintendencia de Banca Seguros y AFP SBS, 2021). Asimismo, presenta que el servicio ofrecido por estas instituciones se ha transformado en un factor cada vez más competitivo, lo que ha llevado a sus representantes a aumentar sus esfuerzos y trabajo por mejorar la calidad del servicio y ser cada vez más productivo, para así incrementar sus niveles de satisfacción de sus clientes y optimizar sus indicadores financieros (Ramírez-Asis *et al.*, 2020).

Al respecto, como lo destacan Rehman *et al.* (2018), las instituciones financieras para lograr sobrevivir en un mercado donde la competencia es feroz, deben propiciar un estilo de liderazgo exitoso, que les permita alcanzar el logro de sus objetivos y metas. En referencia, debe señalarse que es necesario para estas organizaciones, llevar a sus líderes al centro de atención, visto que estos individuos tienen un papel fundamental en su éxito, toda vez que determinan directamente el comportamiento de los empleados, incidiendo así en el desempeño de éstos y, por

ende, en su productividad. Así, se ha determinado que las características del liderazgo como lo son: los rasgos, el conocimiento, la madurez, la actitud, el comportamiento, la personalidad, la comunicación, el enfoque general, etc. pueden causar hasta una variación del 23% de la productividad de los empleados en una determinada organización.

Es así como, diversos estudios han demostrado que el liderazgo ejercido en cada instancia de una organización puede incidir favorablemente sobre varios indicadores de productividad, como lo son: el desempeño laboral, la rotación, el ausentismo y la satisfacción (tanto de empleados, como de clientes) (Balbuena *et al.*, 2020). Sin embargo, algunos estudios no han sido concluyentes esta relación, siendo la razón principal, que la productividad de una organización pende de otros factores como es el grado de presión, la motivación, las condiciones salariales y otros elementos que componen el clima laboral (Cahyani *et al.*, 2018).

En relación a lo anterior, el entorno organizacional debe reunir un conjunto de condiciones, como el desarrollo de buenas relaciones entre compañeros de trabajo; elevados niveles de cooperación e innovación; alta calidad del espacio físico; niveles adecuados de presión; óptimos niveles de seguridad ambiental, entre otros que reduzcan los síntomas de desconexión de los colaboradores con su puesto de trabajo, los cuales se resumen en distracciones, falta de interés, malas decisiones y alta ausencia que inciden en bajos niveles de productividad; en especial, en instituciones financieras, donde las exigencias provienen no solo de los objetivos de los directivos, sino de los clientes y de los organismos supervisores (Massoudi y Aldin, 2017).

Del estudio respecto a relaciones que se pueden implantar, de manera individual, dentro de los estilos de liderazgo y productividad, entre clima laboral y la productividad, emerge también el probable vínculo entre el liderazgo y el clima laboral, lo cual está pasando por un marcado debate. En este sentido, expresan que, a pesar de reconocerse ampliamente la importancia del liderazgo en la creación de entornos laborales saludables, hay mucha controversia en la literatura sobre lo que constituye el liderazgo efectivo en un contexto tan dinámico, como se evidencia en los espacios laborales modernos (Cummings *et al.*, 2018).

Basada en esta realidad, surge el presente estudio orientado a indagar sobre la conexión de estas tres variables (liderazgo, clima laboral y productividad) en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica, debiéndose señalar que, en lo relativo a la productividad, se aprecia que el Perú ostenta uno de los niveles mundiales; de hecho, es superado por otras economías latinoamericanas como Argentina, Chile, Colombia, Ecuador y México (OIT, 2020). Además, si bien el sector financiero es el segundo con mayor productividad laboral del país (solo superado por el sector hidrocarburos) (Instituto Peruano de Economía, 2021), se aprecia dentro de las cajas municipales una alta dispersión en términos de sus indicadores de rentabilidad (que reflejan, en parte, su productividad), destacando que para el cierre de setiembre de 2021, cinco de ellas arrojaron pérdidas, demostrándose que no todas han tenido un desempeño exitoso (Superintendencia de Banca Seguros y AFP (SBS), 2021).

En el nivel local, en Caja Municipal Arequipa, Ica, se pueden apreciar diferentes estilos de liderazgo, ya que, en cada agencia hay gerentes con diversos atributos, en tanto, la organización tiene la necesidad y la visión de homogeneizar e implementar un modelo que ha denominado, Modelo de Liderazgo “Caja con Sentido”, en donde los atributos del líder deberían ser: a) abierto e inclusivo, b) humano y cercano, c) consistente y coherente, d) inspirador y transformacional y e) audaz e innovador. Este programa se ha implementado para mejorar los modelos de liderazgo existentes en la organización; en estos términos, la realización de encuestas de clima laboral aplicadas en algunas agencias, no mostró los resultados esperados, teniendo diversos aspectos por mejorar, vinculados no solo a la productividad y el clima laboral, lo cual ya viene generando un mal desempeño, a pesar de que muchas agencias resultaron ser muy productivas.

Ahora bien, en base al clima laboral, muchas de las agencias resultaron desaprobadas en la última encuesta realizada por la organización, lo que llevó a procesos de capacitación y reforzamiento de cultura organizacional; si bien a nivel institucional el clima resultó bueno, de forma particular, hubo agencias cuyos resultados fueron críticos.

En cuanto a la productividad, se pudo evidenciar como muchas agencias que resultaron poco valorada en cuanto a clima laboral, presentaron una alta

productividad, así como también, algunas agencias con buen clima laboral, registraron una baja productividad, lo cual se evidenció con mayor frecuencia en agencias con menos de 3 años de apertura (agencias relativamente nuevas). Se consideran también las categorías de los líderes de las agencias, representadas por los Gerentes de Agencia, Jefes de Plataforma y Analistas Senior, quienes son tienen personal a su cargo, siendo evaluados de forma constante para ver sus mejoras, y son capacitados para desarrollar las denominadas habilidades blandas; como parte de su política, la organización no contrata personal externo para este estos puestos, aunque pueden darse excepciones, la mayoría de estos puestos son ocupados por líderes con más de 5 años en la organización; la organización se enfoca en la línea de carrera, con líderes alineados a la cultura organizacional, liderando el mercado en micro finanzas del Perú.

De esta realidad emerge el problema general:

¿Cuál es el nivel de la relación existente entre liderazgo y productividad en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022?

¿Cuál es el nivel de la relación existente entre clima laboral y productividad en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022?

¿Cuál es el nivel de la relación existente entre liderazgo y clima laboral en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022?

Así mismo modo los problemas específicos son:

¿Cuál es la relación existente entre liderazgo y nivel de eficiencia en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022?

¿Cuál es la relación existente entre liderazgo y nivel de eficacia en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022?

¿Cuál es la relación existente entre liderazgo y grado de motivación en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022?

¿Cuál es la relación existente entre clima laboral y nivel de eficiencia en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022?

¿Cuál es la relación existente entre clima laboral y nivel de eficacia en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022?, y

¿Cuál es la relación existente entre clima laboral y grado de motivación en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022?

La justificación del presente trabajo radica en que debe seguir adentrándose sobre la asociación del liderazgo con la productividad en las organizaciones y cómo ellas se vinculan con el clima laboral; en este aspecto, el estudio reviste de un considerable valor teórico, visto que permite comprensión de los factores institucionales asociados con la productividad, la cual como se ha comentado es de origen multifactorial. Así, del estudio se desprenderán posibles relaciones entre determinados estilos de liderazgo y aspectos específicos del clima social que permiten incrementar la productividad en el contexto actual.

Desde un alcance práctico, este trabajo colaborará en conocer necesidades de mejora a manera cómo se ejerce el liderazgo y las condiciones físicas y emocionales de la caja municipal que limitan el desempeño de sus empleados, afectando el cumplimiento de las metas organizacionales e impidiéndole competir con otras instituciones micro financieras en su mercado. De allí que, del estudio se podrán desarrollar estrategias para mejorar las condiciones del talento humano en dicha caja municipal, reduciendo los niveles de rotación y de ausentismo laboral.

Desde el contexto metodológico, esta investigación implementará técnicas de recolección y a su vez análisis de datos, también emplearán instrumentos de recolección de datos válidos y confiables que podrán ser aplicados posteriormente y, además, los resultados que se obtengan servirán de evidencia teórica consistente, siendo su aporte al desarrollo de nuevas investigaciones.

Así, el objetivo general queda expresado como:

Determinar el nivel de relación existente entre liderazgo y productividad en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.

Determinar el nivel de relación existente entre clima laboral y productividad en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.

Determinar el nivel de relación existente entre liderazgo y clima laboral en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.

De igual forma los objetivos específicos son:

Determinar la relación existente entre liderazgo y nivel de eficiencia en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.

Determinar la relación existente entre liderazgo y nivel de eficacia en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.

Determinar la relación existente entre liderazgo y grado de motivación en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.

Determinar la relación existente entre clima laboral y nivel de eficiencia en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.

Determinar la relación existente entre clima laboral y nivel de eficacia en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022 y,

Determinar la relación existente entre clima laboral y grado de motivación en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.

La hipótesis general de esta investigación es: Existe relación significativa entre liderazgo y productividad en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.

Existe relación significativa entre clima laboral y productividad en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.

Existe relación significativa entre liderazgo y clima laboral en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.

De esta misma forma, las hipótesis específicas son:

Existe relación significativa entre liderazgo y nivel de eficiencia en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.

Existe relación significativa entre liderazgo y nivel de eficacia en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.

Existe relación significativa entre liderazgo y grado de motivación en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.

Existe relación significativa entre clima laboral y nivel de eficiencia en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.

Existe relación significativa entre clima laboral y nivel de eficacia en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022, y

Existe relación significativa entre clima laboral y grado de motivación en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.

II. MARCO TEÓRICO

Referente a los antecedentes de rango nacional dispone de la investigación de Chávez y Chauca (2020), en el cual se plantearon como objetivo determinar cómo se correlacionan los estilos: liderazgo y clima laboral en la Facultad de Ciencias de la Salud en una universidad de Amazonas. La investigación ha sido de tipo cuantitativa, diseño no experimental y nivel descriptivo-correlacional, empleándose un cuestionario, técnica de recolección de datos con muestra de 50 docentes del área de la salud. Así, demostraron que el tipo de liderazgo prevalente en la muestra es el transaccional (56%), seguido del transformacional (40%) y que el clima laboral en la institución educativa es poco favorable (88%). Se llegó a la conclusión que se presentaba relación entre liderazgo y clima organizacional, considerando la prueba no paramétrica chi-cuadrado, con un valor de $p= 0.048$ ($p>0.05$), predominando el liderazgo transaccional por encima de liderazgo transformacional y no liderazgo, respectivamente.

Morañes-Malpartida (2019) su enfoque fue investigar la relación entre liderazgo interpersonal y clima laboral en el área de enfermería de un hospital en Huánuco. El trabajo de investigación fue de tipo cuantitativa y prospectiva, diseño no experimental y nivel descriptivo-correlacional, empleándose un cuestionario, técnica de recolección de datos a total 43 enfermeras como muestra, seleccionadas a través de muestreo no probabilístico. Los resultados comprobaron que el nivel de liderazgo en la organización es de nivel moderado (55.8%) y que, según la percepción de las enfermeras, el clima laboral debe mejorarse (51.2%). y que el clima laboral en la institución educativa es poco favorable (88%). Se concluyó que existe relación positiva y significativa entre las variables estudiadas ($\rho= 0.779$, $p<0.05$).

Castillo *et al.* (2019) desarrollaron una investigación orientada a hallar la relación de liderazgo interpersonal y el clima laboral en la microred salud de Huaraz. Su trabajo de investigación fue de tipo cuantitativa, diseño no experimental y nivel descriptivo-correlacional, empleándose un cuestionario como técnica de recolección de datos a una muestra de 88 colaboradores. Los resultados comprobaron el nivel de liderazgo en la organización es de nivel bajo (50%), mientras que el clima laboral debe mejorarse, de acuerdo a la valoración del 68.2%

de los encuestados. Además, el tipo de liderazgo prevalente es el transaccional con una frecuencia de 54.5%. Se concluyó que existe relación positiva y significativa para el clima laboral y los tipos de liderazgo transaccional ($\rho = 0.644$, $p < 0.05$) y liderazgo transformacional ($\rho = 0.660$, $p < 0.05$).

González (2018) expuso un estudio enfocado en indicar cómo se relacionan el liderazgo directivo y el clima laboral en la municipalidad de Cumba. La investigación fue tipo cuantitativa, diseño no experimental con nivel descriptivo-correlacional, empleándose un cuestionario como técnica de recolección de datos a una muestra de 88 trabajadores. Los resultados comprobaron que todas las dimensiones del liderazgo tienen un nivel bajo: capacidad técnica (87.27%), manejo emocional y situacional (78.18%), manejo organizacional (80%) y planificación, organización y control (81.82%). De igual modo, determinó que las dimensiones del clima laboral se ubican a un nivel bajo: relaciones interpersonales (81.82%), cultura organizacional (78.18%), habilidades interpersonales (52.73%) y práctica de valores (50.91%). Se concluyó que existe relación positiva y significativa entre ambas variables ($\rho = 0.690$, $p < 0.05$).

Callán (2017) elaboró una investigación con el fin de precisar cómo se relacionan liderazgo transformacional y clima laboral en un banco de Perú. El trabajo de investigación fue de tipo cuantitativa, diseño no experimental y nivel descriptivo-correlacional, empleándose un cuestionario como técnica de recolección de datos a un total de 120 trabajadores como muestra. Los resultados comprobaron el nivel del liderazgo transformacional es deficiente (49.2%) y que el clima laboral se ubica a un nivel regular (90.8%). Además, constató que existe relación entre clima laboral y dimensiones del liderazgo transformacional: capacidad de influencia e impacto ($\rho = 0.477$, $p < 0.05$), conocimiento organizacional ($\rho = 0.482$, $p < 0.05$), establecimiento de redes ($\rho = 0.519$, $p < 0.05$) y aseguramiento de resultados ($\rho = 0.567$, $p < 0.05$). Se concluyó que existe relación positiva y significativa entre ambas variables ($\rho = 0.514$, $p < 0.05$).

Con respecto a los antecedentes de envergadura internacional dispone del estudio de Setiawan *et al.* (2021), quienes se plantearon como objetivo determinar el efecto de los estilos de liderazgo de la productividad en dos ministerios en Tailandia. Esta investigación fue de tipo cuantitativa, diseño no experimental y nivel

descriptivo-correlacional, empleándose un cuestionario definida como técnica de recolección de datos a 77 empleados públicos de ambos ministerios como muestra. Así, demostraron que todos los estilos de liderazgo: transaccional ($\beta= 0.427$, $p<0.05$), transformacional ($\beta= 0.339$, $p<0.05$), autocrático ($\beta= 0.329$, $p<0.05$) y democrático ($\beta= 0.429$, $p<0.05$) inciden sobre la productividad de los trabajadores.

Olayisade y Awolusi (2021) elaboraron una investigación con el fin de examinar el efecto de estilos de liderazgo en la productividad de una empresa del sector gas y petróleo de Nigeria. El trabajo fue de tipo cuantitativa, diseño no experimental y nivel descriptivo-correlacional, empleándose un cuestionario como técnica de recolección de datos a una muestra de 93 trabajadores. Así, demostraron que los estilos de liderazgo: democrático ($\rho= 0.612$, $p<0.05$), transaccional ($\rho= 0.275$, $p<0.05$) y carismático ($\rho= 0.612$, $p<0.05$) se relacionan positiva y significativamente con la productividad de la empresa, mientras que los estilos de liderazgo autocrático ($\rho= -0.503$, $p<0.05$) y burocrático ($\rho= -0.421$, $p<0.05$) se relacionan negativamente con dicha variable.

Rehman et al. (2018) se focalizaron en los estilos de liderazgo, la cultura organizacional y la productividad en empleados de un banco de Pakistán. La investigación fue de tipo cuantitativa, diseño no experimental y nivel descriptivo-correlacional, empleándose un cuestionario como técnica de recolección de datos a una muestra de 183 trabajadores. Así, demostraron que los estilos de liderazgo: *laissez-faire* ($\beta= 0.448$, $p<0.05$), transaccional ($\beta= 0.195$, $p<0.05$), y transformacional ($\beta= 0.269$, $p<0.05$) inciden sobre la productividad de los trabajadores.

Sethibe y Steyn (2018) presentaron una investigación con el único objetivo de examinar la relación de estilos de liderazgo, clima laboral y comportamiento innovador en trabajadores de Sudáfrica. La investigación fue de tipo cuantitativa, diseño no experimental y nivel descriptivo-correlacional, empleándose un cuestionario como técnica de recolección de datos a una muestra de 3,180 trabajadores. Así, demostraron que existe un efecto significativo y bajo del clima laboral en la prevalencia del estilo de liderazgo transformacional ($\beta= 0.121$, $p<0.05$).

Sethibe (2018) realizó una investigación orientada a la relación de los estilos de liderazgo, el clima laboral, comportamiento innovador y el desempeño organizacional en trabajadores de Sudáfrica. Este estudio fue de tipo cuantitativa, diseño no experimental y nivel descriptivo-correlacional, empleándose un cuestionario como técnica de recolección de datos a una muestra de 231 trabajadores. Así, demostraron que el estilo de liderazgo transformacional ($\beta=0.508$, $p<0.05$) incide sobre el clima laboral de los trabajadores.

Se ha admitido que el liderazgo representa una condición innata presente en cualquier persona (denominada como líder), la cual le ayuda a dirigir los esfuerzos del colectivo con el propósito final de alcanzar un objetivo, esta condición se encuentra independientemente del cargo que ostenta el sujeto y se fundamenta, exclusivamente, en la capacidad de incidir en el resto como agente de cambio (Oberer y Erkollar, 2018).

La comprensión del liderazgo como un transcurso de influencia social, en el que se busca el apoyo y ayuda de otros individuos conlleva a concebir al líder en su rol de dirigir el recurso humano, colaborándole, estableciendo estándares y dándoles un pensamiento estratégico es así, como la dinámica organizacional requiere de una figura cuyas capacidades le permitan priorizar los roles de los subordinados, impartir instrucciones y propiciar canales de comunicación; además, de extender preocupación por otros, intentar la disminución de conflictos y controlar la participación igualitaria, entre otras asignaciones (León *et al.*, 2017).

El término liderazgo aparece con las primeras civilizaciones humanas, así es posible encontrar su uso en culturas antiguas como Sumeria, Egipto, Roma, China e incluso las prehispánicas de Latinoamérica como la Incaica (con su máximo líder, el Inca) y se ha alimentado distintos aportes históricos, especialmente del contexto militar; pero también de la Iglesia Católica, con su estructura jerárquica que ha delimitado su forma de funcionar (Laub, 2018; Troy *et al.*, 2021). Una fuerte transformación del concepto ocurrió durante el régimen feudal, cuando el rey demostraba su autoridad ante sus vasallos, quienes estaban en la obligación de obedecerle; posteriormente, emerge la noción de líderes heroicos en el marco de la revolución industrial, donde era imprescindible el control del modo de producción y de la relación con los obreros (Hunt y LaVonne, 2018; Laub, 2018). El concepto,

en su etapa contemporánea, se ha configurado más desde una perspectiva emocional en la dirección de las organizaciones, dándole un rango más personal a la gestión administrativa (Díaz *et al.*, 2018).

Es así que, a mediados del siglo XX, emerge una teoría respecto a los rasgos, fundamentada en que existe un conjunto de características que permiten distinguir a un líder de otras personas, incluidas el carisma, la motivación al logro, la extroversión, entre otras. No obstante, la teoría dejaba de lado, que dichos rasgos se presentan ocasionalmente (dependiendo del momento) y no involucraba una definición de un tipo de liderazgo particular; es así que nacen una gran variedad de investigaciones que permiten catalogar los estilos de liderazgo entre: líder de los seguidores y líder exitoso de los fracasados (Asrar-ul-Haq y Anwar, 2018; Hunt y LaVonne, 2018).

Específicamente, los estilos de liderazgo representan un patrón típico de conducta que adopta un individuo (de cualquier rango) con el objeto de guiar al colectivo al logro de las metas propuestas; así cada estilo se basa en experiencias, el género, la educación y la capacitación de la persona. Del trabajo de Lewin, Lippett y White en 1939 nacen tres estilos de liderazgos: autocrático, democrático y laissez-faire (Hunt y LaVonne, 2018).

A partir de 1950, se posicionó la teoría del comportamiento que se asienta del análisis de los comportamientos externos de líderes, evaluando su conducta en cuanto a aspectos la autoridad, grado de control, flexibilidad, empeño por las metas e interés por sus subalternos; dejando al margen el análisis de los rasgos. Entre 1967 y 1990, emerge la teoría de la contingencia, siendo House en 1971 con la teoría de la trayectoria-meta, Fiedler en 1967 con la escala LPC (Least Preferred Co-worker), Vroom y Yetton en 1973 con la teoría del liderazgo normativo y Yukl en 1981 con el modelo del vínculo múltiple, sus principales exponentes. Esta corriente se centraba en que la efectividad de un líder es el resultado de la utilización de procedimientos adecuados en la toma de decisiones en un determinado momento (Asrar-ul-Haq y Anwar, 2018).

Por su parte, Likert en el año 1967, presentó una clasificación de los estilos de liderazgo en autoritario explotador, autoritario benévolo, consultivo y

participativo; abriendo el camino para que, en 1980, naciera la teoría de las relaciones, sustentada en liderazgo transaccional (enfocado en un sistema de recompensas y en la retroalimentación) y transformacional (inspirador para conseguir metas y objetivos), debiendo destacarse que este nuevo enfoque fue desplazando los estudios soportados en la teoría de la contingencia. En 1969, Hersey y Blanchard presentan la teoría situacional del liderazgo, soportada en el hecho de que la efectividad del liderazgo depende de variables situacionales, por lo que los líderes logran ajustarse a las acciones y conductas en conjunto con sus seguidores, logrando así incrementar sus posibilidades de éxito (Hunt y LaVonne, 2018).

Recientemente, Goleman (2018) soportándose en los componentes de la inteligencia emocional, establece una nueva categorización, partiendo del hecho de que todos los estilos son compatibles en una misma persona y la capacidad de un líder radica en adaptarse de la mejor manera a la realidad. Esta nueva propuesta abarca seis estilos diferentes, empleados: autoritario, democrático, afiliativo, visionario, timonel y coaching.

Al revisar la literatura, existen diversos estilos de liderazgo, entre ellos: autocrático, burocrático, laissez-faire, carismático, democrático, liderazgo de servicio, orientado a personas o a relaciones, liderazgo instrumental (orientado a tareas), participativo, situacional, solidario transaccional y transformacional y aunque no hay concordancia entre cuál de ellos tiene mayor efecto sobre el comportamiento organizacional, la evidencia empírica ha demostrado que diferentes estilos son necesarios ante determinadas situaciones y que no siempre el empleo de un mismo estilo tiene el mismo efecto en situaciones similares, por lo que se hace imprescindible para un líder conocer de todos ellos (Al Rahbi *et al.*, 2017; Sousa y Rocha, 2018; Veliu *et al.*, 2017).

Bajo el estilo de liderazgo autocrático, los líderes se muestran distantes de sus seguidores y ejercen su autoridad a través de castigos, regulaciones, reglas y órdenes, aplicando la unilateralidad como principio para la asignación de tareas, la toma de decisiones y solución de conflictos (Sousa y Rocha, 2018). De esta manera, quienes están subordinados a este liderazgo deben adherirse a las instrucciones impartidas sin cuestionamientos, lo cual socava la creatividad. El

distanciamiento social entre los líderes y los miembros de su equipo y la imposición de sanciones ocasionan la obstaculización de la información, que culmina con fallas en la dirección de las actividades y en el fracaso de muchas organizaciones; sin embargo, se ha comprobado su eficacia cuando se necesita disciplina y estructura en trabajos de urgencia (Al Rahbi *et al.*, 2017).

En cuanto al estilo de liderazgo democrático, o también conocido como estilo de liderazgo participativo, se soporta en la autodeterminación y la participación igualitaria como principios, caracterizándose por la cooperación, la proactividad, el empoderamiento de los seguidores, la rendición de cuentas y la delegación de responsabilidades y tareas (Sousa y Rocha, 2018); así quien lo ejerce, pretende logra la toma de decisiones colectivas, ofreciéndole y dándole apoyo a sus subordinados. La efectividad de este estilo proviene de la claridad de los roles entre los miembros del grupo y la delimitación del factor tiempo; así como, de la experiencia y las habilidades de quienes contribuyen en la toma de decisiones (Al Rahbi *et al.*, 2017).

El estilo de liderazgo burocrático, el líder sigue un conjunto estricto de estándares; por lo tanto, cada tarea es realizada de forma exacta y específica para garantizar la seguridad /o precisión. Visto así, este estilo es útil en organizaciones donde los empleados realizan tareas rutinarias; pero, es ineficaz en equipos y organizaciones que sustentan en la flexibilidad, creatividad o innovación. El estilo de liderazgo carismático que se avala en que el líder es un sujeto que proporciona un ambiente lleno de energía y positivo reforzamiento, inspirando al resto y animándolos a dar lo mejor de sí; así, es común que los empleados traten de impresionar al líder carismático, por lo que trabajan de manera ardua por complacerlo (Velu *et al.*, 2017).

Por otra parte, de acuerdo a Bass y Avolio (1998-2014) desarrollaron el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), en el cual se discriminan tres tipos de liderazgo: 1) laissez-faire y 2) transaccional y 3) transformacional, sobre la que se sustenta la presente investigación (Gühr *et al.*, 2018). El estilo de liderazgo laissez-faire, ha sido catalogado como la ausencia de un efectivo liderazgo, visto que consiste en evadir la toma de decisiones, ignorar problemas y negarse a intervenir; así los líderes se suelen mostrar indecisos, se abstienen de asumir

responsabilidades, no tienen iniciativas para interactuar con los integrantes del grupo, no participan en la dirección así como del seguimiento de sus seguidores ni contribuyen en su seguimiento ni en su retroalimentación a través de comentarios y recompensas. Este estilo es pobre, poco efectivo y altamente insatisfactorio según los seguidores, lo cual se asocia a una ausencia de liderazgo efectivo y de intervención; así como al retraso de las decisiones, comentarios, recompensas, participaciones y motivaciones (Al Rahbi *et al.*, 2017; Openke y Oyerinde, 2019).

El estilo de liderazgo transaccional fue delineado por Burns en 1978 y desarrollado más tarde por Bass en 1985, basándose en la conexión que se establece entre una persona y el resto durante el intercambio de objetos de naturaleza económica, política o psicológica, no siendo probable que se desencadene un comportamiento adicional al rol de seguidor. De esta manera, el líder transaccional intercambia requerimientos (tareas), recompensas (desempeño positivo) y castigos (desempeño negativo) con sus seguidores para el logro de metas, siendo esto su principal atención por encima del desarrollo personal de sus seguidores (Guhr *et al.*, 2018).

Asimismo, los líderes transaccionales explican detalladamente cómo se alcanzan los objetivos, aclaran la manera de evaluar el desempeño, proporcionan una retroalimentación de los resultados del trabajo realizado y establecen las recompensas por el logro obtenido. Por otra parte, bajo este esquema de liderazgo quedan plenamente establecidos cada uno de los roles dentro del grupo; así como, las responsabilidades que ellos involucran, quedando bajo la obligación del líder proveer de confianza y motivar a sus seguidores durante este proceso (Asrar-ul-Haq y Anwar, 2018).

Una manera sencilla de entender el liderazgo transaccional consiste en comprenderlo como un conjunto de tres componentes: i) la recompensa contingente, la cual se basa en el acuerdo pactado entre líderes y seguidores respecto a los objetivos, los estándares a cumplir y el desempeño; de manera tal, que se establece un compromiso de proporcionar determinadas recompensas si los subordinados logran alcanzar los resultados, pero en caso contrario, recibirán críticas, castigos y sanciones; ii) la dirección por excepción activa que constituye el monitoreo activo y sistemático de los trabajos con la finalidad de identificar errores

y/o desviaciones que puedan comprometer los resultados deseados; involucrando, además, la intervención mediante acciones correctivas que permitan remediar los errores a medida que se vayan presentando hasta redireccionar el rendimiento hacia el estándar esperado y iii) la dirección por expresión pasiva que representa una intervención del líder al momento que las dificultades lleguen a su atención y solo se centra en los errores que se determinan del producto final de los subordinados, sin que ello involucre un seguimiento continuo y sistemático (Mwakajila y Nyello, 2021).

El estilo de liderazgo transformacional es, también, originalmente un concepto introducido por Burns en 1978, pero que trascendió con los aportes de Bass en 1985 y 1988 como un modelo en el cual el líder se centra en ganar la confianza de sus seguidores, estableciendo metas futuras y desarrollando planes de manera conjunta. El líder transformacional se centra en las necesidades individuales y el desarrollo personal de sus seguidores, animándolos a hacer más de lo esperado conforme les transmite la importancia y el valor de cada tarea, el interés de lo colectivo respecto a lo individual y el incremento de sus habilidades. Adicionalmente, este estilo de liderazgo se fundamenta en identificar y desarrollar valores compartidos; influyen en los subordinados en no sólo trabajar sino producir y fomenta el uso de la creatividad como estrategia para la solución de problemas (Guhr *et al.*, 2018).

Actualmente, la teoría del estilo de liderazgo transformacional comprende cuatro componentes bien diferenciados: influencia idealizada (carisma), motivación inspiradora, la consideración individual y la estimulación intelectual. El carisma consiste en la generación de respeto, confianza y seguridad por parte del líder al transmitir un claro sentido de misión y visión de futuro deseado; la motivación inspiradora alude a la comunicación con propósito energizante; la consideración individualizada consiste en la actitud del líder de identificar las debilidades de cada seguidor y trabaja de manera continua para corregirlas y que alcance su máximo potencia y, finalmente, la estimulación intelectual alienta a que los seguidores cuestionen la situación actual y los métodos que se emplean y busquen mejorarla bajo el lema “Busca diferentes alternativas para resolver el problema” (Asrar-ul-Haq y Anwar, 2018).

Ahora bien, la expresión clima laboral o clima organizacional se utiliza para especificar las condiciones circundantes en que realiza sus actividades un colaborador, lo cual se refiere tanto a las condiciones físicas del entorno laboral y los factores intangibles como procesos o procedimientos de trabajo (Massoudi y Aldin, 2017). De esta manera, se ha aceptado que estudiar el clima laboral involucra la comprensión del significado que perciben y comparten los colaboradores de una organización, en cuanto a los eventos, políticas, prácticas y procedimientos desarrollados en ella y la forma cómo cada empleado se relaciona con éstos; incluyendo aquí, la manera cómo son recompensados y apoyados (Pecino *et al.*, 2019).

Así, este constructo es ampliamente utilizado en la comprensión de las experiencias laborales de los trabajadores, pero también es una manera de evaluar en qué medida la organización prioriza las actitudes esperadas de sus colaboradores y la forma cómo las recompensan (Okoli *et al.*, 2020). Este concepto emergió hace casi un siglo dentro de la literatura empresarial, con los estudios experimentales de Lewin, Lippit y White en 1939, sin que se precisará un concepto o enfoque determinado; de igual modo Roethlisberger y Dickson, en ese mismo año, señalaron las diferencias existentes entre distintos tipos de organizaciones, en cual al rol de sus empleados en procesos de toma de decisiones, colaboraciones grupales e interacciones sociales (Madhukar y Sharma, 2017).

Es en 1951, con la teoría de campo en las ciencias sociales de Lewin, donde se presenta una definición de clima laboral en términos del colaborador y su interacción con el medio ambiente organizacional. Por su parte, Argyris en 1958, introduce el concepto que ha recibido más aceptación y sobre el cual otros autores han profundizado, señalando que el clima laboral debe expresarse en términos de la vinculación entre las necesidades, valores y personalidades de los empleados y las políticas organizacionales (Madhukar y Sharma, 2017).

Sin embargo, fue con la publicación del libro sobre teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer en 1966, que se popularizó este constructo y se identificaron algunas dimensiones del mismo. Así, en 1968, estos mismos autores señalaron que el clima laboral puede ser explicado en términos de la historia, de la

tradición, del estilo de liderazgo y del estado físico de organización; posteriormente, se incluyeron la motivación y el comportamiento de los colaboradores (Madhukar y Sharma, 2017). De igual modo, las primeras mediciones del clima laboral en las empresas solían ser cuantitativas, a través de encuestas; no obstante, recientemente se ha popularizado el empleo de evaluaciones cualitativas (Loh *et al.*, 2019).

Históricamente, el clima laboral se ha conceptualizado desde dos enfoques: esquema cognitivo y colectivo; en la primera se define como una percepción individual autoconstruida, es decir, como un producto del proceso individual, cuyo resultado es el "clima psicológico", que se refiere al significado que un individuo le atribuye a su entorno laboral. Así, los estudiosos de los esquemas cognitivos, postulan que medir el clima psicológico es crucial para comprender el bienestar individual. El segundo define al clima laboral, como propiedad del grupo, lo cual varios estudios han demostrado que es la manera más apropiada de hacer la medición (Loh *et al.*, 2019).

Diversos estudios han evaluado el impacto del clima laboral a lo interno de las organizaciones; en primer lugar, se ha determinado un efecto directo sobre la motivación de los colaboradores, dada la relación entre esta variables y aspectos como la seguridad laboral, expectativas de ascenso, beneficios laborales adecuados, desarrollo personal, prestigio de la organización, oportunidades de aprendizaje, sentimiento de logro y una buena supervisión, que son aspectos característicos de un clima laboral positivo. Así, a través de la motivación, diversas investigaciones han demostrado cómo el clima laboral, también incide sobre la interacción (por ende, sobre la innovación), el compromiso, la productividad y el desempeño laboral (Madhukar y Sharma, 2017a).

Uno de los grandes inconvenientes para la evaluación del clima laboral es que involucra una gran cantidad de factores o dimensiones; por ejemplo, Tagliuri en 1968 identificó cuatro factores (ecología, sistema social, medio y cultura), previamente ya Forehand y Glimer en 1964, habían señalado cinco; otro modelo, comúnmente utilizado en el ámbito educativo, fue propuesto por Halpin y Croft en

1963, conocido como Cuestionario Descriptivo de Clima Organizacional (OCDQ, por sus siglas en inglés) (Madhukar y Sharma, 2017a).

En uno de los enfoques más utilizados, Litwin y Stringer en 1966 lograron identificar hasta nueve: estructura (percepción de los empleados respecto a las reglas y restricciones de la organización), responsabilidad (percepción de los empleados respecto a su poder en la toma de decisiones), recompensa (percepción de los empleados respecto a la equidad en la política de pago y promoción), riesgo (estabilidad de la organización), calidez (simpatía entre los grupos), soporte (disposición de los supervisores para ayudar y brindar apoyo), estándares (cumplimiento de las metas establecidas con grado de sobresaliente), conflicto (motivación de los supervisores por resolver los problemas o preocupaciones) e identidad (grado en que los empleados se sienten valorados) (Okoli, 2018).

Para esta investigación se ha utilizado la propuesta presentada por Sonia Palma en 2004, sustentada en que la forma cómo el trabajador percibe su entorno laboral, permite establecer mejoras en los procesos de cada organización (Alamo et al., 2021). Bajo este modelo, se identifican cinco dimensiones; siendo la primera, la autorrealización que se refiere al pensamiento del trabajador con las opciones de superación personal y profesional, expresando que cada persona percibe las oportunidades que le presenta su actividad laboral, en cuanto a: apoyo recibido, políticas de remuneración y beneficios justos y capacitación constante (Félix *et al.*, 2021).

La segunda dimensión, denominada involucramiento laboral, contempla la forma cómo participa el empleado en términos de sus características personales y las responsabilidades asignadas. Este nivel de compromiso se alcanza cuando se asumen los objetivos y valores de la organización, como si fueran del propio empleado. Esto refleja el grado de orgullo que presenta el empleado por pertenecer a la organización y requiere de la colaboración de todos, para su consolidación. La tercera dimensión o supervisión se refiere a la percepción de cada trabajador respecto al apoyo, orientación y acompañamiento que le brinda su supervisor, es decir, refleja el sentimiento de seguridad, confianza y sentido de solución que

expresan los líderes hacia los demás integrantes de la organización (Félix *et al.*, 2021).

La comunicación, cuarta dimensión del modelo de Sonia Palma, considera a la obtención de información oportuna, precisa y coherente dentro de la organización, reflejando una apropiada y asertiva transmisión de objetivos y capacidades que faciliten los procesos organizacionales e incrementen el nivel de conocimiento de los empleados, logrando que se involucren con su entorno. La última dimensión son las condiciones laborales que engloban los aspectos materiales, económicos, sociales y psicológicos que permiten la realización de las tareas, reflejando la posibilidad de que el trabajador se sienta a cómodo y seguro con su espacio físico, teniendo a su alcance, cada uno de los aspectos tangibles que necesitan para la ejecución de sus funciones (Félix *et al.*, 2021).

La productividad constituye el esfuerzo conjunto de la dirección y los empleados para mejorar el desempeño de cada empleado individual, así se mide como la relación entre el producto generado e insumos utilizados para alcanzarla (Rehman *et al.*, 2018). De esta manera, este término se interpreta como la capacidad y la voluntad de una persona o entidad (organización, región, país, etc.) para producir al máximo rendimiento posible con el empleo de los insumos y la tecnología disponible, por lo que mayor nivel de resultados o de producción con una cantidad baja de insumos, refleja entonces una productividad más elevada (Kumar y Singh, 2019).

En el ámbito empresarial, la productividad refleja qué tan bien la organización convierte los insumos (mano de obra, maquinarias, materiales, etc.) en bienes y servicios, demostrando así, la eficiencia y la velocidad a la que es posible alcanzar las metas productivas además de los objetivos de la organización (Moletsane *et al.*, 2019). A pesar de ser un concepto tan usado en la literatura, la medición de la productividad resulta ser un inconveniente en empresas intensivas en tecnologías, multi-productoras (que producen más de un bien), con distintas mediciones laborales (horas-hombre, nómina, etc.) y que prestan servicios; en éstas últimas, se considera, principalmente, el uso de las capacidades de los trabajadores, el uso correcto de los recursos, la eficiencia y los costos (Kengatharan, 2019).

Para esta investigación, visto que se centra en una caja municipal que ofrece servicios financieros, se han seleccionado como dimensiones: el nivel de eficiencia, nivel de eficacia y grado de motivación. La eficiencia en una organización es un concepto de suma importancia, visto que es un motivo determinante de su crecimiento, rentabilidad y competitividad; de manera tal, que si una empresa es eficiente podrá competir con resultados favorables en el mercado donde se encuentre y lograr su expansión. En este sentido, la eficiencia está relacionada con la adecuada utilización de los recursos limitados (tiempo, finanzas, espacio, energía) para la realización de una tarea prevista o para el logro de un determinado objetivo y en el caso de una empresa que presta servicios, la eficiencia se puede alcanzar al lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes a través del servicio de calidad, optimizando la asignación de recursos para ello (*Inegbedion et al., 2021*).

Así, la eficiencia significa hacer bien las cosas y hacerlo de manera constante para la obtención de un resultado concreto (*Inegbedion et al., 2021*). Por lo tanto, se asume la postura que la eficiencia es la capacidad de llegar a un objetivo que se ha trazado previamente en el menor tiempo dado y con la más mínima cantidad de recursos. Por su parte, la eficacia constituye el estado en el que se encuentra una organización referente al cumplimiento de los objetivos pre-establecidos; en otras palabras, indica la capacidad que tiene ella de lograr los resultados previstos; en términos productivos, es lograr la cantidad deseada (*Fontalvo et al., 2017*).

En cuanto a la motivación, debe señalarse que, en conjunto con la percepción, la personalidad, la actitud y el aprendizaje, se configura como un aspecto importante para comprender el comportamiento. Así, se ha conceptualizado como un proceso que inicia con una deficiencia fisiológica o necesidad que activa un comportamiento para que se logre un objetivo a través de un incentivo específico; así se entiende que la motivación involucra tres elementos que son interdependientes entre sí: necesidades, impulsos e incentivos (*Nabi et al., 2017*).

Visto así, la motivación es una característica psicología del ser humano que contribuye con el compromiso y al esfuerzo por realizar una tarea determinada; debiendo dejar claro que la motivación por sí sola, no significa que se logrará el objetivo planteado, sino que se requiere de habilidades y conocimientos para garantizar la efectividad (Nabi *et al.*, 2017). En cuanto a su medición, la literatura hace la distinción entre la motivación orientada a resultados para completar una meta y la motivación centrada en el proceso que implica elementos integrales para la consecución de objetivos, destacando que en cualquier caso el tipo de liderazgo, es un factor determinante de la misma (Fiaz *et al.*, 2017).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Respecto al tipo de investigación, así como lo describe Mukherjee (2020), el estudio resultó ser aplicado, toda vez donde se orientó a investigar la utilidad de los sujetos y su comportamiento; en este caso entre las variables liderazgo, clima laboral y productividad, además se resolvió un problema específico.

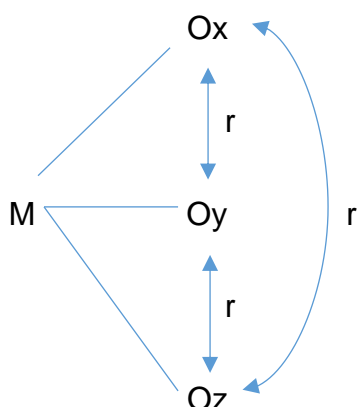
En relación al nivel de investigación, el estudio se clasificó como descriptivo – correlacional; dado que, en un primer momento, se procedió a relatar o calificar los niveles de las tres variables conforme muestra seleccionada (Sánchez et al., 2018) y seguidamente, se procedió a medir la relación que existe entre todas las variables (León y Montero, 2015).

En cuanto a su enfoque, el estudio fue cuantitativo; por lo tanto, se basó en la obtención de datos que procedieron de los participantes con la finalidad, de ser analizados, para comprobar las hipótesis formuladas; destacándose que en el análisis que se realizó, se usó la medición numérica y la estadística inferencial. En función de ello, el estudio conllevó los siguientes pasos: formulación de las preguntas de investigación, establecimiento de hipótesis y variables, desarrollo de un plan para la comprobación de las hipótesis, medición de las variables, análisis de datos y especificación de las conclusiones (Escudero y Cortez, 2018).

Por otra parte, el trabajo se ejecutó bajo el diseño no experimental – transversal, por ende, no se hizo manipulación de variables, para medir su efecto sobre las otras, ni tampoco se delimitaron grupos de controles y experimentales. En referencia al carácter de transversal del estudio, el mismo obedeció a que la información obtenida de empleados de la caja municipal se realizó en un único momento (Carrasco Díaz, 2017; Palomino et al., 2017).

Figura 1

Diseño de la investigación



Donde:

M : Muestra de estudio (colaboradores de la caja municipal)

Ox : Liderazgo

Oy : Clima laboral

Oz : Productividad

r : Relación

Fuente: adaptado de Carrasco (2017).

3.2. Variables y operacionalización

En la investigación desarrollada, las variables involucradas son; liderazgo, clima laboral y productividad, considerando que las tres variables de tipo cualitativas politómicas, usándose para su medición una escala ordinal (Palomino et al., 2017).

Variable 1: Liderazgo

Representa una condición innata presente en cualquier persona (denominada como líder), la cual le ayuda a dirigir los esfuerzos del colectivo con el propósito final de alcanzar un objetivo, esta condición se encuentra independientemente del cargo que ostenta el sujeto y se fundamenta, exclusivamente, en la capacidad de incidir en el resto como agente de cambio (Oberer y Erkollar, 2018).

Variable 2: Clima laboral

El término clima laboral se emplea para describir las condiciones circundantes en que realiza sus actividades un colaborador, lo cual se refiere tanto a las condiciones físicas del entorno laboral y los factores intangibles como procesos o procedimientos de trabajo (Massoudi y Aldin, 2017).

Variable 3: Productividad

La productividad constituye el esfuerzo conjunto de la dirección y los empleados para mejorar el desempeño de cada empleado individual, así se mide la relación entre el producto generado y los insumos empleados para alcanzarla (Rehman *et al.*, 2018).

3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis

La población simboliza el conjunto de elementos que pertenecen al ámbito espacial donde será llevado a cabo el estudio (Escudero y Cortez, 2018); así en lo que se refiere a la presente, la población fue conformada por 142 colaboradores de la Caja Municipal Arequipa en la ciudad de Ica.

En función de la definición de la población, se establecieron los siguientes criterios:

Criterio de inclusión: Colaboradores que tengan más de seis meses laborando en la caja municipal, así como los colaboradores con rangos de funcionarios y empleados.

Criterio de exclusión: Colaboradores que no estén en condición de reposo o vacaciones, así como colaboradores que no hayan sido amonestados durante los últimos tres meses.

La muestra se define como un subconjunto en representación de la población, donde desde ahí se puede lograr la generalización de resultados (Escudero y Cortez, 2018). Considerando el tamaño de la población, se trabajó con

toda la población, es decir, los 142 colaboradores de la Caja Municipal Arequipa en la ciudad de Ica (100% de la población o muestra censal); tampoco fueron requeridos criterios de muestreo.

La unidad de análisis son los colaboradores de Caja Municipal de Arequipa en la ciudad de Ica.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En el desarrollo de esta investigación, se usó una técnica para la recolección de datos, siendo esta la encuesta, conceptualizada como un método de indagación social soportado en el examen, la exploración y la recogida de información mediante planteamientos formulados a cada persona que contribuye a la unidad de análisis, lo cual puede ejecutarse de manera directa o no (Carrasco, 2017).

El instrumento que se empleó en la recolección de estos datos, fue cuestionario, este se compone de preguntas preestablecidas anteriormente que se presentan a un cantidad considerable de personas, quienes respondieron en una hoja de preguntas (Carrasco, 2017).

Para la medición de la variable estilos de liderazgo, se empleó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) en su versión corta de 45 ítems elaborado por Bass y Avolio en 2014, administrándose de manera individual, con escala de medición ordinal. Esta ficha técnica se presenta en anexo 3.

Así mismo para la medición del clima laboral se empleó el Cuestionario Clima Laboral de Sonia Palma Carrillo de 2004 y abarca un total de 50 ítems, aplicados de manera individual con una escala de medición ordinal, cuya ficha técnica se expone en el anexo 3

Para la medición de la productividad, se usó el Cuestionario de Productividad de Jordán Pacherras de 2017, que está compuesto por 9 ítems, cuya ficha técnica se presenta en el anexo 3

Debe destacarse que, los instrumentos de recolección de datos fueron aplicados a la verificación de validez y confiabilidad. Al respecto, el instrumento se

considera válido siempre que es capaz de medir lo que se ha decidido medir; así que mediante él se extraen los datos que previamente se deseaban conocer. Un tipo de validez que comúnmente se realiza en estudios de investigación es la validez de contenido, procedimiento de valoración de los ítems del instrumento en correspondencia a la coherencia, dominio de contenido, secuencia, veracidad (Carrasco, 2017). Por consiguiente, el cuestionario usado en este trabajo fue validado a través del juicio de expertos, como se detalla en la tabla 1, logrando una calificación de aplicable para los tres especialistas

Tabla 1

Validación de expertos

Experto	Especialidad	Opinión de aplicabilidad
Miriam Marleni Cano Bejar	Gestión Pública	Si
Indira Cristina Ladines Zapata	Administración de Negocios	Si
Treesy Miluska Inga Altamirano	Administración de Negocios - MBA	Si

Por otro lado, la confiabilidad es un indicador que expresa que, al aplicarse la herramienta en distintas oportunidades a una misma muestra, se deben obtener resultados similares. En este caso específico, fue aplicado la prueba del estadístico del alfa de Cronbach (α), que es una magnitud de consistencia interna, donde se necesita de una única administración del instrumento. Es de esta manera, la confiabilidad será considerada perfecta cuando el coeficiente sea 1, mientras que al presentar un valor de 0 se podrá decir que la confiabilidad es nula (Hernández *et al.*, 2014). Los resultados que se muestran en el Anexo 8 reflejan valores de α de 0.948, 0.984 y 0.930 para los instrumentos de recolección de datos de las variables liderazgo, clima laboral y productividad, que señalan una confiabilidad alta en las tres situaciones.

3.5. Procedimiento

Los procedimientos para la recolección de los datos abarcan las reglas y pautas que se aplican de forma sistemática y secuencial, sirviendo de una guía o patrón para la ejecución de la investigación (Escudero y Cortez, 2018). Considerando esto, se siguieron los pasos siguientes:

Solicitar autorización mediante solicitud formal a la caja municipal.

Aplicar los cuestionarios; para ello, se procederá a diseñar cada instrumento en la herramienta a través de la plataforma de *Google Form*, compartiéndose el link por distintos medios: WhatsApp, correo electrónico, etc.

Constatar que se culmine la cantidad necesitada de participantes y culminar con el acceso

Exportar la base de datos a excel.

3.6. Método de análisis de datos

Para el análisis descriptivo, la base de datos de Excel se importó al programa estadístico informático Statistical Package for the Social Sciences (SPSS Versión 25), donde se procedió a realizar un análisis inferencial, este accedió a constatar las hipótesis planteadas. Este análisis comenzó, con la prueba de la normalidad de cada variable conforme propuesta acorde al planteamiento indicado en la prueba de Kolmogorov-Smirnov y en concordancia a los resultados que se consiguieron, se aplicó la prueba de significancia del coeficiente de Correlación de Pearson (prueba paramétrica o para variables que se distribuyen normalmente) o Spearman (prueba no paramétrica) (Pedrosa et al., 2015; Roy-García et al., 2019).

Referente ante lo presentado, se categorizó acorde a su tipo, sobresaliendo que su valor se encuentra entre -1 y 1; así, si considera el valor -1 la correlación es negativa perfecta y si se asume 1 la correlación es positiva perfecta. Es así signo del coeficiente muestra la dirección de la correlación (positiva o negativa); mientras que su valor numérico indica la intensidad de la relación. El programa SPSS brinda el valor del coeficiente (r) y la significancia (p). Es así que, si el valor de p es inferior

a 0.05, entonces el coeficiente es significativo en el nivel de significancia de 5% (95% de confianza), lo cual indica que entre las variables presentadas existe asociación (Escudero y Cortez, 2018).

3.7. Aspectos éticos

En el trabajo ejecutado se emplearon diversos aspectos éticos, prevaleciendo originalidad de las respuestas adquiridas por los trabajadores. Por ello, no se divulgaron la identidad de los colaboradores; así mismo se resguardaron los derechos de propiedad intelectual con los que cuentan los autores consultados. Es por ello que se contemplaron los principios éticos en la investigación, como el de respeto a la dignidad humana, de justicia, derecho a la intimidad y al anonimato y a la confidencialidad (Palomino et al., 2017).

IV. RESULTADOS

En esta parte se presentan los resultados de la investigación, los cuales van a estar sujetos al análisis inferencial realizado. De esta forma, se lleva a cabo el análisis de la normalidad basado en la prueba de Kolmogorov-Smirnov, en el cual se corrobora que las variables liderazgo, clima laboral y productividad no cumplen con el criterio de normalidad, esto de acuerdo a lo contemplado en el Anexo 9. A partir de este hallazgo, se continuó a estimar el nivel de asociación entre las variables objeto de investigación a través de la aplicación de la prueba no paramétrica de Spearman, la cual resulta ideal para tal fin.

Contrastación de hipótesis

Una vez obtenido los resultados del análisis de la prueba de normalidad, el siguiente paso consistió en efectuar el contraste de hipótesis para las variables y dimensiones que han sido consideradas en las hipótesis de la investigación.

Objetivo general de investigación

En primera instancia, se formula el siguiente planteamiento para la hipótesis general de la investigación:

H_0 = No existe relación significativa entre liderazgo y productividad en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.

H_a = Existe relación significativa entre liderazgo y productividad en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.

Nivel de significancia = 5% (0.05).

Regla de decisión = Si el p-valor obtenido es inferior al 5% de significancia, entonces se acepta la hipótesis alternativa (H_a), determinándose la relación significativa entre las variables; en caso contrario, vale decir, que el p-valor resulte mayor al 5% de significancia, se acepta la hipótesis nula (H_0) en la que no existe una relación significativa entre las variables estudiadas.

Tabla 2*Relación entre el liderazgo y la productividad*

Variable 1	Variable 2	Correlación de Rho – Spearman	Sig. (bilateral)
Liderazgo	Productividad	0.642	0.000

Nota: La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

En referencia a los resultados que se desprenden de la tabla 2, se comprueba la existencia de relación significativa entre liderazgo y la productividad, visto que el p-valor < 0.05, por lo que se acepta la hipótesis general del estudio. Asimismo, se observa que el valor del coeficiente de Spearman fue de rho= 0.642, lo que demuestra que esta asociación es positiva y moderada.

Seguidamente se plantea la segunda hipótesis general del estudio, a saber:

H_0 = No existe relación significativa entre clima laboral y productividad en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.

H_a = Existe relación significativa entre clima laboral y productividad en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.

Nivel de significancia = 5% (0.05).

Regla de decisión = Si el p-valor obtenido es inferior al 5% de significancia, entonces se acepta la hipótesis alternativa (H_a), determinándose la relación significativa entre las variables; en caso contrario, vale decir, que el p-valor resulte mayor al 5% de significancia, se acepta la hipótesis nula (H_0) en la que no existe una relación significativa entre las variables estudiadas.

Tabla 3*Relación entre el clima laboral y la productividad*

Variable 1	Variable 2	Correlación de Rho – Spearman	Sig. (bilateral)
Clima laboral	Productividad	0.862	0.000

Nota: La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

Conforme los resultados observados en la tabla 3, se demuestra la existencia de una relación significativa entre las variables clima laboral y la productividad, visto que el p-valor < 0.05 , por lo que se acepta la hipótesis general del estudio. De igual forma, se evidencia que el valor del coeficiente de Spearman resultó ser de $\rho = 0.862$, lo que significa que esta asociación es positiva y alta.

En tercer lugar, se plantea la tercera hipótesis general de la investigación, la cual es presentada mediante la siguiente expresión:

H_0 = No existe relación significativa entre liderazgo y clima laboral en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.

H_a = Existe relación significativa entre liderazgo y clima laboral en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.

Nivel de significancia = 5% (0.05).

Regla de decisión = Si el p-valor obtenido es inferior al 5% de significancia, entonces se acepta la hipótesis alternativa (H_a), determinándose la relación significativa entre las variables; en caso contrario, vale decir, que el p-valor resulte mayor al 5% de significancia, se acepta la hipótesis nula (H_0) en la que no existe una relación significativa entre las variables estudiadas.

Tabla 4

Relación entre liderazgo y el clima laboral

Variable 1	Variable 2	Correlación de Rho – Spearman	Sig. (bilateral)
Liderazgo	Clima laboral	0.731	0.000

Nota: La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

Según los resultados reflejados en la tabla 4, se puede corroborar la existencia de una relación significativa entre las variables liderazgo y clima laboral, dado que el p-valor < 0.05 , por lo que se acepta la hipótesis general del estudio. En este sentido, el valor del coeficiente de Spearman resultó ser de $\rho = 0.862$, lo que quiere decir que la asociación entre las variables es positiva y moderada.

Objetivo específico 1

De inmediato se presenta el contraste de la Hipótesis Especifica N° 1, que en este caso se plantea de la siguiente manera:

H_0 = No existe relación significativa entre liderazgo y nivel de eficiencia en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.

H_a = Existe relación significativa entre liderazgo y nivel de eficiencia en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.

Nivel de significancia = 5% (0.05).

Regla de decisión = Si el p-valor obtenido es inferior al 5% de significancia, entonces se acepta la hipótesis alternativa (H_a), determinándose la relación significativa entre las variables; en caso contrario, vale decir, que el p-valor resulte mayor al 5% de significancia, se acepta la hipótesis nula (H_0) en la que no existe una relación significativa entre las variables estudiadas.

Tabla 5

Relación entre liderazgo y la eficiencia

Variable 1	Dimensión 1	Correlación de Rho – Spearman	Sig. (bilateral)
Liderazgo	Nivel de eficiencia	0.551	0.000

Nota: La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

En función a los resultados que se muestran en la tabla 5, se puede demostrar la existencia de una relación significativa entre el liderazgo y el nivel de eficiencia en la Caja Municipal Arequipa, ya que el p-valor < 0.05, por lo que se acepta la hipótesis alternativa. Asimismo, se corroboró que el valor obtenido del coeficiente de correlación de Spearman de rho = 0.551 responde a una asociación positiva y moderada entre el liderazgo y el nivel de eficiencia presente en la entidad antes mencionada.

Objetivo específico 2

Seguidamente se realiza el contraste de la Hipótesis Especifica N° 2, que en este caso se plantea de la siguiente manera:

H_0 = No existe relación significativa entre liderazgo y nivel de eficacia en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.

H_a = Existe relación significativa entre liderazgo y nivel de eficacia en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.

Nivel de significancia = 5% (0.05).

Regla de decisión = Si el p-valor obtenido es inferior al 5% de significancia, entonces se acepta la hipótesis alternativa (H_a), determinándose la relación significativa entre las variables; en caso contrario, vale decir, que el p-valor resulte mayor al 5% de significancia, se acepta la hipótesis nula (H_0) en la que no existe una relación significativa entre las variables estudiadas.

Tabla 6

Relación entre liderazgo y la eficacia

Variable 1	Dimensión 2	Correlación de Rho – Spearman	Sig. (bilateral)
Liderazgo	Nivel de eficacia	0.553	0.000

Nota: La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

En base a los resultados reflejados en la tabla 6, se puede establecer la existencia de una relación significativa entre el liderazgo y el nivel de eficacia en la Caja Municipal Arequipa, debido a que el p-valor < 0.05, aceptando en consecuencia la hipótesis alternativa. De igual forma, se tiene que el valor obtenido del coeficiente de correlación de Spearman rho = 0.553 responde a una asociación positiva y moderada entre el liderazgo y el nivel de eficacia presente en esta institución.

Objetivo específico 3

Para el contraste de la Hipótesis Especifica N° 3, se efectúa el planteamiento siguiente:

H_0 = No existe relación significativa entre liderazgo y el grado de motivación en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.

H_a = Existe relación significativa entre liderazgo y el grado de motivación en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.

Nivel de significancia = 5% (0.05).

Regla de decisión = Si el p-valor obtenido es inferior al 5% de significancia, entonces se acepta la hipótesis alternativa (H_a), determinándose la relación significativa entre las variables; en caso contrario, vale decir, que el p-valor resulte mayor al 5% de significancia, se acepta la hipótesis nula (H_0) en la que no existe una relación significativa entre las variables estudiadas.

Tabla 7

Relación entre liderazgo y el grado de motivación

Variable 1	Dimensión 3	Correlación de Rho – Spearman	Sig. (bilateral)
Liderazgo	Grado de motivación	0.658	0.000

Nota: La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

Conforme a lo evidenciado en la tabla 7, se puede identificar la existencia de una relación significativa entre el liderazgo y el grado de motivación en la Caja Municipal Arequipa, debido a que el p-valor < 0.05, por lo que se acepta la hipótesis alternativa. En este orden de ideas, se observa que el valor obtenido del coeficiente de correlación de Spearman rho = 0.658 va a significar una asociación positiva y moderada entre el liderazgo y el grado de motivación de los empleados de la Caja Municipal Arequipa.

Objetivo específico 4

A continuación, se presenta el contraste de la Hipótesis Especifica N° 4, efectuando el planteamiento siguiente:

H_0 = No existe relación significativa entre el clima laboral y el nivel de eficiencia en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.

H_a = Existe relación significativa entre el clima laboral y el nivel de eficiencia en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.

Nivel de significancia = 5% (0.05).

Regla de decisión = Si el p-valor obtenido es inferior al 5% de significancia, entonces se acepta la hipótesis alternativa (H_a), determinándose la relación significativa entre las variables; en caso contrario, vale decir, que el p-valor resulte mayor al 5% de significancia, se acepta la hipótesis nula (H_0) en la que no existe una relación significativa entre las variables estudiadas.

Tabla 8

Relación entre el clima laboral y el nivel de eficiencia

Variable 2	Dimensión 1	Correlación de Rho – Spearman	Sig. (bilateral)
Clima laboral	Nivel de eficiencia	0.751	0.000

Nota: La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

De acuerdo a los resultados que se desprenden de la tabla 8, se puede determinar la existencia de una relación significativa entre el clima laboral y el nivel de eficiencia en la Caja Municipal Arequipa, debido a que el p-valor < 0.05, aceptando en consecuencia la hipótesis alternativa. Cabe destacar, que el valor obtenido del coeficiente de correlación de Spearman rho = 0.658 representa una asociación positiva y moderada entre el clima laboral y el nivel de eficiencia en la Caja Municipal Arequipa.

Objetivo específico 5

Para el contraste de la Hipótesis Especifica N° 5, se va a presentar el siguiente planteamiento:

H_0 = No existe relación significativa entre el clima laboral y el nivel de eficacia en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.

H_a = Existe relación significativa entre el clima laboral y el nivel de eficacia en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.

Nivel de significancia = 5% (0.05).

Regla de decisión = Si el p-valor obtenido es inferior al 5% de significancia, entonces se acepta la hipótesis alternativa (H_a), determinándose la relación significativa entre las variables; en caso contrario, vale decir, que el p-valor resulte mayor al 5% de significancia, se acepta la hipótesis nula (H_0) en la que no existe una relación significativa entre las variables estudiadas.

Tabla 9

Relación entre el clima laboral y el nivel de eficacia

Variable 2	Dimensión 2	Correlación de Rho – Spearman	Sig. (bilateral)
Clima laboral	Nivel de eficacia	0.758	0.000

Nota: La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

En base a los resultados que se detallan en la tabla 9, se puede comprobar la existencia de una relación significativa entre el clima laboral y el nivel de eficacia en la Caja Municipal Arequipa, ya que el p-valor < 0.05, aceptando en consecuencia la hipótesis alternativa. En tal sentido, se constató que el valor obtenido del coeficiente de correlación de Spearman rho = 0.758 va a significar una asociación positiva y moderada entre el clima laboral y el nivel de eficacia en la Caja Municipal Arequipa.

Objetivo específico 6

Por último, se tiene al contraste de la Hipótesis Especifica N° 6, la cual va a estar expresada en base a lo siguiente:

H_0 = No existe relación significativa entre el clima laboral y el grado de motivación en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.

H_a = Existe relación significativa entre el clima laboral y el grado de motivación en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.

Nivel de significancia = 5% (0.05).

Regla de decisión = Si el p-valor obtenido es inferior al 5% de significancia, entonces se acepta la hipótesis alternativa (H_a), determinándose la relación significativa entre las variables; en caso contrario, vale decir, que el p-valor resulte mayor al 5% de significancia, se acepta la hipótesis nula (H_0) en la que no existe una relación significativa entre las variables estudiadas.

Tabla 10

Relación entre el clima laboral y el grado de motivación

Variable 2	Dimensión 2	Correlación de Rho – Spearman	Sig. (bilateral)
Clima laboral	Nivel de eficacia	0.857	0.000

Nota: La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

De acuerdo a los resultados que se derivan de la tabla 10, se puede determinar la existencia de una relación significativa entre el clima laboral y el grado de motivación en la Caja Municipal Arequipa, ya que el p-valor < 0.05 , aceptando en consecuencia la hipótesis alternativa. En tal sentido, se constató que el valor obtenido del coeficiente de correlación de Spearman $\rho = 0.857$ responde a una asociación positiva y alta entre el clima laboral y el grado de motivación de los empleados pertenecientes a la Caja Municipal Arequipa.

V. DISCUSION

Una vez determinado los resultados del estudio se procede a realizar una breve discusión acerca de los mismos, cotejándolos con las sustentaciones teóricas y los antecedentes que han sido seleccionados para la investigación.

De esta manera se comienza con la discusión, donde en primera instancia se comprueba la relación estadística, positiva y moderada entre el liderazgo y la productividad en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022, al obtenerse un coeficiente de correlación de Spearman $\rho = 0.642$ ($p\text{-valor} < 0.05$). En tal sentido, Oberer y Erkollar (2018) realizan una acotación importante, al señalar que las aptitudes ejercidas por un líder dentro de las empresas, contribuyen a orientar los esfuerzos de sus colaboradores hacia la consecución de los objetivos empresariales. Un planteamiento similar es expuesto por Hunt y LaVonne (2018), quienes consideran que los diversos estilos de liderazgo forman parte de los patrones de conducta que asume un individuo, con la intención de encaminar al resto de sus compañeros al logro de las metas propuestas.

En los antecedentes analizados que concuerdan con los resultados obtenidos, se tiene el estudio de Setiawan *et al.* (2021), quienes al realizar un estudio correlacional en dos ministerios de Tailandia, pudieron determinar el efecto de los estilos de liderazgo en la productividad de estas instituciones. Asimismo, Rehman *et al.* (2018) corroboraron en la investigación correlacional presentada sobre los estilos de liderazgo, la cultura organizacional y la productividad en empleados de un banco de Pakistán, la incidencia que tuvo los estilos de liderazgo sobre la productividad de los empleados que prestaban sus servicios en esta institución financiera.

Por su parte, Olayisade y Awolusi (2021) en un trabajo realizado en una empresa del sector gas y petróleo de Nigeria, comprobaron la incidencia significativa que presentó los estilos de liderazgos en la productividad de dicha entidad, para lo cual demostraron que los estilos de liderazgo: democrático, transaccional y carismático se asocian positiva y significativamente con la productividad de la empresa, en tanto que los estilos de liderazgo autocrático y burocrático se relacionan negativamente con esta variable. Es así, como Rehman

et al. (2018) consideran que este esfuerzo conjunto que se lleva a cabo entre los niveles directivos de las organizaciones y sus empleados conducen al mejoramiento del desempeño individual de cada uno de ellos, lo que en última instancia redundaría en mayores niveles de productividad para las empresas.

Seguidamente se demostró la existencia de una relación significativa, positiva y alta entre las variables clima laboral y la productividad en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022, visto que el coeficiente de correlación de Spearman resultó ser de $\rho = 0.862$ (p -valor < 0.05). De esta forma, se confirma lo indicado por Massoudi y Aldin (2017) al sostener que el clima laboral son todas aquellas condiciones circundantes en las que los empleados ejecutan sus actividades, infiriéndose en consecuencia que un clima laboral adecuado puede conllevar a mayores niveles de productividad.

Esta última consideración coincide con las apreciaciones realizadas por Madhukar y Sharma (2017a), quienes señalan que el efecto del clima laboral al interior de las organizaciones, produce cambios en la motivación de sus empleados, y es precisamente este factor motivacional el que puede generar una incidencia importante sobre los niveles de innovación, productividad y desempeño laboral. Al respecto, Alamo et al. (2021) concuerda en dicha aseveración, al plantear que el clima laboral, entendido como la manera en que el trabajador percibe su ámbito laboral, contribuye a la optimización de los procesos de las entidades.

De este modo, los resultados coinciden con los obtenidos por Sethibe (2018) al desarrollar una investigación sobre los estilos de liderazgo, el clima laboral, el comportamiento innovador y el desempeño organizacional en trabajadores de Sudáfrica, y determinar una relación significativa entre el clima laboral y el desempeño organizacional de los trabajadores sudafricanos.

De la valoración de la tercera hipótesis general, se desprende la existencia de una relación significativa, positiva y moderada entre las variables liderazgo y el clima laboral en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022, dado que el coeficiente de correlación de Spearman resultó ser de $\rho = 0.731$ (p -valor < 0.05). En este sentido, tal como lo disponen Asrar-ul-Haq y Anwar (2018)

uno de los estilos de liderazgos denominado transaccional puede incidir directamente en el clima laboral de los empleados, puesto que representa un enfoque de liderazgo en el que se establecen las funciones de cada uno de los colaboradores; así como, las responsabilidades que ellos involucran, con lo cual el líder tiene la obligación de tener mayor confianza y motivar a sus seguidores durante este proceso, destacando el hecho de que parte de los mecanismos utilizados por los líderes son las recompensas, con las cuales se procura incrementar el rendimiento de los empleados.

Entre tanto, Guhr et al. (2018) plantean que en cierto modo el estilo de liderazgo transformacional contribuye a motivar a los colaboradores de una organización, que en muchas oportunidades los anima a ejecutar actividades extraordinarias conforme el líder sea capaz de transmitir la relevancia y el valor de cada tarea, con lo cual se estaría generando un ambiente de trabajo más confortable.

Cabe destacar, que estos hallazgos se corresponden a los obtenidos por Chávez y Chauca (2020), quienes comprobaron que los estilos de liderazgo se relacionan significativamente con el clima laboral en la Facultad de Ciencias de la Salud en una universidad de Amazonas en el Perú. En otros estudios nacionales referidos al sector de la salud, Morañes-Malpartida (2019) constataron la incidencia del liderazgo interpersonal sobre el clima laboral en el departamento de enfermería de un hospital de Huánuco, mientras que Castillo et al. (2019) determinaron una relación positiva y significativa entre el clima laboral y los tipos de liderazgo transaccional y liderazgo transformacional. En el plano internacional, Sethibe y Steyn (2018) comprobaron la existencia de un efecto significativo y bajo del clima laboral en la prevalencia del estilo de liderazgo transformacional en los trabajadores de distintas empresas de Suráfrica.

En lo concerniente al primer objetivo específico se puede demostrar la existencia de una relación significativa, positiva y moderada entre el liderazgo y el nivel de eficiencia en la Caja Municipal Arequipa, al presentar un coeficiente de correlación de Spearman de $\rho = 0.551$ (p -valor < 0.05). En tal sentido, parte de la explicación acerca de estos resultados es planteado por Asrar-ul-Haq y Anwar

(2018), al concluir que en un enfoque general sustentado en la teoría de la contingencia (asociadas al comportamiento de los líderes), la efectividad de un líder va a radicar en el empleo de los procedimientos más convenientes para la toma de decisiones en un determinado momento, por lo cual la eficiencia de la gestión empresarial se puede incrementar.

Ante el concepto de eficiencia, Inegbedion et al. (2021) indica que es un factor asociado con el uso adecuado de los recursos disponibles en las organizaciones para la ejecución de un actividad determinada o en su defecto para la consecución de un objetivo, de tal forma, que, la eficiencia se puede alcanzar al poder conseguir la satisfacción de las exigencias de los clientes mediante un servicio de calidad. De esta forma, se puede deducir que la posición asumida por los líderes en función de guiar los esfuerzos individuales de las personas puede conducir a la optimización de los procesos, y a su vez al uso adecuado de los recursos con que cuenta la entidad.

Ante tal planteamiento, Chávez y Chauca (2020) demostraron que el liderazgo transaccional que caracterizó a las personas encargadas de dirigir a la Facultad de Ciencias de la Salud en una universidad de Amazonas en el Perú, puede conducir a la optimización de los procesos que se llevan a cabo en dicha institución.

Posteriormente, del segundo objetivo específico se comprueba la existencia de una relación significativa, positiva y moderada entre el liderazgo y el nivel de eficacia en la Caja Municipal Arequipa, al presentar un coeficiente de correlación de Spearman de $\rho = 0.553$ ($p\text{-valor} < 0.05$). De este modo, Veliu et al. (2017) consideran que es importante que los líderes tengan conocimientos acerca de los diferentes estilos de liderazgos, ya que en cierto modo las prácticas ejercidas por las personas que emergen como líderes afecta el comportamiento organizacional, y con ello la habilidad que tienen las entidades para cumplir con los objetivos programado, o lo que es lo mismo en materializar las metas que han sido previstas.

Al respecto, Fontalvo et al. (2017) afirma que la eficacia representa la condición presentada por una entidad en relación al cumplimiento de los objetivos

pre-establecidos; por lo que, es evidente que los resultados alcanzados de esta investigación se ajustan al planteamiento teórico expuesto por este último autor. De esta manera, Castillo *et al.* (2019) pudieron determinar que el 50% de los encuestados apreciaron que el nivel de liderazgo en una entidad vinculada al sector salud del Perú resultó bajo, lo que originó un incumplimiento en gran parte de las metas institucionales establecidas.

De acuerdo a lo descrito en el tercer objetivo específico se demuestra la existencia de una relación significativa, positiva y moderada entre el liderazgo y el grado de motivación en la Caja Municipal Arequipa, evidenciando un coeficiente de correlación de Spearman de $\rho = 0.658$ ($p\text{-valor} < 0.05$). De esta manera, se asume lo expuesto por León *et al.* (2017), quienes señalaron que el liderazgo puede interpretarse como un proceso de influencia social, en el que el líder procura encaminar los esfuerzos realizados por el resto de los compañeros hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, y para ello deberá impartir instrucciones claras, mitigar el surgimiento de conflictos, priorizar las funciones de los subordinados, motivar permanente a los colaboradores, entre otras tareas.

Para Nabi *et al.* (2017), la motivación es un término complejo que comienza con una deficiencia fisiológica o necesidad que activa un comportamiento para que se pueda alcanzar las metas establecidas mediante un determinado incentivo específico; así se comprende que la motivación incluye tres elementos que son interdependientes entre sí: necesidades, impulsos e incentivos. Por otra parte, Mwakajila y Nyello (2021) sostienen que ciertos tipos de liderazgo como el transaccional, emplean incentivos y recompensas como un mecanismo para que los empleados puedan motivarse y trabajar con mayor énfasis para alcanzar los objetivos empresariales. Asimismo, Asrar-ul-Haq y Anwar (2018) exponen que el liderazgo transformacional se sustenta en la motivación inspiradora que permite la comunicación fluida entre el líder y sus subordinados, al tiempo que utiliza la estimulación intelectual para que la persona que funge como líder, aliente a sus seguidores al cuestionamiento de la situación actual, y los procedimientos implementados en la entidad e intenten mejorarlos permanentemente.

En este sentido, González (2018) demostró en su estudio realizado en la municipalidad de Cumba en el Perú que todas las dimensiones del liderazgo estuvieron en un nivel bajo, sobre todo la vinculada a la capacidad técnica de los colaboradores, donde el 87.27% de los encuestados consideraron que presentaban ciertas deficiencias, lo que indudablemente incidía en la motivación de los colaboradores de la institución, al punto de que el 81.82% de los consultados manifestaron que las relaciones interpersonales entre los empleados se ubicaban en un nivel bajo, lo que redundaba en una desmotivación acentuada acerca de las actividades que se desarrollaban en dicha entidad.

En base a contemplado en el cuarto objetivo específico se comprueba la existencia de una relación significativa, positiva y moderada entre el clima laboral y el nivel de eficiencia en la Caja Municipal Arequipa, evidenciando un coeficiente de correlación de Spearman de $\rho = 0.751$ (p -valor < 0.05). De esta manera, tal como lo indican Okoli *et al.* (2020), los aspectos asociados al clima laboral están orientados a valorar el modo en que una entidad prioriza las actitudes esperadas de sus colaboradores, en función de lograr las metas empresariales en los tiempos previstos.

Dentro de los antecedentes que concuerdan con estos resultados se tienen los hallazgos obtenidos por González (2018), al evidenciar que las dimensiones del clima laboral se encontraban en un nivel bajo en un centro de salud del Perú, lo cual demostraba una gestión inadecuada del recurso humano en la realización de las distintas actividades de la entidad.

En el quinto objetivo específico se demuestra la existencia de una relación significativa, positiva y moderada entre el clima laboral y el nivel de eficacia en la Caja Municipal Arequipa, evidenciando un coeficiente de correlación de Spearman de $\rho = 0.758$ (p -valor < 0.05). Al respecto, Pecino *et al.* (2019) consideran importante el estudio del clima laboral precisamente porque engloban la comprensión del significado que aprecian y comparten los colaboradores de una entidad, en cuanto a los eventos, políticas, prácticas y procedimientos llevados a cabo en ella, todo esto enfocado a lo expuesto por Fontalvo *et al.* (2017), que

consiste básicamente en el cumplimiento de los objetivos planteado por la organización empresarial.

De esta forma, Morañes-Malpartida (2019) demostraron que el 88% de los colaboradores que prestaban sus servicios en el departamento de enfermería de un hospital de Huánuco apreciaron que el clima laboral resultaba poco favorable, lo cual impedía el logro de los objetivos propuesto por esa institución.

Finalmente se presenta el sexto objetivo específico donde se corrobora la asociación significativa, positiva y moderada entre el clima laboral y el grado de motivación en la Caja Municipal Arequipa, evidenciando un coeficiente de correlación de Spearman de $\rho = 0.857$ (p -valor < 0.05). En tal sentido, parte de la explicación de este hallazgo tiene que ver con lo señalado por Félix *et al.* (2021), quienes argumentan que un clima laboral favorable y en especial a los factores relacionados a la autorrealización de los empleados, conducen a una motivación mayor de estos, vale decir, que en la medida que el trabajador percibe un mayor apoyo en su sitio de trabajo, donde las políticas de remuneración, beneficios y capacitación sean atractivos, en esa misma medida el grado de motivación de los empleados va a incrementarse.

No obstante, Nabi *et al.* (2017) realizan una consideración interesante vinculada al hecho de que, si bien es cierto la motivación es una condición psicología del individuo que contribuye con el compromiso y al esfuerzo por ejecutar una actividad; no es menos cierto que este factor por sí solo, no necesariamente conduce a la consecución de las metas establecidas, sino que se necesita de capacidades y conocimientos para asegurar su efectividad.

Ante estas consideraciones, Chávez y Chauca (2020) corroboraron que el 88.% de los docentes consultados en la Facultad de Ciencias de la Salud en una universidad de Amazonas en el Perú apreciaron que el clima laboral se encontraba en un nivel bajo, lo que en cierta forma incidía en la motivación de las personas que prestaban sus servicios en la entidad. Asimismo, Morañes-Malpartida (2019) comprobaron que el 51.2% de los colaboradores que prestaban sus servicios en un centro de salud del Perú percibieron que el clima laboral debía mejorarse si la

intención era aumentar la satisfacción de los empleados y obtener un mayor rendimiento por parte de estos.

En definitiva, resulta conveniente recalcar que los resultados alcanzados de la presente investigación responde a una condición enmarcada a la generalización, lo cual representa la principal virtud de dicho estudio. Por otro lado, ya desde un enfoque metodológico se puede decir que los instrumentos de recolección de datos se distinguen por presentar la validez y confiabilidad que se necesitan en estas investigaciones, evaluándose por medio del juicio a experto y la determinación del coeficiente alfa de Cronbach.

VI. CONCLUSIONES

Visto los resultados que se han obtenidos del proceso de investigación, se llega a las conclusiones siguientes:

1.. Referente al objetivo general de la investigación, se constató la existencia de una relación significativa, positiva y moderada de las variables liderazgo y productividad en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022, al presentar un coeficiente de correlación de Spearman $\rho = 0.642$ ($p < 0.05$), estableciendo que los aspectos asociados al liderazgo si tienen una incidencia significativa en la productividad de esta institución.

2. En segunda instancia se mostró la existencia de una relación significativa, positiva y alta entre las variables clima laboral y productividad en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022, al registrar un coeficiente de correlación de Spearman $\rho = 0.862$ ($p < 0.05$), constatando que las condiciones en las cuales se desarrollan las actividades de los colaboradores inciden en la productividad de esta institución.

3. Para la tercera hipótesis general se demostró una relación significativa, positiva y moderada entre las variables liderazgo y el clima laboral en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022, al evidenciar un coeficiente de correlación de Spearman $\rho = 0.731$ ($p < 0.05$). De esta forma, se constató que el liderazgo ejercido por los niveles gerenciales de la entidad a través de sus acciones orientadoras y motivadoras, inciden favorablemente en la generación de un clima laboral adecuado.

4. En lo concerniente a la primera hipótesis específica se comprobó que el liderazgo se relaciona significativamente con el nivel de eficiencia en la Caja Municipal Arequipa, esto como consecuencia de haberse determinado un coeficiente de correlación de Spearman $\rho = 0.551$ ($p < 0.05$), evidenciando además la asociación positiva y moderada entre estos dos aspectos.

5.. En lo referente a la segunda hipótesis específica se demostró que el liderazgo se relaciona significativamente con el nivel de eficacia en la Caja Municipal Arequipa, al registrarse un coeficiente de correlación de Spearman $\rho =$

0.553 ($p < 0.05$), evidenciando además que esta asociación se caracteriza por ser positiva y moderada.

6. Para la tercera hipótesis específica se comprobó la relación significativa, positiva y moderada entre el liderazgo y el grado de motivación de los colaboradores en la Caja Municipal Arequipa, al evidenciar un coeficiente de correlación de Spearman $\rho = 0.658$ ($p < 0.05$).

7. En cuanto a la cuarta hipótesis específica se demostró la relación significativa, positiva y moderada entre el clima laboral y el nivel de eficiencia en la Caja Municipal Arequipa, al evidenciar un coeficiente de correlación de Spearman $\rho = 0.751$ ($p < 0.05$).

8. En lo correspondiente a la quinta hipótesis específica se comprobó la relación significativa, positiva y moderada entre el clima laboral y el nivel de eficacia en la Caja Municipal Arequipa, al registrar un coeficiente de correlación de Spearman $\rho = 0.758$ ($p < 0.05$).

9. Por último, se tiene a la sexta hipótesis específica donde se demostró la relación significativa, positiva y alta entre el clima laboral y el grado de motivación de los colaboradores en la Caja Municipal Arequipa, al evidenciar un coeficiente de correlación de Spearman $\rho = 0.857$ ($p < 0.05$).

VII. RECOMENDACIONES

Una vez finalizado el presente estudio y en función a las conclusiones de la presente investigación se puede efectuar las recomendaciones siguientes:

1. Se recomienda al Gerente General de la institución evaluar constantemente las actitudes de las personas que asumen los cargos gerenciales en la organización, con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades en el desempeño de sus actividades orientadoras con los subordinados. De esta forma, se podría contemplar la promoción de talleres y cursos de adiestramiento en el área del liderazgo, que contribuya a potenciar las capacidades de cada uno de los gerentes e incluso de aquellos empleados que tengan habilidades para dirigir a sus compañeros, lo que en buena medida permitirá realizar las tareas cotidianas de la mejor manera y en los tiempos estipulados.
2. Se recomienda a los niveles gerenciales de la entidad fomentar una comunicación más fluida con los empleados que se desempeñan en cada una de las áreas de la entidad, esto con la finalidad de propiciar un mejor clima laboral, que pueda caracterizarse por un mayor grado de respeto y compañerismo, lo que conducirá a un mejor desempeño por parte de los empleados en las actividades ejecutadas.
3. Se recomienda a los niveles gerenciales de la entidad evaluar y supervisar recurrentemente el desempeño de los subordinados, a efecto de visualizar aquellos empleados que tengan aptitudes de liderazgos y que sean considerados como una referencia entre sus compañeros de trabajo, esto con la intención de brindarles un mayor nivel de participación en las actividades a desarrollar, procurando de este modo un mejor clima laboral a través de este tipo de iniciativas motivacionales.
4. Se recomienda que los responsables de cada área de la entidad, puedan comprometerse de una forma más activa en promover estrategias comunicacionales efectivas con los empleados, que conduzcan a la resolución de problemas de una forma expedita, y que pueda estar orientado a la satisfacción de las necesidades de los distintos usuarios que acuden a esta institución.

5. Se recomienda que los responsables de cada área de la entidad, puedan asumir un mayor grado de liderazgo dentro de los distintos grupos de trabajo, esto con el propósito de generar una mayor sincronización en la ejecución de las actividades.
6. Se recomienda a los niveles gerenciales de la entidad revisar y rediseñar las metodologías de motivación que han sido implementadas, con la intención de optimizarlas y así elevar el sentido de pertenencia y el espíritu de trabajo en equipo en las diferentes áreas de la empresa. En tal sentido, resulta conveniente revisar las políticas de incentivos; tanto dinerario como no dinerario, con la finalidad de evaluar la posibilidad de brindarles condiciones más atractivas a los empleados por la prestación de sus servicios.
7. Se recomienda a los niveles gerenciales de cada área delimitar claramente las funciones y roles de cada uno de los empleados, de manera que una mejor comprensión de las tareas a realizar puede conllevar a una resolución rápida de los inconvenientes que se presentan, y por ende al cumplimiento de los objetivos institucionales.
8. Se recomienda a los niveles gerenciales presentar una mayor disposición para con sus empleados en lo referente a las actividades de asesoría y apoyo técnico, con el objetivo de lograr un mayor nivel de sinergia entre ambas partes que promuevan la superación y excelencia en la realización de las tareas encomendadas.
9. Se recomienda a los niveles gerenciales de la entidad valorar las apreciaciones de los colaboradores en cuanto a las condiciones del trabajo, a efecto de visualizar las prácticas más adecuadas en la ejecución de las tareas, de tal forma, que el poder obtener un ambiente de trabajo más cómodo puede contribuir a una mayor motivación de los empleados en el desempeño de sus funciones dentro de la organización.

REFERENCIAS

- Al Rahbi, D., Khalid, K., & Khan, M. (2017). The effects of leadership styles on team motivation. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(2), 1–14.
- Alamo, C., Carnero, M., & Saavedra, J. (2021). Inteligencia emocional y clima laboral en un colegio de Morales 2021. *Psique Mag:Revista Científica Digital de Psicología*, 10(1), 91–97.
- Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2018). The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature. *Future Business Journal*, 4(2), 179–188. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.06.002>
- Balbuena, S., Pérez, E., Irudayaselvam, S., & Balaccua, M. (2020). Application of leadership theories in analyzing the effects of leadership styles on productivity in Philippine Higher Education Institutions. *Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research*, 8(3), 53–62.
- Cahyani, F., Sodikin, A., & Indratjahjo, H. (2018). Effect of leadership and pressure of work on motivation and impact on employee productivity PT. Catur Mitra Sejati. *Scholars Journal of Economics, Business and Management (SJEEM)*, 5(5), 382–393. <https://doi.org/10.21276/sjebm.2018.5.5.7>
- Callán, R. (2017). *Liderazgo transformacional y clima organizacional del centro de contacto del banco de crédito del Perú, 2017*. Universidad César Vallejo.
- Carrasco Díaz, S. (2017). *Metodología de la investigación*. San Marcos.
- Castillo, E., Medina, M., Bernardo, J., Reyes, C., & Ayala, C. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microrred de Perú. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45(2), 1–3.
- Chávez, R., & Chauca, P. (2020). Liderazgo y clima organizacional en docentes del área de la salud. *Revista Electrónica de Investigación En Ciencias Económicas*, 8(16), 40–53. <https://doi.org/10.5377/reice.v8i16.10659>

- Cummings, G., Tate, K., Lee, S., Wong, C., Paananen, T., Micaroni, S., & Chatterjee, G. (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, *85*, 1–60. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.016>
- Díaz, C., Roncallo, L., López, M., & González, S. (2018). Liderazgo: Consideraciones sobre su conceptualización, evolución y retos ante la nueva realidad organizacional. *Revista de Economía & Administración*, *15*(1), 71–88.
- Escudero, C., & Cortez, L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. UTMACH.
- Félix, M., Verde, M., Silvestre, P., & Rosas, M. (2021). Liderazgo transformacional y clima laboral de docentes del Callao. *Revista Franz Tamayo*, *3*(8), 318–331.
- Fiaz, M., Su, Q., Amir, I., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, *51*(4), 143–156. <https://doi.org/10.1353/jda.2017.0093>
- Fontalvo, T., De La Hoz, E., & Morelos, J. (2017). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial*, *15*(2), 47–60. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i2.1375>
- Goleman, D. (2018). *Inteligencia emocional en la empresa*. Conecta.
- Gómez, G., Mena, A., & Beltrán, R. (2019). Study of the determinant factors of the growth of municipal savings and credit cooperatives in Peru. *Contaduría y Administración*, *64*(3), 1–18. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1596>
- González, F. (2018). *Liderazgo directivo y clima laboral de la mMunicipalidad de Cumba*. Universidad César Vallejo.
- Guhr, N., Lebek, B., & Breitner, M. (2018). The impact of leadership on employees'

intended information security behaviour: An examination of the full-range leadership theory. *Info Systems J.*, 64568744, 1–23. <https://doi.org/10.1111/isj.12202>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. D.F. México: McGraw-Hill Interamericana.

Hunt, T., & LaVonne, F. (2018). Leadership: Past, present, and future: An evolution of an idea. *Journal of Arts & Humanities*, 08(02), 20–26. <https://doi.org/10.18533/journal.v8i2.1582>

Inegbedion, H., Inegbedion, E., Obadiaru, E., Asaleye, A., Adeyemi, S., & Eluyela, D. (2021). Creativity and organisational efficiency: Empirical evidence from private organisations in Nigeria. *Creativity Studies*, 14(2), 461–487. <https://doi.org/10.3846/cs.2021.12446>

Instituto Peruano de Economía. (2021). *Mercado laboral peruano: impacto de la COVID-19 y recomendaciones de política*.

Kengatharan, N. (2019). A knowledge-based theory of the firm: Nexus of intellectual capital, productivity and firms' performance. *International Journal of Manpower*, 40(6), 1056–1074. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2018-0096>

Kumar, V., & Singh, B. (2019). Organisational climate and employee productivity: Identifying significant attributes of organizational climate affecting employee productivity in select banks. *Wesleyan Journal of Research*, 13(4), 144–161.

Laub, J. (2018). *The Story of Leadership: The Historical Development of Leadership Thought* (Palgrave Studies (ed.)). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-77143-4>

León, F., Morales, O., Ramos, J., Goyenechea, A., Rojas, P., Meza, P., & Burga, A. (2017). Liderazgo orientado a la gente en call centers. *Journal of Economic Finance and Administrative Science*, 22(43), 154–167.

León, J. (2017). *Inclusión financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas*

en el Perú: Experiencia de la banca de desarrollo.

León, O., & Montero, I. (2015). *Metodología de Investigación en Psicología y Educación* (McGraw-Hill (ed.); 4a ed.).

Loh, M., Idris, M., Dormann, C., & Muhamad, H. (2019). Organisational climate and employee health outcomes: A systematic review. *Safety Science*, 118, 442–452. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.05.052>

Madhukar, V., & Sharma, S. (2017a). Impact of organisational climate on employee motivation: A conceptual perspective. *International Journal in Management and Social Science*, 05(07), 325–336.

Madhukar, V., & Sharma, S. (2017b). Organisational climate: A conceptual perspective. *International Journal of Management, IT & Engineering*, 7(8), 276–293.

Massoudi, A., & Aldin, S. (2017). The consequence of work environment on employees productivity. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(1), 35–42. <https://doi.org/10.9790/487X-1901033542>

Moletsane, M., Tefera, O., & Migiro, S. (2019). The relationship between employee engagement and organisational productivity of sugar industry in South Africa : the employees' perspective. *African Journal of Business and Economic Research (AJBER)*, 14(1), 113–134.

Morañes-Malpartida, R. (2019). Liderazgo interpersonal y clima organizacional en el Departamento de enfermería de un hospital público. *GACETA CIENTÍFICA*, 5(2), 115–121.

Mwakajila, H., & Nyello, R. (2021). Leadership styles, firm characteristics and business financial performance of small and medium enterprises (SMEs) in Tanzania. *Open Journal of Business and Management*, 9, 1696–1713. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.94093>

Nabi, N., Islam, M., Mhady, T., & Al Hossain, A. (2017). The impact of financial and

- moral incentives on organizational performance: A study of Nigerian universities. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(1), 1–9.
- Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(4), 404–412. <https://doi.org/10.33844/ijol.2018.60332>
- OIT. (2020). *Estadísticas sobre la productividad laboral*. Productividad Laboral.
- Okoli, E., Nwakoby, P., & Nkiru, I. (2020). Organisational climate and affective commitment: Evidence from private tertiary institutions. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(3), 656–662.
- Okoli, I. (2018). Organizational climate and job satisfaction among academic staff: Experience from selected private universities in Southeast Nigeria. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 5(2), 36–48.
- Olayisade, A., & Awolusi, A. (2021). The effect of leadership styles on employee's productivity in the Nigerian Oil and Gas Industry. *Information Management and Business Review*, 13(1), 47–64. https://doi.org/https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=353274
- Openke, R., & Oyerinde, O. (2019). Leadership style and institutional effectiveness of Polytechnic Libraries South-West, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 2338, 1–28.
- Palomino, J., Zeballos, G., Peña, J., & Orizano, L. (2017). *Metodología de la investigación* (San Marcos).
- Pecino, V., Mañas, M., Díaz-Fúnez, A., Aguilar-Parra, J., Padilla-Góngora, D., & López-Liria, R. (2019). Organisational climate, role stress, and public employees' job satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(1792), 1–12. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101792>

- Pedrosa, I., Juarros-Basterretxea, J., Robles-Fernández, A., Basteiro, J., & García-Cueto, E. (2015). Pruebas de bondad de ajuste en distribuciones simétricas, ¿qué estadístico utilizar? *Universitas Psychologica*, *14*(1), 245–254. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy13-5.pbad>
- Ramírez-Asis, E., Maguiña-Palma, M., & Huerta-Soto, R. (2020). Actitud, satisfacción y lealtad de los clientes en las Cajas Municipales del Perú. *Retos Revista de Ciencias de La Administración y Economía*, *10*(20), 329–343. <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.08>
- Rehman, S., Rahman, H., Zahid, M., & Asif, M. (2018). Leadership styles, organizational culture and employees' productivity: Fresh evidence from private banks of Khyber-Pakhtunkhwa, Pakistan. *Abasyn Journal of Social Sciences*, *18*, 1–15.
- Roy-García, I., Rivas-Ruiz, R., Pérez-Rodríguez, M., & Palacios-Cruz, L. (2019). Correlación: no toda correlación implica causalidad. *Revista Alergia México*, *66*(3), 354–360. <https://doi.org/10.29262/ram.v66i3.651>
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística (1era ed.). Bussiness Support Aneth S.R.L. <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>.
- Sethibe, T. (2018). Towards a comprehensive model on the relationship between leadership styles, organisational climate, innovation and organisational performance. *International Journal of Innovation Management*, *22*(2), 1–19. <https://doi.org/10.1142/S1363919618500214>
- Sethibe, T., & Steyn, R. (2018). The mediating effect of organizational climate on the relationship between leadership styles and their components on innovative behaviour. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, *4*(1), 1–11. <https://doi.org/10.1177/2393957517747313>

- Setiawan, R., Cavaliere, L., Reynosa, E., Wisetsri, W., Jirayus, P., Chauhan, S., Tabuena, A., & Rajan, R. (2021). The impact of leadership styles on employees productivity in organizations: A comparative study among leadership styles. *Productivity Management*, 26(1), 382–404.
- Sousa, M., & Rocha, A. (2018). Leadership styles and skills developed through game-based learning. *Journal of Business Research*, 94, 360–366. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.057>
- Superintendencia de Banca Seguros y AFP (SBS). (2021). *Boletín Informativo Mensual de las Cajas Municipales - Setiembre 2021*.
- Troy, A., Lewis, J., & Vaughn, C. (2021). Leadership assessments: A history and overview of empirical and practical considerations. *New Dir Stud Lead*, 2021, 23–34. <https://doi.org/10.1002/yd.20439>
- Veliu, L., Manxhari, M., Demiri, V., & Jahaj, L. (2017). The influence of leadership on employee's performance. *Vadyba Journal of Management*, 2(31), 5–69.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: Liderazgo, clima laboral y productividad en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica, 2022.			
Problema	Objetivos	Hipótesis	Metodología
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	
¿Cuál es el nivel de la relación existente entre liderazgo y productividad en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022? ¿Cuál es el nivel de la relación existente entre clima laboral y productividad en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022? ¿Cuál es el nivel de la relación existente entre liderazgo y clima laboral en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022?	Determinar el nivel de relación existente entre liderazgo y productividad en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022. Determinar el nivel de relación existente entre clima laboral y productividad en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022. Determinar el nivel de relación existente entre liderazgo y clima laboral en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.	Existe relación significativa entre liderazgo y productividad en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022. Existe relación significativa entre clima laboral y productividad en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022. Existe relación significativa entre liderazgo y clima laboral en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tipo de investigación: Aplicada ▪ Nivel de investigación: Descriptivo - Correlacional ▪ Diseño y esquema de investigación: No experimental – Transversal 
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	
1. ¿Cuál es la relación existente entre liderazgo y nivel de eficiencia en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022?	1. Determinar la relación existente entre liderazgo y nivel de eficiencia en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.	1. Existe relación significativa entre liderazgo y nivel de eficiencia en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variables: Liderazgo, clima laboral y productividad ▪ Población: 133 colaboradores de la Caja Municipal Arequipa en Ica. ▪ Técnica: Encuesta ▪ Instrumento: Cuestionario
2. ¿Cuál es la relación existente entre liderazgo y nivel de eficacia en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022?	2. Determinar la relación existente entre liderazgo y nivel de eficacia en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.	2. Existe relación significativa entre liderazgo y nivel de eficacia en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.	
3. ¿Cuál es la relación existente entre liderazgo y grado de motivación en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022?	3. Determinar la relación existente entre liderazgo y grado de motivación en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.	3. Existe relación significativa entre liderazgo y grado de motivación en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.	

4. ¿Cuál es la relación existente entre clima laboral y nivel de eficiencia en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022?	4. Determinar la relación existente entre clima laboral y nivel de eficiencia en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.	4. Existe relación significativa entre clima laboral y nivel de eficiencia en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.	
5. ¿Cuál es la relación existente entre clima laboral y nivel de eficacia en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022?, y	5. Determinar la relación existente entre clima laboral y nivel de eficacia en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022 y,	5. Existe relación significativa entre clima laboral y nivel de eficacia en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022, y	
6. ¿Cuál es la relación existente entre clima laboral y grado de motivación en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022?	6. Determinar la relación existente entre clima laboral y grado de motivación en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.	6. Existe relación significativa entre clima laboral y grado de motivación en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica en el año 2022.	

Anexo 2. Matriz de operacionalización

Variable de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Liderazgo	Representa una condición innata presente en cualquier persona (denominada como líder), la cual le ayuda a dirigir los esfuerzos del colectivo con el propósito final de alcanzar un objetivo, esta condición se encuentra independientemente del cargo que ostenta el sujeto y se fundamenta, exclusivamente, en la capacidad de incidir en el resto como agente de cambio (Oberer y Erkollar, 2018).	En cuanto a la dimensión de estas variables, serán utilizadas las dimensiones propuestas por Bass y Avolio en 2014 en su Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) en su versión corta de 45 ítems, siendo estas: efectividad del liderazgo, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional y liderazgo laissez-faire.	Efectividad del liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Logro de resultados 	Escala ordinal tipo Likert
			Nivel de liderazgo transaccional	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia idealizada (carisma) • Motivación inspiracional • Estimulación intelectual • Consideración individualizada 	
			Nivel de liderazgo transformacional	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensa contingente • Dirección por excepción activa • Dirección por excepción pasiva 	
			Nivel de liderazgo laissez-faire	<ul style="list-style-type: none"> • Posición pasiva • Posición evitadora 	
Clima laboral	El término clima laboral se utiliza para describir las condiciones circundantes en las que realiza sus	Se considerarán las dimensiones propuestas por Sonia Palma Carrillo de	Autorrealización	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo personal • Desarrollo profesional 	Escala ordinal tipo Likert
			Involucramiento laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Valores organizacionales • Compromiso 	

	<p>actividades un colaborador, lo cual se refiere tanto a las condiciones físicas del entorno laboral y los factores intangibles como procesos o procedimientos de trabajo (Massoudi y Aldin, 2017).</p>	<p>2004 en su Cuestionario Clima Laboral: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.</p>	<p>Supervisión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funcionalidad • Significación de superiores 	
		<p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fluidez • Celeridad • Comunicación • Coherencia • Precisión 		
		<p>Condiciones laborales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elementos materiales • Elementos económicos • Elementos psicociales 		
Productividad	<p>La productividad constituye el esfuerzo conjunto de la dirección y los empleados para mejorar el desempeño de cada empleado individual, así se mide como la relación entre el producto generado y los insumos utilizados para alcanzarla (Rehman et al., 2018).</p>	<p>Para esta variable, se utilizarán las dimensiones presentadas en el Cuestionario de Productividad de Jordán Pacherras de 2017, las cuales son: nivel de eficiencia, nivel de eficacia y grado de motivación.</p>	<p>Nivel de eficiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insumos utilizados • Uso de los recursos • Recursos programados 	Escala ordinal tipo Likert
		<p>Nivel de eficacia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos logrados • Resultados • Metas fijadas 		
		<p>Grado de motivación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación del personal • Satisfacción laboral • Compromiso 		

Anexo 3. Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) de Bass y Avolio (1997) Versión corta (45 ítems) – Percepción del colaborador

Este cuestionario tiene como propósito de describir el liderazgo de su jefe inmediato de acuerdo a la percepción de los colaboradores. En este sentido, se presentará un listado de afirmaciones para que, de acuerdo a su criterio, seleccione la opción que se ajusta en mayor medida a su entorno laboral. La información obtenida solo será usada con fines académicos, por lo cual se agradece ser imparcial y honesto, visto que se garantiza el anonimato de sus respuestas.

Datos sociodemográficos

Nº de encuestado: _____

Sexo: F () M ()

Edad (años): Menos de 25 () 25–30 () 31-36 () 37-42 () Más de 42 ()

Tiempo en el cargo (años): Menos de 1 () Entre 1 y 2 () Entre 3 y 4 () Más de 4 ()

Planteamientos

Use la siguiente escala para sus respuestas y luego responda:

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre

Mi jefe...

+

1. Me ayuda siempre y cuando puede.....	1	2	3	4	5
2. Acostumbra a evaluar críticamente mis creencias, opiniones y supuestos, para ver si son los apropiados.....	1	2	3	4	5
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se tornan más complicados.....	1	2	3	4	5
4. Presta atención a las irregularidades y errores con respecto a los estándares establecidos.....	1	2	3	4	5
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación importante.....	1	2	3	4	5
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.....	1	2	3	4	5
7. Está ausente cuando surgen problemas importantes.....	1	2	3	4	5
8. Cuando resuelve problema trata de verlos desde diferentes puntos de vista.....	1	2	3	4	5

9. Habla con optimismo sobre el futuro.....	1	2	3	4	5
10. Hace que sienta orgullo de ser asociado con el/ella.....	1	2	3	4	5
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno para lograr los objetivos de desempeño.....	1	2	3	4	5
12. Actúa solo cuando las cosas ya están funcionando mal.....	1	2	3	4	5
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas y logros.....	1	2	3	4	5
14. Considera importante tener un objetivo específico y claro en lo que se hace.....	1	2	3	4	5
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar a sus colaboradores.....	1	2	3	4	5
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir si se logran las metas....	1	2	3	4	5
17. Piensa que si algo no ha dejado de funcionar totalmente no es necesario arreglarlo.....	1	2	3	4	5
18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus propios intereses.....	1	2	3	4	5
19. Me trata como una persona y no solo como un miembro de grupo....	1	2	3	4	5
20. Considera que los problemas deben llegar hasta el límite para intervenir.....	1	2	3	4	5
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.....	1	2	3	4	5
22. Pone toda su atención en la búsqueda y solución de errores, quejas y fallas.....	1	2	3	4	5
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones tomadas.....	1	2	3	4	5
24. Realiza un seguimiento de todos los inconvenientes que ocurren.....	1	2	3	4	5
25. Se muestra confiable y seguro.....	1	2	3	4	5
26. Construye una visión positiva del futuro.....	1	2	3	4	5
27. Dirige mi atención hacia los fracasos o errores para alcanzar las metas.....	1	2	3	4	5
28. Evita tomar decisiones.....	1	2	3	4	5
29. Toma en cuenta que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.....	1	2	3	4	5
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.....	1	2	3	4	5
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas y debilidades.....	1	2	3	4	5
32. Sugiere nuevas y mejores formas de hacer el trabajo.....	1	2	3	4	5
33. Tiende a demorar las respuestas en asuntos urgentes.....	1	2	3	4	5
34. Enfatiza la importancia de tener un objetivo en común.....	1	2	3	4	5
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo solicitado.....	1	2	3	4	5
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.....	1	2	3	4	5

37. Relaciona efectivamente mi trabajo con las necesidades organizacionales.....	1	2	3	4	5
38. Utiliza estrategias de liderazgo que me resultan satisfactorias.....	1	2	3	4	5
39. Me motiva a hacer mas de lo que esperaba hacer.....	1	2	3	4	5
40. Me respalda de manera efectiva frente a los supervisores.....	1	2	3	4	5
41. Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.....	1	2	3	4	5
42. Aumenta mi motivación hacia el grupo.....	1	2	3	4	5
43. Encuentra y reconoce de manera efectiva las necesidades de la organización.....	1	2	3	4	5
44. Me motiva a esforzarme mas en mi trabajo.....	1	2	3	4	5
45. Lidera un grupo que es efectivo.....	1	2	3	4	5



Cuestionario Satisfacción Laboral de Sonia Palma (2004)

Planteamientos

Use la siguiente escala para sus respuestas y luego responda:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
AUTORREALIZACION					
1. Crees que existen oportunidades de progresar en la Institución					
2. Sientes que el jefe se interesa por el éxito de su personal.					
3. Participas en la definición de los objetivos institucionales y realizas acciones para lograrlo					
4. Cree que se valoran los altos niveles de desempeño.					
5. Los directivos expresan reconocimiento por los logros					
6. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse					
7. Los directivos promueven la capacitación que se requiere.					
8. Considera que la institución promueve el desarrollo del personal.					
9. Cree que se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.					
10. Se reconoce los logros en el trabajo.					
INVOLUCRAMIENTO LABORAL					
11. Se siente comprometido con el éxito de la institución					
12. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo					
13. Cada trabajador se considera factor clave para el éxito de la institución.					
14. Los trabajadores están comprometidos con la Institución.					
15. En la institución, se hacen mejor las cosas cada día.					
16. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo del personal.					
17. Siente que cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
18. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
19. Existe clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
20. La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
SUPERVISION					
21. El directivo brinda apoyo para superar los obstáculos que se presenta.					

22. En la institución se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
23. La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.					
24. Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.					
25. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
26. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
27. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
28. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
29. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
30. Existe un trato justo en la institución.					
COMUNICACION					
31. Se cuenta con acceso a la información necesario para cumplir con el trabajo.					
32. En mi institución, la información fluye adecuadamente.					
33. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
34. Existen suficientes canales de comunicación.					
35. Es posible la interacción con personas con mayor jerarquía.					
36. En la Institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
37. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
38. El director escucha los planteamientos que se le hacen					
39. Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas.					
40. Se conocen los avances en las otras áreas de la institución.					
CONDICIONES LABORALES					
41. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
42. Los objetivos de trabajo son retadores.					
43. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.					
44. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
45. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
46. Existe buena administración de los recursos.					
47. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras carreras profesionales.					
48. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
49. Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					
50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

Cuestionario de Productividad de Palacios (2018)

Planteamientos

Use la siguiente escala para sus respuestas y luego responda:

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre

1	¿Las herramientas utilizadas son las adecuadas para la ejecución de su trabajo?					
2	¿Cree usted que las herramientas requeridas para la ejecución de su trabajo son usadas adecuadamente?					
3	¿El uso de los materiales de promoción tiene una programación establecida?					
4	¿El servicio de información satisface al cliente?					
5	¿El jefe y demás compañeros están satisfechos de la obtención de los resultados?					
6	¿La gerencia establece objetivos y metas a alcanzar?					
7	¿Se siente usted identificado con la organización?					
8	¿Los colaboradores son recompensados por las labores realizadas en la organización?					
9	¿Los jefes dan importancia al desarrollo de las competencias de los trabajadores?					

		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
AUTORREALIZACION								
1	Crees que existen oportunidades de progresar en la institución	x		x		x		
2	Sientes que el jefe se interesa por el éxito de su personal	x		x		x		
3	Participas en la definición de los objetivos institucionales y realizas acciones para lograrlos	x		x		x		
4	Cree que se valoran los altos niveles de desempeño	x		x		x		
5	Los directivos expresan reconocimientos por los logros	x		x		x		
6	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse	x		x		x		
7	Los directivos promueven la capacitación que se requiere	x		x		x		
8	Considera que la institución promueve el desarrollo del personal	x		x		x		
9	Cree que se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras	x		x		x		
10	Se reconoce los logros en el trabajo	x		x		x		
INVOLUCRAMIENTO LABORAL								
11	Se siente comprometido con el éxito de la institución	x		x		x		
12	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	x		x		x		
13	Cada trabajador se considera factor clave para el éxito de la institución	x		x		x		
14	Los trabajadores están comprometidos con la institución	x		x		x		
15	En la institución, se hace mejor las cosas cada día	x		x		x		
16	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo del personal	x		x		x		
17	Siente que cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	x		x		x		
18	Los objetivos del trabajo están claramente definidos	x		x		x		
19	Existe clara definición de visión, misión y valores en la institución	x		x		x		
20	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	x		x		x		
SUPERVISION								
21	El directorio brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan	x		x		x		
22	En la institución se mejoran constantemente los métodos de trabajo	x		x		x		
23	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea	x		x		x		
24	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo	x		x		x		
25	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas	x		x		x		
26	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades	x		x		x		
27	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	x		x		x		
28	Los objetivos del trabajo están claramente definidos	x		x		x		
29	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos	x		x		x		
30	Existe un trato justo en la institución	x		x		x		
COMUNICACION								
31	Se cuenta con acceso a la información necesaria para con el trabajo	x		x		x		

32	En mi institución la información fluye adecuadamente	x		x		x		
33	En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa	x		x		x		
34	Existen suficientes canales de comunicación	x		x		x		
35	Es posible la interacción con personas con mayor jerarquía	x		x		x		
36	En la institución se afronta y supera los obstáculos	x		x		x		
37	La institución fomenta y promueve la comunicación interna	x		x		x		
38	El jefe escucha los planteamientos que se le hacen	x		x		x		
39	Existe colaboración entre el personal de diferentes áreas	x		x		x		
40	Se conocen los avances en las otras áreas de la institución	x		x		x		
CONDICIONES LABORALES								
41	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí	x		x		x		
42	Los objetivos de trabajo son retadores	x		x		x		
43	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades	x		x		x		
44	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado	x		x		x		
45	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede	x		x		x		
46	Existe buena administración de los recursos	x		x		x		
47	La remuneración es atractiva en comparación con las otras instituciones	x		x		x		
48	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución	x		x		x		
49	Se dispone la tecnología que facilita el trabajo	x		x		x		
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Miriam Marleni Cano Bejar

DNI: 23943501

Especialidad del validador: **Gestión Pública**

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

11 de mayo del 2022



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO: LIDERAZGO

N.º	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
LIDERAZGO TRANSACCIONAL								
1	¿Me ayuda siempre cuando puede?	x		x		x		
2	Acostumbra a evaluar críticamente mis creencias, opiniones, supuestos, para ver si son los apropiados	x		x		x		
3	Trata de interferir en los problemas hasta que se toman más complicados	x		x		x		
4	Presta atención a las irregularidades y errores con respecto a los estándares establecidos	x		x		x		
5	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación importante	x		x		x		
6	Expresa sus valores y creencias más importantes	x		x		x		
7	Está ausente cuando surgen problemas importantes	x		x		x		
8	Cuando resuelve problemas trata de verlo desde diferentes puntos de vista	x		x		x		
9	Habla con optimismo sobre el futuro	x		x		x		
10	Hace que sienta orgullo de ser asociado con él	x		x		x		
11	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno para lograr los objetivos de desempeño	x		x		x		
12	Actúa solo cuando las cosas ya están funcionando mal	x		x		x		
13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas y logros	x		x		x		
14	Considera importante tener un objetivo específico y claro en lo que se hace	x		x		x		
15	Dedica tiempo a enseñar y orientar a sus colaboradores	x		x		x		
16	Deja en claro lo que cada uno podría recibir si se logran las metas	x		x		x		
17	Piensa que si algo no ha dejado de funcionar totalmente no es necesario arreglarlo	x		x		x		
18	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus propios intereses	x		x		x		
19	Me trata como una persona y no como un miembro del grupo	x		x		x		
20	Considera que los problemas deben llegar hasta el límite para intervenir	x		x		x		
LIDERAZGO TRASFORMACIONAL								
		Si	No	Si	No	Si	No	
21	Actúa de modo que se gana mi respeto	x		x		x		
22	Pone toda su atención en la búsqueda y solución de errores, quejas y fallas	x		x		x		
23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones tomadas	x		x		x		
24	Realiza un seguimiento de todos los inconvenientes que ocurren	x		x		x		
25	Se muestra confiable y seguro	x		x		x		
26	Construye a una visión positiva del futuro	x		x		x		
27	Dirige mi atención hacia los fracasos y errores para alcanzar las metas	x		x		x		
28	Evita tomar decisiones	x		x		x		
29	Toma en cuenta que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas	x		x		x		

LIDERAZGO LAISSEZ- FEIRE		Si	No	Si	No	Si	No	
30	Me ayuda a mirar los problemas de distinto puntos de vistas	x		x		x		
31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas y debilidades	x		x		x		
32	Sugiere nuevas y mejores formas de hacer el trabajo	x		x		x		
33	Tiende a demorar las repuestas en asuntos pendientes	x		x		x		
34	Enfatiza la importancia de tener un objetivo en común	x		x		x		
35	Expresa satisfacción cuando cumpla con lo solicitado	x		x		x		
36	Expresa confianza en que se alcanzaran las metas	x		x		x		
37	Relaciona efectivamente mi trabajo con las necesidades organizacionales	x		x		x		
EFFECTIVIDAD DE LIDERAZGO								
		Si	No	Si	No	Si	No	
38	Utiliza estrategias de liderazgo que me resultan satisfactorias	x		x		x		
39	Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer	x		x		x		
40	Me respalda de manera efectiva frente a los supervisores	x		x		x		
41	Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria	x		x		x		
42	Aumenta mi motivación hacia el éxito	x		x		x		
43	Encuentra y reconoce de manera efectiva las necesidades de la organización	x		x		x		
44	Me motiva a esforzarme más en mi trabajo	x		x		x		
45	Lidera un grupo que es efectivo	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [x]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: Indira Cristina Ladines Zapata

DNI: 40715273

Especialidad del validador: Administración de Negocios

10 de mayo del 2022

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO: CLIMA LABORAL

.....
Firma del Experto Informante.

		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	AUTORREALIZACION							
1	Crees que existen oportunidades de progresar en la institución	x		x		x		
2	Sientes que el jefe se interesa por el éxito de su personal	x		x		x		
3	Participas en la definición de los objetivos institucionales y realizas acciones para lograrlo	x		x		x		
4	Cree que se valoran los altos niveles de desempeño	x		x		x		
5	Los directivos expresan reconocimientos por los logros	x		x		x		
6	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse	x		x		x		
7	Los directivos promueven la capacitación que se requiere	x		x		x		
8	Considera que la institución promueve el desarrollo del personal	x		x		x		
9	Cree que se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras	x		x		x		
10	Se reconoce los logros en el trabajo	x		x		x		
	INVOLUCRAMIENTO LABORAL							
11	Se siente comprometido con el éxito de la institución	x		x		x		
12	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	x		x		x		
13	Cada trabajador se considera factor clave para el éxito de la institución	x		x		x		
14	Los trabajadores están comprometidos con la institución	x		x		x		
15	En la institución, se hace mejor las cosas cada día	x		x		x		
16	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo del personal	x		x		x		
17	Siente que cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	x		x		x		
18	Los objetivos del trabajo están claramente definidos	x		x		x		
19	Existe clara definición de visión, misión y valores en la institución	x		x		x		
20	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	x		x		x		
	SUPERVISION							
21	El directorio brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan	x		x		x		
22	En la institución se mejoran constantemente los métodos de trabajo	x		x		x		
23	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea	x		x		x		
24	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo	x		x		x		
25	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas	x		x		x		
26	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades	x		x		x		
27	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	x		x		x		
28	Los objetivos del trabajo están claramente definidos	x		x		x		
29	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos	x		x		x		
30	Existe un trato justo en la institución	x		x		x		
	COMUNICACIÓN							
31	Se cuenta con acceso a la información necesaria para con el trabajo	x		x		x		
32	En mi institución la información fluye adecuadamente	x		x		x		

33	En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa	x		x		x		
34	Existen suficientes canales de comunicación	x		x		x		
35	Es posible la interacción con personas con mayor jerarquía	x		x		x		
36	En la institución se afronta y supera los obstáculos	x		x		x		
37	La institución fomenta y promueve la comunicación interna	x		x		x		
38	El jefe escucha los planteamientos que se le hacen	x		x		x		
39	Existe colaboración entre el personal de diferentes áreas	x		x		x		
40	Se conocen los avances en las otras áreas de la institución	x		x		x		
	CONDICIONES LABORALES							
41	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí	x		x		x		
42	Los objetivos de trabajo son retos	x		x		x		
43	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades	x		x		x		
44	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado	x		x		x		
45	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede	x		x		x		
46	Existe buena administración de los recursos	x		x		x		
47	La remuneración es atractiva en comparación con las otras instituciones	x		x		x		
48	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución	x		x		x		
49	Se dispone la tecnología que facilita el trabajo	x		x		x		
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [x] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Indira Cristina Ladines Zapata

DNI: 40715273

Especialidad del validador: Administración de Negocios

10 de mayo del 2022

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

.....
Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO : PRODUCTIVIDAD

N.º	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
NIVEL DE EFICIENCIA								
1	Las herramientas utilizadas son las adecuadas para la ejecución de su trabajo	x		x		x		
2	Cree usted que las herramientas requeridas para la ejecución de su trabajo son usadas adecuadamente	x		x		x		
3	El uso de los materiales de promoción tiene una programación establecida	x		x		x		
NIVEL DE EFICACIA								
4	El servicio de información satisface al cliente	x		x		x		
5	El jefe y demás compañeros esta satisfechos de la obtención de resultados	x		x		x		
6	La gerencia establece objetivos y metas a alcanzar	x		x		x		
GRADO DE MOTIVACION								
7	Se siente usted identificado con la organización	x		x		x		
8	Los trabajadores son recompensados por sus resultados realizados en la organización	x		x		x		
9	Los jefes dan importancia al desarrollo de las competencias de los trabajadores	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del Juez validador: Dr/ Mg: Indira Cristina Ladines Zapata

DNI: 40715273

Especialidad del validador: Administración de Negocios

10 de mayo del 2022

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO: LIDERAZGO

N.º	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
LIDERAZGO TRANSACCIONAL								
1	¿Me ayuda siempre cuando puede?	x		x		x		
2	Acostumbra a evaluar críticamente mis creencias, opiniones, supuestos, para ver si son los apropiados	x		x		x		
3.	Trata de interferir en los problemas hasta que se toman más complicados	x		x		x		
4	Presta atención a las irregularidades y errores con respecto a los estándares establecidos	x		x		x		
5	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación importante	x		x		x		
6	Expresa sus valores y creencias más importantes	x		x		x		
7	Está ausente cuando surgen problemas importantes	x		x		x		
8	Cuando resuelve problemas trata de verlo desde diferentes puntos de vista	x		x		x		
9	Habla con optimismo sobre el futuro	x		x		x		
10	Hace que sienta orgullo de ser asociado con el	x		x		x		
11	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno para lograr los objetivos de desempeño	x		x		x		
12	Actúa solo cuando las cosas ya están funcionando mal	x		x		x		
13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas y logros	x		x		x		
14	Considera importante tener un objetivo específico y claro en lo que se hace	x		x		x		
15	Dedica tiempo a enseñar y orientar a sus colaboradores	x		x		x		
16	Deja en claro lo que cada uno podría recibir si se logran las metas	x		x		x		
17	Piensa que si algo no ha dejado de funcionar totalmente no es necesario arreglarlo	x		x		x		
18	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus propios intereses	x		x		x		
19	Me trata como una persona y no como un miembro del grupo	x		x		x		
20	Considera que los problemas deben llegar hasta el límite para intervenir	x		x		x		
LIDERAZGO TRASFORMACIONAL								
21	Actúa de modo que se gana mi respeto	x		x		x		
22	Pone toda su atención en la búsqueda y solución de errores, quejas y fallas	x		x		x		
23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones tomadas	x		x		x		
24	Realiza un seguimiento de todos los inconvenientes que ocurren	x		x		x		
25	Se muestra confiable y seguro	x		x		x		
26	Construye a una visión positiva del futuro	x		x		x		
27	Dirige mi atención hacia los fracasos y errores para alcanzar las metas	x		x		x		
28	Evita tomar decisiones	x		x		x		
29	Toma en cuenta que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas	x		x		x		

LIDERAZGO LAISSEZ- FEIRE		SI	No	SI	No	SI	No
30	Me ayuda a mirar los problemas de distinto puntos de vistas	X		X		X	
31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas y debilidades	X		X		X	
32	Sugiere nuevas y mejores formas de hacer el trabajo	X		X		X	
33	Tiende a demorar las repuestas en asuntos pendientes	X		X		X	
34	Enfatiza la importancia de tener un objetivo en común	X		X		X	
35	Expresa satisfacción cuando cumplo con lo solicitado	X		X		X	
36	Expresa confianza en que se alcancen las metas	X		X		X	
37	Relaciona efectivamente mi trabajo con las necesidades organizacionales	X		X		X	
EFECTIVIDAD DE LIDERAZGO		SI	No	SI	No	SI	No
38	Utiliza estrategias de liderazgo que me resultan satisfactorias	X		X		X	
39	Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer	X		X		X	
40	Me respalda de manera efectiva frente a los supervisores	X		X		X	
41	Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria	X		X		X	
42	Aumenta mi motivación hacia el éxito	X		X		X	
43	Encuentra y reconoce de manera efectiva las necesidades de la organización	X		X		X	
44	Me motiva a esforzarme más en mi trabajo	X		X		X	
45	Lidera un grupo que es efectivo	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: Treesy Miluska Inga Altamirano DNI: 47016722

Especialidad del validador: ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS-MBA

16 de mayo del 2022

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

.....
Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO: CLIMA LABORAL

		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
AUTORREALIZACION								
1	Crees que existen oportunidades de progresar en la institución	X		X		X		
2	Sientes que el jefe se interesa por el éxito de su personal	X		X		X		
3	Participas en la definición de los objetivos institucionales y realizas acciones para lograrlo	X		X		X		
4	Cree que se valoran los altos niveles de desempeño	X		X		X		
5	Los directivos expresan reconocimientos por los logros	X		X		X		
6	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse	X		X		X		
7	Los directivos promueven la capacitación que se requiere	X		X		X		
8	Considera que la institución promueve el desarrollo del personal	X		X		X		
9	Cree que se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras	X		X		X		
10	Se reconoce los logros en el trabajo	X		X		X		
INVOLUCRAMIENTO LABORAL								
11	Se siente comprometido con el éxito de la institución	X		X		X		
12	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	X		X		X		
13	Cada trabajador se considera factor clave para el éxito de la institución	X		X		X		
14	Los trabajadores están comprometidos con la institución	X		X		X		
15	En la institución, se hace mejor las cosas cada día	X		X		X		
16	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo del personal	X		X		X		
17	Siente que cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	X		X		X		
18	Los objetivos del trabajo están claramente definidos	X		X		X		
19	Existe clara definición de visión, misión y valores en la institución	X		X		X		
20	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	X		X		X		
SUPERVISION								
21	El directorio brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan	X		X		X		
22	En la institución se mejoran constantemente los métodos de trabajo	X		X		X		
23	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea	X		X		X		
24	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo	X		X		X		
25	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas	X		X		X		
26	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades	X		X		X		
27	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	X		X		X		
28	Los objetivos del trabajo están claramente definidos	X		X		X		
29	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos	X		X		X		
30	Existe un trato justo en la institución	X		X		X		
COMUNICACIÓN								
31	Se cuenta con acceso a la información necesaria para con el trabajo	X		X		X		
32	En mi institución la información fluye adecuadamente	X		X		X		

33	En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa	X		X		X			
34	Existen suficientes canales de comunicación	X		X		X			
35	Es posible la interacción con personas con mayor jerarquía	X		X		X			
36	En la institución se afronta y supera los obstáculos	X		X		X			
37	La institución fomenta y promueve la comunicación interna	X		X		X			
38	El jefe escucha los planteamientos que se le hacen	X		X		X			
39	Existe colaboración entre el personal de diferentes áreas	X		X		X			
40	Se conocen los avances en las otras áreas de la institución	X		X		X			
CONDICIONES LABORALES									
		SI	No	SI	No	SI	No		
41	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí	X		X		X			
42	Los objetivos de trabajo son retadores	X		X		X			
43	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades	X		X		X			
44	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado	X		X		X			
45	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede	X		X		X			
46	Existe buena administración de los recursos	X		X		X			
47	La remuneración es atractiva en comparación con las otras instituciones	X		X		X			
48	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución	X		X		X			
49	Se dispone la tecnología que facilita el trabajo	X		X		X			
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	X		X		X			

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Treesy Miluska Inga Altamirano DNI: 47016722

Especialidad del validador: ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS-MBA

16 de mayo del 2022

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

.....
Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO : PRODUCTIVIDAD

	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	NIVEL DE EFICIENCIA							
	Las herramientas utilizadas son las adecuadas para la ejecución de su trabajo	X		X		X		
2	Cree usted que las herramientas requeridas para la ejecución de su trabajo son usadas adecuadamente	X		X		X		
3	El uso de los materiales de promoción tiene una programación establecida	X		X		X		
	NIVEL DE EFICACIA	SI	No	SI	No	SI	No	
4	El servicio de información satisface al cliente	X		X		X		
5	El jefe y demás compañeros esta satisfechos de la obtención de resultados	X		X		X		
6	La gerencia establece objetivos y metas a alcanzar	X		X		X		
	GRADO DE MOTIVACION	SI	No	SI	No	SI	No	
7	Se siente usted identificado con la organización	X		X		X		
8	Los trabajadores son recompensados por sus resultados realizados en la organización	X		X		X		
9	Los jefes dan importancia al desarrollo de las competencias de los trabajadores	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: I Treesy Miluska Inga Altamirano DNI: 47016722

Especialidad del validador: ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS-MBA

16 de mayo del 2022

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

.....
Firma del Experto Informante.

Experto 1: Treesy Miluska Inga Altamirano

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
INGA ALTAMIRANO, TREESY MILUSKA DNI 47016722	BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN Fecha de diploma: 12/11/18 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 05/01/2013 Fecha egreso: 12/08/2018	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO <i>PERU</i>
INGA ALTAMIRANO, TREESY MILUSKA DNI 47016722	LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Fecha de diploma: 15/04/19 Modalidad de estudios: PRESENCIAL	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C. <i>PERU</i>
INGA ALTAMIRANO, TREESY MILUSKA DNI 47016722	MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA Fecha de diploma: 21/04/21 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 01/04/2019 Fecha egreso: 09/08/2020	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C. <i>PERU</i>

Experto 2 : Miriam Cano Bejar, Gerente de Agencia Caja Arequipa / Oficina Puerto Maldonado

CANO BEJAR, MIRIAM MARLENI DNI 23943501	LICENCIADO EN ADMINISTRACION Fecha de diploma: 31/12/1997 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO <i>PERU</i>
CANO BEJAR, MIRIAM MARLENI DNI 23943501	BACHILLER EN ADMINISTRACION Fecha de diploma: 03/07/96 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO <i>PERU</i>
CANO BEJAR, MIRIAM MARLENI DNI 23943501	MAGÍSTER EN GESTIÓN PÚBLICA Fecha de diploma: 27/02/17 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 30/07/2015 Fecha egreso: 31/08/2016	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO <i>PERU</i>

Experto 3 : Ladines Zapata Indira, Jefa de Operaciones Banco el Comercio

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
LADINES ZAPATA, INDIRA CRISTINA DNI 40715273	BACHILLER EN CIENCIAS EMPRESARIALES - Fecha de diploma: 23/11/2013 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO <i>PERU</i>
LADINES ZAPATA, INDIRA CRISTINA DNI 40715273	LICENCIADA EN ADMINISTRACION Fecha de diploma: 14/04/15 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO <i>PERU</i>
LADINES ZAPATA, INDIRA CRISTINA DNI 40715273	MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA Fecha de diploma: 21/02/22 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 06/04/2020 Fecha egreso: 29/08/2021	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C. <i>PERU</i>

Anexo 6. Consentimiento informado

AUTORIZACION DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES		
Datos Generales		
Nombre de la organización	Ruc:	20100209641
CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE AREQUIPA		
Nombre del titular o representante legal		
LEONARDO HIROSHI YEP OKA, con el cargo de Jefe de Administración de Personal, identificado con DNI N.º 42174150, con facultades inscritas en la Partida N° 11000281 del Registro de Personas Jurídicas de la Zona Registral N° XII – Sede Arequipa.		
Consentimiento: De conformidad con lo establecido en el artículo 7°, literal "f" del código de ética en la investigación de la universidad Cesar Vallejo*; Autorizo (X) , publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en el cual se ha llevado a cabo la investigación.		
Nombre del trabajo de investigación		
Liderazgo, clima laboral y productividad en la Caja Municipal Arequipa de la ciudad de Ica, 2022.		
Nombre del programa Académico		
Maestría en Administración de Negocios - MBA		
Autor: Nombres y Apellidos		
Galindo Vasquez Luis Alexi		DNI: 46307778
En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el repositorio institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor del estudio.		

Lima, Julio del 2022


LEONARDO HIROSHI YEP OKA
Jefatura de Administración de Personal
CMAC Arequipa

RV: Solicitud de Autorización uso de Nombre y Permiso para desarrollo de proyecto en la empresa- Tesis para obtención de Grado - Luis Galindo

 Luis Galindo Vasquez
Para: Usted


Dom 29/05/2

Sent: Wednesday, May 18, 2022 12:15:36 PM
To: Diego L. Ortega Segovia <dortega@cajaarequipa.pe>
Cc: Carol Paola Ramirez Alarcon <cr Ramirez@cajaarequipa.pe>
Subject: Solicitud de Autorización uso de Nombre y Permiso para desarrollo de proyecto en la empresa- Tesis para obtención de Grado - Luis Galindo

Estimado
Diego

Mediante la presente agradecería brindar su autorización o gestionar la misma para poder utilizar el nombre de la empresa y realizar la investigación a través de cuestionarios digitales a personal trabajador de la zona de Ica, para poder desarrollar mi tesis en la Universidad Cesar Vallejo, en donde me encuentro estudiando y culminando una Maestría en Administración de Negocios

Nombre de la tesis : Liderazgo, Clima Laboral y Productividad en la Caja Municipal de Arequipa de la ciudad de Ica – 2022

Con la aplicación del estudio se busca profundizar sobre la asociación del liderazgo con la productividad y como ellas se vinculan con el clima laboral, y la relación entre ellas.

A la espera de su gentil apoyo

 Luis Galindo Vasquez
Gerente de Agencia
Agencia Salas – Guadalupe
Calle Lima Mr. G. Lote 15 - Salas
RPC: 945 116 379

RV: Solicitud de Autorización uso de Nombre y Permiso para desarrollo de proyecto en la empresa- Tesis para obtención de Grado - Luis Galindo

 Luis Galindo Vasquez
Para: Usted


Dom 29/05/2022

From: Diego L. Ortega Segovia <dortega@cajaarequipa.pe>
Sent: Friday, May 27, 2022 6:03:09 PM
To: Luis Alexi Galindo Vasquez <lGalindo@cajaarequipa.pe>
Cc: Carol Paola Ramirez Alarcon <cr Ramirez@cajaarequipa.pe>
Subject: RE: Solicitud de Autorización uso de Nombre y Permiso para desarrollo de proyecto en la empresa- Tesis para obtención de Grado - Luis Galindo

Conforme.

Solo para aplicacion por motivos de estudios y en agencias de la zona de Ica

Saludos.

  **Diego Ortega Segovia**
Gerente Regional Zonal - Ica
Celular: 944491228
dortega@cajaarequipa.pe
Vamos por los 7000MM!!!!!!

From: Luis Alexi Galindo Vasquez
Sent: Wednesday, May 18, 2022 12:15:36 PM
To: Diego L. Ortega Segovia <dortega@cajaarequipa.pe>
Cc: Carol Paola Ramirez Alarcon <cr Ramirez@cajaarequipa.pe>
Subject: Solicitud de Autorización uso de Nombre y Permiso para desarrollo de proyecto en la empresa- Tesis para obtención de Grado - Luis Galindo

Estimado
Diego

Mediante la presente agradecería brindar su autorización o gestionar la misma para poder utilizar el nombre de la empresa y realizar la investigación a través de cuestionarios digitales a personal

Anexo 7. Base de datos

	Marca temporal	Puntuación total	1. ¿Me ayuda siempre cuándo puede?	2. Acostumbra a evaluar críticamente mis creencias, opiniones, supuestos, para ver si son los apropiados
1	2022/06/09 2:06:14 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	4. A menudo
2	2022/06/09 2:14:16 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	3. A veces
3	2022/06/09 2:38:12 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	3. A veces
4	2022/06/09 3:16:27 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	2. Rara vez
5	2022/06/09 3:40:15 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	4. A menudo
6	2022/06/09 3:48:27 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	2. Rara vez	3. A veces
7	2022/06/09 4:56:02 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	4. A menudo
8	2022/06/09 5:22:18 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	4. A menudo	4. A menudo
9	2022/06/09 8:11:57 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	4. A menudo
10	2022/06/09 9:19:24 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	5. Siempre
11	2022/06/10 12:46:02 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	4. A menudo	4. A menudo
12	2022/06/10 5:46:43 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	4. A menudo	4. A menudo
13	2022/06/10 6:50:03 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	3. A veces
14	2022/06/13 9:17:35 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	4. A menudo
15	2022/06/13 9:27:10 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	5. Siempre
16	2022/06/14 8:21:11 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	4. A menudo	3. A veces
17	2022/06/14 8:22:00 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	4. A menudo
18	2022/06/14 8:32:24 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	5. Siempre
19	2022/06/14 4:48:47 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	3. A veces
20	2022/06/14 6:46:37 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	5. Siempre
21	2022/06/14 6:55:10 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	2. Rara vez
22	2022/06/15 2:31:30 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	3. A veces
23	2022/06/15 3:32:39 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	2. Rara vez	2. Rara vez
24	2022/06/15 3:38:10 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	4. A menudo
25	2022/06/15 3:55:11 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	5. Siempre
26	2022/06/15 4:02:57 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	3. A veces
27	2022/06/15 4:03:25 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	4. A menudo
28	2022/06/15 4:04:21 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	4. A menudo	1. Nunca
29	2022/06/15 4:11:31 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	4. A menudo	5. Siempre
30	2022/06/15 5:13:27 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	3. A veces
31	2022/06/15 5:48:16 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	4. A menudo	3. A veces
32	2022/06/15 6:26:04 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	5. Siempre
33	2022/06/15 7:21:39 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	2. Rara vez
34	2022/06/15 9:03:26 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	4. A menudo
35	2022/06/15 9:23:45 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	5. Siempre
36	2022/06/15 9:27:02 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	4. A menudo	1. Nunca
37	2022/06/15 10:28:50 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	2. Rara vez
38	2022/06/16 3:32:38 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	4. A menudo	4. A menudo

39	2022/06/16 4:14:36 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	3. A veces
40	2022/06/16 4:16:11 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	5. Siempre
41	2022/06/16 4:26:17 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	4. A menudo
42	2022/06/16 6:17:26 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	4. A menudo
43	2022/06/16 6:22:18 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	5. Siempre
44	2022/06/16 7:20:23 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	4. A menudo	3. A veces
45	2022/06/16 7:21:11 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	3. A veces
46	2022/06/16 7:31:37 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	4. A menudo	2. Rara vez
47	2022/06/16 10:09:41 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	4. A menudo	3. A veces
48	2022/06/17 8:12:23 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	4. A menudo
49	2022/06/17 8:36:41 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	3. A veces
50	2022/06/17 8:43:25 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	4. A menudo	5. Siempre
51	2022/06/17 8:58:41 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	3. A veces
52	2022/06/17 9:01:50 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	4. A menudo	2. Rara vez
53	2022/06/17 9:17:41 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	2. Rara vez
54	2022/06/17 10:23:56 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	4. A menudo	4. A menudo
55	2022/06/17 2:57:53 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	3. A veces
56	2022/06/17 7:22:48 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	4. A menudo	4. A menudo
57	2022/06/17 9:03:16 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	4. A menudo	5. Siempre
58	2022/06/21 9:19:49 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	2. Rara vez	2. Rara vez
59	2022/06/21 10:03:02 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	3. A veces
60	2022/06/21 10:11:24 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	1. Nunca
61	2022/06/21 10:12:02 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	5. Siempre
62	2022/06/21 10:13:01 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	4. A menudo	2. Rara vez
63	2022/06/21 10:31:13 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	2. Rara vez
64	2022/06/21 11:37:48 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	3. A veces
65	2022/06/21 2:35:23 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	4. A menudo	2. Rara vez
66	2022/06/22 5:17:05 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	4. A menudo	3. A veces
67	2022/06/22 9:06:30 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	2. Rara vez
68	2022/06/22 10:53:44 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	4. A menudo
69	2022/06/22 11:09:08 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	2. Rara vez
70	2022/06/22 2:05:06 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	4. A menudo	4. A menudo
71	2022/06/22 2:25:16 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	4. A menudo
72	2022/06/22 3:24:03 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	4. A menudo
73	2022/06/22 3:25:03 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	3. A veces
74	2022/06/22 3:36:47 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	5. Siempre
75	2022/06/22 4:03:11 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	5. Siempre
76	2022/06/22 4:24:23 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	2. Rara vez
77	2022/06/22 6:07:54 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	4. A menudo
78	2022/06/22 6:22:21 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	2. Rara vez	4. A menudo
79	2022/06/22 6:33:17 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	3. A veces
80	2022/06/22 6:35:44 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	1. Nunca
81	2022/06/22 6:55:06 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	2. Rara vez
82	2022/06/22 6:55:28 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	1. Nunca

83	2022/06/22 7:16:47 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	1. Nunca
84	2022/06/22 7:24:21 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	4. A menudo	4. A menudo
85	2022/06/22 7:26:21 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	3. A veces
86	2022/06/22 7:27:04 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	4. A menudo	4. A menudo
87	2022/06/22 7:40:38 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	5. Siempre
88	2022/06/22 7:55:12 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	4. A menudo	2. Rara vez
89	2022/06/22 7:57:22 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	2. Rara vez	2. Rara vez
90	2022/06/22 8:00:22 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	2. Rara vez
91	2022/06/22 8:03:25 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	4. A menudo	3. A veces
92	2022/06/22 8:28:41 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	1. Nunca
93	2022/06/22 8:29:02 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	2. Rara vez	2. Rara vez
94	2022/06/22 8:34:29 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	1. Nunca
95	2022/06/22 8:36:49 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	4. A menudo	4. A menudo
96	2022/06/22 8:36:54 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	4. A menudo
97	2022/06/22 8:40:10 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	2. Rara vez	1. Nunca
98	2022/06/22 8:47:27 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	4. A menudo
99	2022/06/22 8:54:24 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	1. Nunca
100	2022/06/22 9:10:30 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	4. A menudo	3. A veces
101	2022/06/22 9:17:18 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	4. A menudo	3. A veces
102	2022/06/22 9:24:20 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	4. A menudo
103	2022/06/22 9:40:28 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	4. A menudo
104	2022/06/22 10:10:35 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	4. A menudo
105	2022/06/22 10:27:32 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	5. Siempre
106	2022/06/22 10:35:42 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	2. Rara vez
107	2022/06/22 11:14:40 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	3. A veces
108	2022/06/22 11:22:16 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	2. Rara vez
109	2022/06/22 11:45:10 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	4. A menudo
110	2022/06/22 11:57:24 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	2. Rara vez	3. A veces
111	2022/06/23 12:05:45 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	2. Rara vez
112	2022/06/23 12:13:02 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	2. Rara vez
113	2022/06/23 12:24:41 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	4. A menudo
114	2022/06/23 12:28:16 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	2. Rara vez
115	2022/06/23 12:34:39 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	2. Rara vez	1. Nunca
116	2022/06/23 8:02:17 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	2. Rara vez
117	2022/06/23 8:18:37 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	4. A menudo
118	2022/06/23 9:15:41 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	4. A menudo
119	2022/06/23 10:10:46 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	4. A menudo	3. A veces
120	2022/06/23 12:24:41 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	4. A menudo
121	2022/06/23 12:28:16 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	2. Rara vez
122	2022/06/22 11:57:24 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	2. Rara vez	3. A veces
123	2022/06/23 12:05:45 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	2. Rara vez
124	2022/06/23 12:28:16 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	2. Rara vez
125	2022/06/23 12:34:39 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	2. Rara vez	1. Nunca
126	2022/06/23 10:10:46 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	4. A menudo	3. A veces

127	2022/06/23 12:05:45 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	2. Rara vez
128	2022/06/22 9:40:28 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	4. A menudo
129	2022/06/22 9:17:18 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	4. A menudo	3. A veces
130	2022/06/22 10:10:35 p.Â m. GMT-5	0.00 / 0	5. Siempre	4. A menudo
131	2022/06/23 8:02:17 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	2. Rara vez
132	2022/06/23 12:05:45 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	2. Rara vez
133	2022/06/23 12:28:16 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	1. Nunca
134	2022/06/23 12:34:39 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	4. A menudo	4. A menudo
135	2022/06/23 10:10:46 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	1. Nunca
136	2022/06/23 12:05:45 a.Â m. GMT-5	0.00 / 0	3. A veces	2. Rara vez
137	2022/06/23 12:05:45 a.Â m. GMT-6	0.00 / 0	3. A veces	3. A veces
138	2022/06/23 12:05:47 a.Â m. GMT-7	0.00 / 0	3. A veces	1. Nunca
139	2022/06/23 12:05:49 a.Â m. GMT-8	0.00 / 0	3. A veces	2. Rara vez
140	2022/06/23 12:06:08 a.Â m. GMT-9	0.00 / 0	4. A menudo	4. A menudo
141	2022/06/23 12:06:10 a.Â m. GMT-10	0.00 / 0	5. Siempre	1. Nunca
142	2022/06/23 12:056:11 a.Â m. GMT-11	0.00 / 0	4. A menudo	3. A veces

Anexo 8. Resultados de la fiabilidad

Tabla 11 *Evidencias de fiabilidad por consistencia interna de los cuestionarios*

Variable	Coefficiente alfa de Cronbach	N° de elementos
Liderazgo	0.948	45
Clima laboral	0.984	50
Productividad	0.930	9

Anexo 9. Resultados de la prueba de normalidad

Para comenzar con el análisis de la normalidad se ha formulado la siguiente prueba de hipótesis:

H_0 = La variable no presenta una distribución normal.

H_a = La variable presenta una distribución normal.

Nivel de significancia = 5% (0.05).

Regla de decisión = Si el p-valor obtenido de la investigación es menor al 5% establecido, entonces se acepta la hipótesis nula (H_0), con lo cual la variable no tiene una distribución normal. En caso contrario, que se compruebe que el p-valor > 0.05 , se acepta la hipótesis alternativa (H_a) de que la variable presenta una distribución normal.

De acuerdo a lo contemplado en la tabla 14, se exponen los resultados de la prueba de normalidad para las variables objeto de estudio, En este caso particular, se evidencia que para la variable liderazgo no se tiene un comportamiento normal, ya que el p-valor obtenido es inferior al 5% de significancia ($p > 0.05$). Asimismo, la variable clima laboral tampoco evidencia una distribución normal al registrar un p-valor inferior al nivel de significancia del 5%, y en última instancia la variable productividad igualmente no presentó una distribución normal por lo que se procede a la aplicación de la prueba no paramétrica de Spearman para demostrar el nivel de asociación de las dimensiones y variables establecidas en las hipótesis de investigación.

Tabla 12 Resultado de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov

Variables	Valor estadístico			Criterio	Decisión
	Kolmogorov-Smirnov	GI	Sig.		
Liderazgo	0.117	142	0.000	$p < 0.05$	No
Clima laboral	0.100	142	0.001	$p < 0.05$	No
Productividad	0.121	142	0.000	$p < 0.05$	No