Universidad Nacional Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE GESTIÓN DE COBRANZA DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SAT) LIMA Y AGENCIAS, 2023

Línea de investigación:
Gestión y desarrollo empresarial

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración con mención en Administración Pública

Autora

Aguirre Sacravilca, Angela Karina

Asesor

Palomino Nieto, Edgardo

ORCID: 0000-0002-8051-3783

Jurado

Oncevay Espinoza, Feliciano Timoteo

Picón Chavez, Hernan

Torres Suarez, Roberto

Lima - Perú

2026

RECONOCIMIENTO - NO COMERCIAL - SIN OBRA DERIVADA
(CC BY-NC-ND)

ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE GESTIÓN DE COBRANZ/ SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SAT) LIMA Y AGENCIAS, 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

29%	26%	11%	14%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUD

FUENTES PRIMARIAS

1. repositorio.usmp.edu.pe
   Fuente de Internet
2. Submitted to Universidad Nacional Federico Villarreal
   Trabajo del estudiante
3. www.coursehero.com
   Fuente de Internet
4. Submitted to Universidad Cesar Vallejo
   Trabajo del estudiante
5. repositorio.ucv.edu.pe
   Fuente de Internet
6. repositorio.unfv.edu.pe
   Fuente de Internet
7. hdl.handle.net
   Fuente de Internet
8. repositorio.usanpedro.edu.pe
   Fuente de Internet
9. repositorio.uct.edu.pe
   Fuente de Internet
10. repositorio.udh.edu.pe
    Fuente de Internet
11. repositorio.upagu.edu.pe
    Fuente de Internet
12. repositorio.utelesup.edu.pe
    Fuente de Internet
13. repositorio.uiix.edu.mx
    Fuente de Internet
14. repositorio.unjfsc.edu.pe
    Fuente de Internet

editorialalema.org

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE GESTIÓN DE COBRANZA DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SAT) LIMA Y AGENCIAS, 2023

Línea de Investigación:
Gestión y Desarrollo Empresarial

Tesis para para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración con mención en Administración Pública

Autora:

Aguirre Sacravilca, Angela Karina

Asesor:

Palomino Nieto, Edgardo
ORCID: 0000-0002-8051-3783

Jurado:

Oncevay Espinoza, Feliciano Timoteo

Picón Chavez, Hernan

Torres Suarez, Roberto

Lima – Perú

2026

Índice

Resumen vi
Abstract vii
I. Introducción 8
1.1. Descripción y formulación del problema 9
1.2. Antecedentes 13
1.3. Objetivos 16
Objetivo General 16
Objetivos Específicos 16
1.4. Justificación 17
1.5. Hipótesis 18
II. Marco Teórico 20
2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación 20
III. Método 39
3.1 Tipo de Investigación 40
3.2 Ámbito temporal y espacial 41
3.3 Variables 42
3.4 Población y Muestra 43
3.5 Instrumentos 44
3.6 Procedimientos 45
3.7 Análisis de Datos 45
3.8 Consideraciones Éticas 46
IV. Resultados 48
V. Discusión de resultados 62
VI. Conclusiones 65
VII. Recomendaciones 67
VIII. Referencias 69
IX. Anexos 75
Anexo A. Matriz de consistencia de la tesis titulada: Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT) - Lima, 2023 75
Anexo B. Instrumentos de recolección de datos 76

Anexo C. Validación de los instrumentos 78
Anexo D. Base de datos 84
Anexo E. Resultados de la base de datos 86

Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz de operacionalización de variables....42
Tabla 2 Aplicación de la Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov....46
Tabla 3 Tabla de frecuencias V1: Estilos de Liderazgo 48
Tabla 4 Tabla de frecuencias V1D1: Liderazgo Transformacional Baremado 49
Tabla 5 Tabla de frecuencias V1D2: Liderazgo Transaccional Baremado 51
Tabla 6 Tabla de frecuencias V1D3: Liderazgo Laissez-faire Baremado 52
Tabla 7 Tabla de frecuencias V2: Clima Organizacional 53
Tabla 8 Tabla de frecuencias V2D1: Estructura Organizacional....55
Tabla 9 Tabla de frecuencias V2D2: Trabajo en Equipo....56
Tabla 10 Tabla de frecuencias V2D3: Satisfacción Laboral 58
Tabla 11 Comprobación de la Hipótesis General 59
Tabla 12 Comprobación de la Hipótesis Específica 1 60
Tabla 13 Comprobación de la Hipótesis Específica 2 60
Tabla 14 Comprobación de la Hipótesis Específica 3 60

Índice de Figuras

Figura 1 V1: Estilos de Liderazgo 48
Figura 2 V1D1: Liderazgo Transformacional Baremado 50
Figura 3 V1D2: Liderazgo Transaccional Baremado 51
Figura 4 V1D3: Liderazgo Laissez-faire Baremado 52
Figura 5 V2: Clima Organizacional 54
Figura 6 V2D1: Estructura Organizacional 55
Figura 7 V2D2: Trabajo en Equipo 57
Figura 8 V2D3: Satisfacción Laboral 58

Resumen

En la presente investigación se analizó la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza (GGC) del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Lima durante el año 2023. El estudio surgió como respuesta a la disminución de la recaudación tributaria (-4,1%) y deficiencias detectadas en la dirección del personal. Metodológicamente, se empleó un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo-correlacional y diseño no experimental transversal, encuestando a una muestra de 132 colaboradores mediante cuestionarios validados con un alto grado de confiabilidad. Los resultados revelaron que tanto los estilos de liderazgo (40,9%) como el clima organizacional (40,2%) se sitúan predominantemente en un nivel regular. El diagnóstico identificó la satisfacción laboral como el punto más crítico, con un 54,8% en nivel regular y 32,3% en nivel bajo. Mediante la prueba Rho de Spearman, se determinó una relación significativa y moderada entre las variables generales (Rho = 0,515). Específicamente, el liderazgo transformacional mostró la mayor asociación (Rho = 0,570), seguido del transaccional (Rho = 0,416), mientras que el estilo laissez-faire no presentó una relación significativa (p = 0,121). Se concluye que la forma de liderar influye directamente en el entorno laboral, aunque actualmente existen debilidades en la dirección y cohesión del equipo. Se recomienda implementar programas de capacitación integral que fortalezcan la motivación y los sistemas de recompensa para optimizar el desempeño y la recaudación institucional.

Palabras clave: liderazgo, estilos de liderazgo, clima organizacional, SAT, Lima

Abstract

This research analyzed the relationship between leadership styles and organizational climate in the Collection Management Department (GGC) of the Tax Administration Service (SAT) of Lima during 2023. The study was conducted in response to a decline in tax revenue (-4.1%) and identified deficiencies in personnel management. Methodologically, a quantitative approach was used, with a descriptive-correlational level and a non-experimental cross-sectional design, surveying a sample of 132 employees using validated questionnaires with a high degree of reliability. The results revealed that both leadership styles (40.9%) and organizational climate (40.2%) are predominantly at a "regular" level. The diagnosis identified job satisfaction as the most critical point, with 54.8% at a regular level and 32.3% at a low level. Using Spearman's Rho test, a significant and moderate relationship was determined between the general variables (Rho = 0.515). Specifically, transformational leadership showed the strongest association (Rho = 0.570), followed by transactional leadership (Rho = 0.416), while the laissez-faire style showed no significant relationship (p = 0.121). It is concluded that the way of leading directly influences the work environment, although there are currently weaknesses in team direction and cohesion. It is recommended to implement comprehensive training programs that strengthen motivation and reward systems to optimize performance and institutional collection levels.

Keywords: leadership, leadership styles, organizational climate, SAT, Lima

I. Introducción

En las organizaciones públicas, la adecuada gestión de las personas es fundamental para alcanzar los objetivos institucionales y brindar servicios eficientes a la ciudadanía. En este contexto, los estilos de liderazgo influyen en la orientación, motivación y coordinación de los colaboradores, mientras que el clima organizacional refleja sus percepciones sobre el entorno laboral, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. Una gestión deficiente de estos aspectos puede generar desmotivación, conflictos, dificultades de comunicación y menor compromiso laboral.

La presente investigación analiza los estilos de liderazgo y el clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza (GGC) del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Lima y Agencias, durante 2023. El estudio surge ante dificultades relacionadas con la gestión del personal y el descenso de 4,1 % en la recaudación tributaria, evidenciando la necesidad de examinar factores vinculados con la dirección de los colaboradores y el ambiente laboral. Se consideran los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire.

El objetivo general fue analizar la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en la GGC del SAT de Lima y Agencias. La investigación fue de tipo aplicada, con enfoque cuantitativo, nivel descriptivo-correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 200 colaboradores y la muestra por 132 trabajadores, seleccionados mediante muestreo aleatorio simple.

Los resultados evidenciaron una relación significativa y moderada entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional (Rho = 0,515). Asimismo, el liderazgo transformacional presentó la relación más alta (Rho = 0,570), seguido del liderazgo transaccional (Rho = 0,416), mientras que el estilo laissez-faire no mostró una relación significativa. En consecuencia, los hallazgos

resaltan la importancia de fortalecer las capacidades de liderazgo, la motivación y los sistemas de recompensa, con el propósito de favorecer un clima laboral positivo y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.1. Descripción y formulación del problema

1.1.1. Descripción del problema

Los estilos de liderazgo son ampliamente reconocidos como determinantes críticos del éxito organizacional. Los líderes efectivos pueden inspirar a sus equipos, fomentar la innovación y optimar el rendimiento de la organización (Duran et al., 2019). Sin embargo, la aplicación incorrecta de estos puede llevar a la desmotivación de los empleados y a una disminución en la productividad. Por tanto, es esencial que los líderes adopten estilos de liderazgo que se alineen con las necesidades y expectativas de sus equipos, puesto que la adaptación de estos puede optimizar las satisfacciones laborales y los compromisos de los empleados (Simbrón y Sanabria, 2020). En tal sentido, una mala aplicación de estos estilos puede generar conflictos internos y altos índices de rotación de personal.

Por consiguiente, la falta de habilidades de liderazgo adecuadas puede resultar en una cultura organizacional tóxica. Los empleados pueden sentirse desmotivados y desconectados de los objetivos organizacionales. Esto, a su vez, puede afectar negativamente el desempeño organizacional y la retención del talento (Iglesias et al., 2020). En este contexto, resalta el clima organizacional, el cual se refiere a las percepciones colectivas de los colaboradores sobre su entorno de trabajo. Un clima organizacional positivo puede mejorar la moral y la productividad del personal (Fajardo et al., 2020). Por el contrario, cuando es negativo puede llevar a un aumento del estrés y la insatisfacción laboral.

En Perú, las organizaciones enfrentan desafíos particulares en la implementación de estilos de liderazgo eficaces. Las diferencias culturales dentro del país, como la diversidad étnica y las variaciones regionales, pueden crear contextos únicos que afectan la manera en que

los estilos de liderazgo son percibidos y aceptados por los empleados (Castillo et al., 2019). Por ejemplo, un estilo de liderazgo autoritario puede ser efectivo en una región, mientras que en otra puede ser visto como inapropiado o ineficaz. Estas diferencias culturales requieren que los líderes sean especialmente conscientes y adaptables a las necesidades y expectativas de sus equipos.

De igual forma, la estructura organizacional en Perú tiende a ser jerárquica y centralizada, lo que puede dificultar la implementación de estilos de liderazgo más participativos o democráticos. En muchas organizaciones, las decisiones importantes se toman en los niveles elevados jerárquicamente, dejando poco espacio para las participaciones y empoderamientos de los empleados en los niveles inferiores (Ríos y Loli, 2019). Esta estructura rígida puede limitar la capacidad de los líderes para fomentar un clima organizacional positivo y para implementar cambios que promuevan la innovación y la mejora continua. Básicamente, adaptarse a estas estructuras organizacionales requiere habilidades de liderazgo que equilibren la necesidad de control con la necesidad de flexibilidad y adaptabilidad.

Asimismo, esto se ve reflejado en diversas entidades públicas y privadas, donde la falta de alineación entre los estilos de liderazgo y las expectativas culturales y estructurales puede llevar a desafíos significativos en la gestión de equipos y en el logro de objetivos organizacionales. Las entidades públicas, en particular, pueden enfrentar mayores dificultades debido a la burocracia y la rigidez de sus estructuras administrativas. Por otro lado, las entidades privadas pueden tener más flexibilidad para adaptarse, pero aún enfrentan las necesidades de comprensión y respeto cultural de su fuerza laboral. Esta complejidad subraya la importancia de la capacitación y el desarrollo continuo de los líderes para que puedan navegar eficazmente estos desafíos y promover un entorno de trabajo saludable y productivo.

En consecuencia, resalta el Servicio de Administración Tributaria de Lima (SAT), específicamente la Gerencia de Gestión de Cobranza, la cual ha experimentado dificultades en

alcanzar sus objetivos de recaudación, obteniendo niveles de -4.1% en el año 2023 en contraste con años anteriores según cifras del SAT (2023). Esto ha generado un entorno de trabajo desafiante, impactando negativamente la moral y los desempeños de los colaboradores. Por tanto, las causas de esta problemática pudieran incluir la falta de capacitación en liderazgo y una comunicación ineficaz entre los gerentes y sus equipos, pudiendo reflejar en un clima organizacional negativo, con bajos niveles de motivación y alta rotación de personal. Esto, a su vez, afecta la eficiencia en la gestión de cobranza y la recaudación tributaria. Si no se abordan adecuadamente los problemas de liderazgo y clima organizacional, la Gerencia abordada continuará enfrentando desafíos significativos. La recaudación de ingresos fiscales podría disminuir, afectando la capacidad del Estado para financiar proyectos esenciales. Además, la moral del personal y su compromiso con la organización seguirán deteriorándose.

Por tal razón, es crucial implementar estrategias de mejora en los estilos de liderazgo y el clima organizacional. Esto incluye programas de capacitación en liderazgo y la promoción de una cultura de comunicación abierta. También, es importante realizar evaluaciones periódicas del clima organizacional para identificar y abordar problemas a tiempo. De igual modo, es relevante abordar estos aspectos que puedan mejorar significativamente el rendimiento y la satisfacción del personal. Esto no solo beneficiará a la entidad en términos de recaudación, sino que también contribuirá al bienestar general de sus empleados.

No obstante, los estilos de liderazgo son ampliamente reconocidos como determinantes críticos del éxito organizacional. Diversos enfoques de liderazgo han sido identificados en la literatura, incluyendo el transformacional, el transaccional y el laissez-faire, así como otros estilos como el autocrático, democrático, carismático y situacional (Montañez et al., 2022). Sin embargo, para el estudio, se ha decidido enfocar el análisis en los tres estilos mencionados inicialmente (transformacional, transaccional y laissez-faire) debido a su relevancia en contextos organizacionales públicos como el SAT.

Por tanto, esta delimitación se basa en investigaciones previas que resaltan cómo estos estilos son predominantes en la gestión pública y en entornos jerárquicos estructurados (Vidales et al., 2023). En particular, el liderazgo transformacional ha demostrado ser eficaz para motivar equipos y fomentar la innovación; el liderazgo transaccional se centra en el cumplimiento de tareas mediante incentivos y sanciones; mientras que el liderazgo laissez-faire permite un alto grado de autonomía en los equipos. Estos estilos resultan adecuados para evaluar su impacto en el clima organizacional de la Gerencia de Gestión de Cobranza, dado el contexto estructurado y jerárquico de la organización.

En ese sentido es necesario contar con un buen ambiente de trabajo que pueda emplear eficientemente los recursos para el cumplimiento al momento de recaudar los tributos, mejorando la calidad de servicio del SAT para favorecer a los ciudadanos a la hora de atender sus consultas, reclamos o formas de pago de sus tributos. Es por ello que este estudio busca analizar los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y Laissez-faire) y su relación con el clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza (GGC) del Servicio de Administración Tributaria de Lima y Agencias, 2023.

1.1.2. Formulación del problema

Problema general

PG: ¿En qué medida se relacionan los estilos de liderazgo con el clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria de Lima y Agencias, 2023?

Problemas específicos

PE1: ¿En qué medida se relacionan el Liderazgo transformacional con el clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria de Lima y Agencias, 2023?

PE2: ¿En qué medida se relacionan el Liderazgo transaccional con el clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria de Lima y Agencias, 2023?

PE3: ¿En qué medida se relacionan el Liderazgo Laissez-faire con el clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria de Lima y Agencias, 2023?

1.2. Antecedentes

A continuación, se evidencia una recopilación de estudios previos tanto del ámbito nacional como internacional.

1.2.1. Antecedentes Internacionales

Cedeño y Marroquín (2024) en su estudio consistió en hacer un análisis del Liderazgo Transformacional y su impacto en el clima organizacional de una entidad educativa superior en Guayaquil, Ecuador. Bajo la utilización del enfoque cuantitativo, se llevó a cabo utilizando cuestionarios aplicados a 96 docentes. Presentó un alcance es correlacional. Los hallazgos revelaron una conexión importante entre ambas variables. Concluyeron que mientras más alta sea la aplicación del liderazgo transformacional para fomentar el trabajo en equipo, mayor será la optimización del clima organizacional en la institución académica.

Matheus (2023) en su estudio consistió en hacer un análisis de los estilos de liderazgos y su incidencia en la satisfacción laboral de una planta productiva en Guayaquil, Ecuador. Bajo la utilización del enfoque cuantitativo, se llevó a cabo utilizando cuestionarios aplicados a 100 trabajadores. Presentó un alcance es correlacional. Los hallazgos revelaron una conexión transcendental entre ambas variables. Concluyeron que los estilos de liderazgos favorecen las áreas de producción de la planta, principalmente por la satisfacción de los colaboradores en sus trabajos.

Galvis (2023) en su estudio radicó en hacer un análisis correlacional del clima organizacional y la satisfacción laboral de entidades de confecciones en Bucaramanga, Colombia. Mediante, la utilización del enfoque cuantitativo, se llevó a cabo utilizando cuestionarios aplicados a 150 colaboradores. Presentó un alcance es correlacional. Los hallazgos revelaron que no prevalece conexión importante entre ambas variables. Concluyeron que estas entidades deben evaluar otros factores para examinar la satisfacción laboral, tales como la motivación o la productividad.

Hernández et al. (2021) en su estudio radicó una identificación de los estilos de liderazgos y el clima organizacional sobre la comunicación de los colaboradores en una entidad pública en México DF, México. Mediante, la utilización del enfoque cuantitativo, se llevó a cabo utilizando cuestionarios aplicados a 168 colaboradores. Presentó un alcance es correlacional. Los hallazgos revelaron una conexión importante entre ambas variables. Concluyeron que se acentúa los problemas de comunicación dentro de los colaboradores del instituto, conllevando así a un clima organizacional inestable bajo el estilo de liderazgo aplicado por los jefes.

Troya (2021) en su estudio consistió en hacer una identificación de los estilos de liderazgos de los jefes administrativos y su incidencia en el clima organizacional de una entidad comercial en Guayaquil, Ecuador. Bajo la utilización del enfoque cuantitativo, se llevó a cabo utilizando cuestionarios aplicados a 37 empleados. Presentó un alcance es correlacional. Los hallazgos revelaron una conexión importante entre ambas variables. Concluyeron que los estilos de liderazgos que resaltaron fue el líder frente a su equipo, favoreciendo a una mejor cultura y productividad organizacional.

1.2.2. Antecedentes Nacionales

Flores (2022) presentó una investigación cuyo propósito fue la determinación de la correlación de los estilos de liderazgo y el clima organizacional en una institución bancaria en Huaraz, Perú. El estudio usó un cuantitativo, empleando un cuestionario a 36 colaboradores. Presentó un alcance es correlacional. Los hallazgos revelaron una conexión importante entre ambas variables. En tal sentido, se concluyó que los directivos de la institución muestran cualidades ocasionalmente de liderazgo de tipo transaccional y transformacional, generando un clima organizacional favorable.

Bazán (2023) presentó una investigación cuyo propósito fue la determinación de los estilos de liderazgo y su relación con el clima organizacional en una institución hospitalaria en Chiclayo, Perú. El estudio usó un cuantitativo, empleando un cuestionario a 218 colaboradores. Presentó un alcance es correlacional. Los hallazgos revelaron una conexión importante entre ambas variables. Finalmente, se concluyó que la forma de liderar en el instituto contribuye al progreso de la misma, como al afianzamiento del compromiso institucional en los colaboradores.

Gil (2022) presentó una investigación cuyo propósito fue la determinación del grado de los estilos de liderazgo en el clima organizacional en una institución municipal en Namballe, Perú. El estudio usó un cuantitativo, empleando un cuestionario a 84 colaboradores. Los Presentó un alcance es correlacional. hallazgos revelaron una conexión importante entre ambas variables. Finalmente, se concluyó que la manera en que se lidera en la institución fomenta el clima y cultura organizacional, sin embargo, se detectó la ausencia de un sistema de recompensa para los colaboradores.

Fernández (2022) presentó una investigación cuyo propósito fue la determinación de la correlación de los estilos de liderazgo y el clima organizacional en la institución hospitalaria

en Moquegua, Perú. El estudio usó un cuantitativo, empleando un cuestionario a 147 colaboradores. Presentó un alcance es correlacional. Los hallazgos revelaron una conexión importante entre ambas variables. Posteriormente, se concluyó que prevalece una baja percepción de liderazgo por parte de los colaboradores, derivando un clima organizacional medianamente aceptable, afectado por la productividad y el compromiso.

Vera (2022) presentó una investigación cuyo propósito fue la determinación del grado de liderazgo y el clima organizacional en una institución educativa en Lima, Perú. El estudio usó un cuantitativo, empleando un cuestionario a 60 docentes. Presentó un alcance es correlacional. Los hallazgos revelaron una conexión importante entre ambas variables. Subsiguientemente, se concluyó que prevalece un liderazgo transformacional durante el proceso educativo de los docentes, no obstante, carece de programas de capacitación a los interesados.

1.3. Objetivos

Objetivo General

OG: Analizar la relación de los Estilos de liderazgo con el clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Lima y Agencias, 2023.

Objetivos Específicos

OE1: Determinar la relación del Liderazgo transformacional con el clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Lima y Agencias, 2023.

OE2: Identificar la relación del Liderazgo transaccional con el clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Lima y Agencias, 2023.

OE3: Establecer la relación del Liderazgo Laissez-faire con el clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Lima y Agencias, 2023.

1.4. Justificación

El estudio representa una relevancia importante desde una perspectiva práctica, teórica y metodológica.

Justificación teórica

En primer lugar, teóricamente debe destacarse la pertinencia del tema, al considerar que una de las principales preocupaciones actuales del Estado y la sociedad peruana son los elementos que afectan la prestación de servicios al usuario en diferentes contextos e instituciones. En este sentido, es crucial ya que servirá de base y guía para definir, desde la teoría, cómo los estilos de liderazgo y el clima organizacional inciden en el desempeño de la GGC del SAT. Además, permitirá identificar los factores influyentes dentro de cada variable que imposibilitan el cumplimiento de los planes y un desempeño eficiente de los colaboradores.

Justificación práctica

En el ámbito práctico, los hallazgos y sugerencias derivadas de esta investigación pueden ser útiles para la institución objeto de estudio y demás entidades públicas, como base para mejorar sus procesos decisorios. Proporcionará alternativas para las problemáticas detectadas en torno a los estilos de liderazgo y el clima organizacional. Además, contribuirá a obtener grandes resultados en los objetivos organizacionales, facilitando la implementación de estrategias de liderazgo más efectivas y la creación de un clima organizacional más positivo.

Justificación metodológica

Desde una perspectiva metodológica, se aplicará el paradigma cuantitativo y la elaboración e instrumentación de cuestionarios sobre la percepción de los colaboradores de la gerencia antes mencionada en relación con las variables estudiadas. Tras corroborar su validez y confiabilidad, ambos instrumentos tendrán relevancia en otras indagaciones afines al propósito de estudio como campo de conocimiento. Esto contribuirá a la construcción de un cuerpo de saberes más robusto sobre las conexiones entre los estilos de liderazgo y clima organizacional, no solo en el contexto de la institución abordada, sino también en otras organizaciones similares que enfrentan desafíos en la gestión de su personal y en la optimización de su desempeño.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis General

HG: Existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Lima y Agencias, 2023.

1.5.2. Hipótesis Específicas

HE1: Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Lima y Agencias, 2023.

HE2: Existe una relación significativa entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Lima y Agencias, 2023.

HE3: Existe una relación significativa entre el liderazgo laissez-faire y el clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Lima y Agencias, 2023.

II. Marco Teórico

2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación

2.1.1. Definición de Liderazgo

Chiavenato (2020) sostiene que el liderazgo es "la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana hacia la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Northouse (2019) define el liderazgo como "un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común". Esta definición enfatiza la influencia y la interacción social como elementos centrales.

Robbins & Judge (2017) señalan que el liderazgo es "la capacidad de influir en un grupo hacia la consecución de una visión o metas establecidas", destacando el rol del líder en la motivación y dirección del equipo.

2.1.2. Tipos de Liderazgo

Los siguientes diez tipos de liderazgo dados a continuación representan los más difundidos.

1. **Liderazgo transformacional**

   Se basa en inspirar y transformar a los seguidores para alcanzar altos niveles de desempeño (McGregor, 1978).

2. **Liderazgo transaccional**

   Fundamentado en recompensas y castigos según el cumplimiento de objetivos (Bass, 1985).

3. **Liderazgo autocrático**

   El líder toma decisiones sin participación del grupo (Lewin, 1939).

4. **Liderazgo democrático**

   Promueve la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones (Lewin, 1939).

5. **Liderazgo laissez-faire**

   Caracterizado por la mínima intervención del líder (Lewin, 1939).

6. **Liderazgo situacional**

   El líder adapta su estilo según la madurez del equipo (Hersey & Blanchard).

7. **Liderazgo carismático**

   Basado en el carisma y la personalidad del líder (Weber, 1947).

8. **Liderazgo servicial (servant leadership)**

   Prioriza el bienestar y desarrollo de los seguidores (Greenleaf, 1977).

9. **Liderazgo auténtico**

   Basado en la transparencia, ética y autoconciencia (Avolio & Gardner, 2005).

10. **Liderazgo estratégico**

    Orientado a la toma de decisiones que aseguran la sostenibilidad organizacional (Hitt, 2007).

2.1.3. Variable 1: Estilos de Liderazgo

Son los distintos enfoques que un líder puede adoptar para influir en sus seguidores y manejar su equipo. Estos no solo se basan en la personalidad del líder, sino también en la situación y las necesidades del equipo (Fretes, 2020). Por otro lado, son los patrones de comportamiento que los líderes utilizan para interactuar con sus equipos y tomar decisiones. Estos reflejan la actitud del líder hacia el poder, la participación de los miembros del equipo y la toma de decisiones (Maya, 2019). De igual forma, reflejan en términos de la capacidad del líder para motivar, inspirar y transformar a sus seguidores. Su enfoque se direcciona en cómo

los líderes pueden influir positivamente en sus equipos mediante la creación de una visión compartida y el desarrollo personal de los miembros del equipo (García et al., 2020).

Por consiguiente, estos estilos son fundamentales para entender cómo los líderes pueden influir y dirigir a sus equipos. No existe un único estilo que sea adecuado para todas las situaciones, por lo que los líderes efectivos deben ser flexibles y adaptar su enfoque según las circunstancias y las necesidades de sus seguidores. Por ejemplo, en contextos que requieren innovación y creatividad, un estilo más participativo y democrático puede ser más efectivo, mientras que en situaciones de crisis puede ser necesario un enfoque más directivo y autoritario. La comprensión y aplicación adecuada de estos estilos pueden llevar a un mejor rendimiento organizacional y un entorno de trabajo más positivo.

Los cinco estilos de liderazgo ampliamente difundidos:

1. **Estilo autocrático**

   Centraliza el poder y limita la participación del equipo (Lewin, 1939).

2. **Estilo democrático**

   Fomenta la participación y el consenso (Lewin, 1939).

3. **Estilo laissez-faire**

   Delega ampliamente la toma de decisiones (Lewin, 1939).

4. **Estilo orientado a las tareas**

   Se enfoca en el cumplimiento de objetivos y la productividad (Fiedler, 1967).

5. **Estilo orientado a las personas**

   Prioriza el bienestar, la motivación y las relaciones interpersonales (Likert, 1961).

2.1.4. Modelos de Liderazgo

1. Modelo de Liderazgo Transformacional y Transaccional

El modelo propuesto por Bass (1985), y ampliado por Avolio (1994), explica que el liderazgo se manifiesta a través de dos enfoques complementarios: el transformacional y el transaccional.

El liderazgo transformacional se centra en la capacidad del líder para inspirar, motivar y generar cambios significativos en los seguidores, elevando sus niveles de compromiso, valores y desempeño. Este enfoque promueve la innovación, el desarrollo personal y el logro de objetivos organizacionales más allá de las expectativas iniciales.

Por su parte, el liderazgo transaccional se basa en un sistema de intercambio entre líder y colaboradores, donde el cumplimiento de metas es recompensado y las desviaciones son corregidas. Este tipo de liderazgo es más operativo y se enfoca en la eficiencia, el control y la consecución de resultados a corto plazo.

En conjunto, este modelo permite analizar cómo los líderes combinan ambos estilos para influir en el comportamiento organizacional y en el clima laboral.

Dimensiones e indicadores

a) Dimensión 1: Liderazgo Transformacional

Es un enfoque donde el líder trabaja con su equipo para identificar la necesidad de cambio, crear una visión para guiarlo a través de la inspiración, y ejecutarlo en conjunto con miembros comprometidos del grupo (Alcázar, 2020). Básicamente, estos lideren motivan y elevan la moral de sus seguidores mediante el carisma, la inspiración, la consideración individual y el estímulo intelectual. De igual modo, pueden desarrollar sus capacidades y las de sus seguidores mediante comportamientos que inspiran confianza, admiración, lealtad y respeto (Gálvez y Heredia, 2022).

De tal modo, es crucial en el entorno laboral actual, donde la capacidad de inspirar y motivar a los empleados es esencial para alcanzar los objetivos organizacionales. Los líderes transformacionales no solo enfocan sus esfuerzos en alcanzar metas a corto plazo, sino que también invierten en el desarrollo a largo plazo de sus seguidores, fomentando una cultura de innovación y compromiso. Particularmente, es efectivo en situaciones de cambio, donde la capacidad de un líder para comunicar una visión clara y motivar a su equipo es fundamental para el éxito.

Indicador 1: Influencia idealizada

Los guías de este liderazgo son vistos como modelos a seguir y son admirados, respetados y confiados por sus seguidores. Exhiben altos estándares éticos y morales (Alcázar, 2020). Por tanto, la percepción de los seguidores de que el líder tiene una visión clara y un propósito que inspira confianza y respeto. Se puede valorar a través de evaluaciones 360° que incluyen retroalimentación de pares, subordinados y superiores.

Indicador 2: Motivación inspiracional

Los guías motivan y entusiasman a sus seguidores con una visión convincente del futuro. Utilizan la comunicación efectiva para inspirar a los demás (Alcázar, 2020). Básicamente, la capacidad del líder para comunicar exterioriza una visión inspiradora para motivar a los seguidores a alcanzar metas elevadas. Se puede medir a través de observaciones directas de la comunicación del líder y encuestas sobre la motivación de los empleados.

Indicador 3: Estimulación intelectual

Los guías fomentan la creatividad y la innovación, desafiando a los seguidores a pensar de manera crítica y a resolver problemas de nuevas maneras (Gálvez y Heredia, 2022). Por tanto, la habilidad del líder para promover la innovación y el pensamiento

crítico, es animando a los seguidores a cuestionar suposiciones y buscar soluciones nuevas. Por tanto, se mide a través de indicadores de innovación, como el número de nuevas ideas implementadas o patentes registradas.

Indicador 4: Consideración individualizada

Los guías prestan atención a las necesidades individuales de desarrollo y crecimiento de cada seguidor, actuando como mentores (Gálvez y Heredia, 2022). Básicamente, el apoyo y la orientación personalizados del líder proporciona a los seguidores, reconociendo sus necesidades y ayudándolos a desarrollar sus habilidades. Se mide a través de evaluaciones de desempeño que valoran el desenvolvimiento personal y profesional de los empleados.

b) Dimensión 2: Liderazgo transaccional

Es un estilo de que se basa en transacciones o intercambios entre el líder y los seguidores. Fundamentalmente, se centra en la supervisión, organización y desempeño del grupo, utilizando recompensas y castigos como mecanismos para motivar a los empleados (Mendoza y García, 2023). Asimismo, es un proceso en el que los guías promueven el cumplimiento de sus seguidores mediante incentivos y sanciones. Este enfoque se centra en las tareas y resultados específicos y es adecuado para entornos donde la eficiencia y el cumplimiento son críticos (Valles, 2019).

Por consiguiente, es más eficaz en situaciones donde se necesita claridad y orden, y donde las tareas están claramente definidas. En este modelo, las relaciones entre líderes y seguidores se basan en contratos implícitos de trabajo. Fundamentalmente, se basa en transacciones claras y explícitas entre el líder y sus seguidores, donde el cumplimiento de tareas y el logro de fines específicos son incentivados a través de recompensas tangibles, mientras que el incumplimiento se enfrenta con penalizaciones o castigos. Entre sus componentes se destacan:

Indicador 5: Recompensa Contingente

Utilizan recompensas para motivar a los seguidores a alcanzar los objetivos establecidos. Estas recompensas pueden ser financieras, como bonificaciones, o no financieras, como reconocimientos (Mendoza y García, 2023). Principalmente, la frecuencia y efectividad del uso de recompensas para motivar el cumplimiento de tareas. Se mide a través de evaluaciones del desempeño que reflejan el impacto de las recompensas en motivar y cumplir objetivos.

Indicador 6: Gestión por excepción (activa)

Los guías supervisan activamente el desempeño de sus seguidores y toman acciones correctivas cuando se detectan desviaciones de las normas o estándares establecidos (Mendoza y García, 2023). Por tanto, la capacidad del guía para identificar problemas y corregirlos es de manera oportuna. Se puede medir a través de registros de acciones correctivas y su impacto en la mejora del desempeño.

Indicador 7: Gestión por excepción (pasiva)

Los guías intervienen solo cuando los estándares no se cumplen o cuando los problemas son serios. Este enfoque es menos proactivo y más reactivo (Mendoza y García, 2023). De tal forma, la frecuencia de intervenciones correctivas y la dependencia de mecanismos de control pasivos. Se mide a través de reportes de problemas críticos y las medidas correctivas tomadas.

Indicador 8: Claridad en las expectativas y objetivos

La claridad en las expectativas y objetivos se refiere al grado en que los colaboradores comprenden de manera precisa las metas institucionales, funciones asignadas, criterios de desempeño y resultados esperados dentro de la organización. Este indicador implica que los líderes comuniquen de forma efectiva las responsabilidades, prioridades y lineamientos de trabajo, permitiendo que los

trabajadores desarrollen sus actividades con seguridad, orientación y alineamiento hacia los objetivos organizacionales. En el contexto del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Lima, la claridad en las expectativas favorece la coordinación de las actividades de cobranza, reduce errores operativos y fortalece el cumplimiento de metas institucionales.

c) Dimensión 3: Liderazgo Laissez-faire

El liderazgo laissez-faire es un estilo de liderazgo caracterizado por la mínima intervención del líder en las actividades del equipo de trabajo, otorgando amplia libertad y autonomía a los colaboradores para tomar decisiones y ejecutar sus funciones. Este tipo de liderazgo se basa en la confianza hacia las capacidades individuales del personal y en la delegación de responsabilidades, aunque una aplicación excesiva puede generar falta de orientación, desorganización y ambigüedad en el cumplimiento de objetivos. En entidades públicas como el SAT Lima, este estilo puede influir directamente en el clima organizacional, especialmente en aspectos relacionados con la comunicación, supervisión y desempeño laboral.

Indicador 9: Delegación total de la toma de decisiones

La delegación total de la toma de decisiones hace referencia al nivel en que el líder transfiere completamente la autoridad y responsabilidad de decidir a los colaboradores, limitando su participación en la dirección y control de las actividades. Este indicador evidencia un entorno donde los trabajadores tienen libertad para resolver problemas y ejecutar acciones según su criterio personal, sin una intervención constante de la jefatura. Aunque esta práctica puede fomentar iniciativa y creatividad, también puede generar inconsistencias en la toma de decisiones cuando no existen lineamientos claramente definidos.

Indicador 10: Poca intervención y supervisión

La poca intervención y supervisión se refiere al escaso seguimiento que realiza el líder sobre las actividades, procesos y desempeño de los colaboradores. En este contexto, el jefe evita controlar continuamente las tareas o brindar retroalimentación frecuente, permitiendo que los trabajadores desarrollen sus funciones con independencia. Este indicador refleja un bajo nivel de acompañamiento directivo, lo cual puede generar confianza y autonomía en algunos trabajadores, pero también provocar desorientación, disminución del control organizacional y dificultades para corregir errores oportunamente.

Indicador 11: Autonomía y responsabilidad individual

La autonomía y responsabilidad individual consiste en la libertad que tienen los colaboradores para organizar, ejecutar y controlar sus actividades laborales, asumiendo las consecuencias de sus decisiones y resultados. Este indicador representa la capacidad del trabajador para actuar con independencia, iniciativa y compromiso en el cumplimiento de sus funciones sin depender constantemente de instrucciones superiores. Dentro del SAT Lima, este aspecto puede favorecer la eficiencia operativa y la rapidez en la resolución de casos, siempre que exista competencia técnica y claridad en las funciones asignadas.

Indicador 12: Ambigüedad en las expectativas

La ambigüedad en las expectativas se refiere a la falta de precisión o claridad en las funciones, responsabilidades, objetivos y criterios de desempeño establecidos por la organización o el líder. Este indicador evidencia situaciones donde los colaboradores no comprenden completamente qué se espera de ellos, generando incertidumbre, confusión y posibles conflictos en el desarrollo de las actividades laborales. En el contexto organizacional, la ambigüedad puede afectar negativamente el clima laboral, disminuir la motivación y limitar la efectividad del trabajo en equipo.

2. Modelo de Liderazgo Situacional

El modelo de Hersey & Blanchard (1969; 1982) sostiene que no existe un único estilo de liderazgo efectivo, sino que este debe adaptarse a las características y nivel de desarrollo de los colaboradores.

Este enfoque plantea que el líder debe evaluar el grado de madurez o desarrollo de su equipo, entendido como la combinación de competencias (habilidades y conocimientos) y compromiso (motivación y confianza). En función de ello, el líder adopta uno de cuatro estilos: directivo, persuasivo, participativo o delegador.

El modelo destaca la flexibilidad del liderazgo como factor clave para mejorar el desempeño y el clima organizacional, ya que permite responder de manera adecuada a las necesidades individuales y grupales dentro de la organización.

Dimensiones e indicadores

Dimensión 1: Estilo directivo (alta tarea – baja relación)

El líder proporciona instrucciones específicas y supervisa estrictamente.

Indicador 1: Instrucciones claras

Precisión en la asignación de tareas.

Indicador 2: Supervisión estricta

Control riguroso del cumplimiento.

Dimensión 2: Estilo persuasivo (alta tarea – alta relación)

El líder orienta y motiva, combinando dirección y apoyo.

Indicador 3: Orientación y apoyo

Acompañamiento en la ejecución de tareas.

Indicador 4: Comunicación bidireccional

Intercambio activo de información.

Dimensión 3: Estilo participativo (baja tarea – alta relación)

El líder fomenta la participación en la toma de decisiones.

Indicador 5: Toma de decisiones compartida

Inclusión del equipo en decisiones.

Indicador 6: Motivación del equipo

Impulso del compromiso colectivo.

Dimensión 4: Estilo delegador (baja tarea – baja relación)

El líder otorga autonomía al colaborador.

Indicador 7: Autonomía del colaborador

Libertad para ejecutar tareas.

Indicador 8: Confianza en el desempeño

Seguridad en las capacidades del equipo.

Dimensión 5: Nivel de madurez del colaborador

Grado de capacidad y disposición del trabajador para asumir responsabilidades.

Indicador 9: Competencia laboral

Nivel de conocimientos y habilidades.

Indicador 10: Compromiso y responsabilidad

Disposición para cumplir tareas.

2.1.5. Variable 2: Definición de Clima Organizacional

Se refiere a las percepciones compartidas de los empleados sobre las políticas, prácticas y procedimientos de su organización. Esta percepción influye directamente en su comportamiento y satisfacción laboral (Iglesias et al., 2020). De igual modo, es el conjunto de características del ambiente de trabajo que son percibidas de manera directa o indirecta por los

empleados y que influyen en su motivación y comportamiento laboral (Gonzáles et al., 2021). Asimismo, está compuesto por variables como la estructura, el apoyo y la recompensa que afectan las actitudes y el desempeño de los empleados. Finalmente, las percepciones compartidas sobre la calidad del ambiente laboral, incluyendo aspectos como la comunicación, la colaboración y la justicia organizacional (Aldaz et al., 2022).

Por consiguiente, puede entenderse como un constructo multidimensional que encapsula las experiencias y percepciones de los empleados respecto a diversos factores del entorno laboral. Es un fenómeno complejo que no solo abarca las políticas y procedimientos formales de la organización, sino también las interacciones cotidianas y la cultura interna. Este puede tener efectos significativos en la moral, la productividad y la retención de los empleados, haciendo que su gestión sea crucial para el éxito organizacional. Por tanto, comprenderlo y mejorarlo es una tarea esencial para los líderes y gestores, quienes deben ser capaces de identificar y abordar las áreas problemáticas que podrían afectar negativamente la percepción de los empleados y, en última instancia, el desempeño organizacional.

2.1.6. Modelos de Clima Organizacional

1. Modelo de Clima Organizacional con enfoque integrador contemporáneo

Este modelo explica que el clima organizacional está determinado por las percepciones de los trabajadores respecto a su entorno laboral, incluyendo aspectos estructurales, sociales y motivacionales que influyen en su comportamiento y desempeño (Litwin & Stringer, 1968, Robbins & Judge, 2017; Chiavenato, 2020).

Dimensiones e indicadores

a) Dimensión 1: Estructura organizacional

Es la forma en la que se organizan y distribuyen las responsabilidades, roles y tareas dentro de una empresa (Ortiz et al., 2019). Esta dimensión del clima organizacional se refiere

a la claridad y definición de estos aspectos, que influye directamente en la eficiencia y efectividad de la organización. Por otro lado, es el marco que define cómo se dividen, agrupan y coordinan las tareas dentro de la organización (Esquivel et al, 2020). Por tal razón, es crucial para la operatividad eficiente de una empresa. Una estructura bien definida ayuda a clarificar las expectativas de los empleados, facilitando una mejor coordinación y comunicación dentro de la organización.

Por tanto, la claridad de roles y responsabilidades minimiza los conflictos y la duplicidad de esfuerzos, mientras que una jerarquía bien establecida asegura que las decisiones se tomen de manera eficaz. Además, la estandarización de procedimientos contribuye a la uniformidad y consistencia en la calidad del trabajo, mientras que la flexibilidad en la estructura permite a la organización adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, manteniendo su competitividad. Por tanto, cuando es adecuada no solo mejora el desempeño y la satisfacción laboral de los empleados, sino que también impulsa el logro de los objetivos organizacionales a largo plazo. Entre los indicadores se hallan:

Indicador 1: Claridad de Roles

La medida en que los empleados entienden claramente sus roles y responsabilidades dentro de la organización (Ortiz et al., 2019). Cuando los roles están claramente definidos, los empleados saben exactamente qué se espera de ellos, lo que reduce la ambigüedad y el conflicto en el lugar de trabajo.

Indicador 2: Jerarquía y Autoridad

El grado de formalización de la jerarquía organizacional y la claridad en las líneas de autoridad y toma de decisiones (Ortiz et al., 2019). Este indicador evalúa la formalización y claridad de las líneas de autoridad y la cadena de mando.

Indicador 3: Comunicación

La efectividad y eficiencia de los canales de comunicación formales e informales dentro de la organización (Ortiz et al., 2019). Mide la efectividad y eficiencia de estos canales, evaluando si la información fluye correctamente entre diferentes niveles jerárquicos y departamentos.

Indicador 4: Coordinación

Los mecanismos establecidos para la coordinación de actividades y tareas entre diferentes departamentos y niveles jerárquicos (Ortiz et al., 2019). Habitualmente, evalúa la efectividad de estos mecanismos para asegurar que las diversas partes de la organización trabajen juntas de manera armoniosa y eficiente.

Indicador 5: Estandarización de Procedimientos

La existencia y aplicación de procedimientos y normas estandarizadas para la realización de tareas (Ortiz et al., 2019). Prácticamente, evalúa el grado en que estos procedimientos están formalizados y son seguidos por los empleados.

Indicador 6: Flexibilidad

La capacidad de la estructura organizacional para adaptarse a cambios internos y externos (Ortiz et al., 2019). Mide qué tan bien puede la estructura organizacional ajustarse a nuevas circunstancias, demandas del mercado o cambios en el entorno operativo.

b) Dimensión 2: Trabajo en equipo

Se refiere a la capacidad de los individuos dentro de una organización para colaborar eficazmente con el fin de alcanzar objetivos comunes. Esta dimensión del clima organizacional es crucial para la cohesión y el desempeño de los grupos dentro de la empresa (Cortés y Leal, 2019). Por otro lado, representa un pequeño número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de

rendimiento y un enfoque por el cual se consideran mutuamente responsables (Márquez y Cardoso, 2022). De tal forma, es la interacción dinámica entre un grupo de personas que, a través de la coordinación y cooperación, logran objetivos colectivos que no podrían alcanzar individualmente.

Por consiguiente, es fundamental para el éxito organizacional, ya que muchos objetivos complejos no pueden ser alcanzados por individuos trabajando de manera aislada. Una comunicación efectiva asegura que todos los miembros del equipo estén alineados y bien informados, lo que facilita la coordinación y la toma de decisiones. La colaboración y la confianza son esenciales para la cohesión del equipo, ya que fomentan un ambiente donde los miembros se sienten apoyados y motivados para contribuir al máximo de sus capacidades. Además, la cohesión y la interdependencia garantizan que los esfuerzos individuales estén bien integrados y alineados con los objetivos del equipo. La capacidad para resolver conflictos de manera efectiva es igualmente crucial, ya que los desacuerdos son inevitables, pero su manejo adecuado puede fortalecer, en lugar de debilitar, la dinámica del equipo. Entre los indicadores destacan:

Indicador 7: Confianza

El nivel de confianza mutua entre los miembros del equipo (Márquez y Cardoso, 2022). Básicamente, es crucial para la cohesión del equipo, ya que la confianza facilita la apertura, la honestidad y el apoyo mutuo.

Indicador 8: Cohesión

La fuerza de los lazos interpersonales dentro del equipo (Márquez y Cardoso, 2022). Por tanto, mide el sentido de pertenencia y unidad que sienten los miembros del equipo, lo cual es fundamental para la moral y la motivación.

Indicador 9: Compromiso

El grado de compromiso y responsabilidad de los miembros del equipo hacia los objetivos del grupo (Márquez y Cardoso, 2022). De tal forma, refleja la dedicación y el esfuerzo que cada miembro está dispuesto a aportar para alcanzar los objetivos comunes.

Indicador 10: Complementariedad de Habilidades

La diversidad y complementariedad de las habilidades de los miembros del equipo (Márquez y Cardoso, 2022). Fundamentalmente, evalúa cómo las diferentes competencias y habilidades de los miembros se combinan para fortalecer el rendimiento del equipo.

c) Dimensión 3: Satisfacción laboral

Se refiere al grado en que los empleados se sienten contentos y satisfechos con sus trabajos (Cortez, 2023). Esta dimensión del clima organizacional mide la percepción general de los empleados sobre sus roles, el ambiente de trabajo y su relación con la organización. Asimismo, es un estado emocional positivo resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales (Balazar y Choquehuanca, 2020). De tal forma, implica un conjunto de actitudes hacia diversos aspectos del trabajo, incluyendo la naturaleza de las tareas, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. Por tal motivo, es un componente esencial del bienestar de los empleados y del éxito organizacional. Un ambiente físico adecuado contribuye significativamente al confort y la productividad de los empleados. El equilibrio trabajo-vida es crucial para mantener la motivación y reducir el estrés, lo que a su vez mejora la retención de los colaboradores. Entre sus indicadores se hallan:

Indicador 11*: *Relaciones Interpersonales Positivas

Evalúa la calidad de las relaciones entre compañeros de trabajo y con los superiores. Las relaciones interpersonales positivas fomentan un ambiente de trabajo

armonioso y colaborativo, mejoran la comunicación y reducen los conflictos (Balazar y Choquehuanca, 2020). De tal modo, los empleados que tienen relaciones positivas en el trabajo tienden a sentirse más apoyados y motivados, lo cual incrementa su satisfacción laboral.

Indicador 12: Recompensas y Reconocimientos

Este indicador mide la percepción de los empleados sobre la justicia y adecuación de las recompensas y reconocimientos recibidos por su desempeño. Incluye tanto compensaciones económicas (salarios, bonificaciones) como no económicas: elogios o premios (Balazar y Choquehuanca, 2020). Esencialmente, aseguran que los empleados se sientan valorados y motivados para rendir al máximo, lo cual es crucial para su satisfacción y retención.

Indicador 13: Seguridad en el Empleo

Evalúa el grado en que los empleados sienten que tienen estabilidad y seguridad en su puesto de trabajo. La seguridad en el empleo proporciona una base estable que permite a los empleados concentrarse en sus tareas sin preocuparse constantemente por su futuro laboral (Balazar y Choquehuanca, 2020). Por tanto, un alto nivel de seguridad en el empleo contribuye significativamente a la satisfacción laboral y al compromiso organizacional.

2. Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer

Este modelo se enfoca en analizar cómo las percepciones de los trabajadores sobre su entorno laboral influyen en su comportamiento y desempeño.

Este modelo conceptualiza el clima organizacional como un conjunto de percepciones compartidas respecto a factores internos de la organización, tales como la estructura, las recompensas, el liderazgo, las relaciones interpersonales y el nivel de apoyo recibido.

Asimismo, plantea que el clima organizacional tiene un impacto directo en la motivación, satisfacción laboral y productividad de los colaboradores. Por ello, un clima positivo favorece el compromiso y la eficiencia, mientras que un clima negativo puede generar conflictos, desmotivación y bajo rendimiento.

Este enfoque resulta especialmente relevante para instituciones públicas como el SAT Lima, donde las condiciones laborales y el estilo de liderazgo inciden directamente en la calidad del servicio y la gestión de cobranza **(**Litwin & Stringer, 1968).

Dimensiones e indicadores

Dimensión 1: Estructura

Percepción sobre la organización formal y normas internas.

Indicador 1: Claridad de normas

Nivel de comprensión de reglas.

Indicador 2: Niveles jerárquicos

Percepción de la autoridad organizacional.

Dimensión 2: Responsabilidad

Grado de autonomía en el trabajo.

Indicador 3: Autonomía en funciones

Libertad para tomar decisiones.

Indicador 4: Toma de decisiones

Participación en acciones laborales.

Dimensión 3: Recompensa

Percepción de reconocimiento por el trabajo realizado.

Indicador 5: Incentivos laborales

Existencia de beneficios o estímulos.

Indicador 6: Reconocimiento del desempeño

Valoración del esfuerzo.

Dimensión 4: Riesgo

Grado de tolerancia a la innovación.

Indicador 7: Apertura a la innovación

Disposición al cambio.

Indicador 8: Tolerancia al error

Permisividad ante fallos.

Dimensión 5: Calidez

Calidad de las relaciones interpersonales.

Indicador 9: Relaciones interpersonales

Nivel de interacción positiva.

Indicador 10: Ambiente de trabajo

Clima emocional del entorno.

Dimensión 6: Apoyo

Percepción de respaldo organizacional.

Indicador 11: Respaldo de superiores

Ayuda de los jefes

Indicador 12: Trabajo en equipo

Cooperación entre colaboradores

Dimensión 7: Estándares

Nivel de exigencia en el desempeño.

Indicador 13: Exigencia de calidad

Nivel esperado de resultados.

Indicador 14: Orientación a resultados

Enfoque en metas.

Dimensión 8: Conflicto

Manejo de desacuerdos en la organización.

Indicador 15: Manejo de desacuerdos

Forma de resolver conflictos.

Indicador 16: Comunicación abierta

Libertad de expresión.

Dimensión 9: Identidad

Sentido de pertenencia organizacional.

Indicador 17: Sentido de pertenencia

Identificación con la institución.

Indicador 18: Compromiso organizacional

Lealtad hacia la organización.

III. Método

3.1 Tipo de Investigación

3.1.1 Tipo

La investigación fue de tipo aplicada, ya que se enfocó en el análisis de un problema concreto que impacta a una organización específica. Por tanto, busca generar conocimientos que puedan destinarse directamente a una situación práctica o a la resolución de una problemática real en el entorno organizacional (Hernández y Mendoza, 2018).

3.1.2. Nivel

El nivel o alcance de la investigación fue descriptivo correlacional, dado que se orienta a determinar el grado de relación existente entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en la GGC del SAT. Básicamente, no establece causalidades, pero permite identificar asociaciones significativas entre las variables analizadas (Hernández y Mendoza, 2018).

3.1.3. Enfoque

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, ya que se buscó examinar la relación entre variables mediante la recolección y análisis de datos numéricos. Este enfoque permite obtener resultados objetivos y medibles, facilitando el análisis estadístico de la información recopilada (Hernández y Mendoza, 2018).

3.1.4. Diseño

El diseño utilizado fue no experimental de corte transversal o transeccional. De acuerdo con Hernández et al. (2018), el diseño no experimental de corte transversal consiste en observar fenómenos en su contexto natural, sin manipular variables, recolectando datos en un solo momento en el tiempo para describir o analizar su incidencia e interrelación.

3.2 Ámbito temporal y espacial

El ámbito espacial de la indagación se circunscribió a la GGC de Lima. Esta área específica de la organización fue seleccionada debido a su relevancia en la gestión de ingresos tributarios para la ciudad, así como por la necesidad de evaluar el impacto del liderazgo en su clima organizacional. En cuanto, al ámbito temporal de este estudio abarcó el periodo correspondiente al año 2023.

3.3 Variables

Tabla 1

Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición
Variable 1: Estilos de Liderazgo	Son los distintos enfoques que un líder puede adoptar para influir en sus seguidores y manejar su equipo. Estos no solo se basan en la personalidad del líder, sino también en la situación y las necesidades del equipo (Fretes, 2020).	Los estilos de liderazgos están integrados por: Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional y Liderazgo Laissez-faire	D1: Liderazgo transformacional	I1: Influencia idealizada I2: Motivación inspiracional I3: Estimulación intelectual I4: Consideración individualizada	1 - 4	Escala de Likert: 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni en descuerdo ni de acuerdo 4 = De acuerdo 5 = Completamente de acuerdo
			D2: Liderazgo transaccional	I5: Recompensas contingentes I6: Gestión por excepción (activa) I7: Gestión por excepción (pasiva) I8: Claridad en las expectativas y objetivos	5 -8	
			D3: Liderazgo Laissez-faire	I9: Delegación total de la toma de decisiones I10: Poca intervención y supervisión I11: Autonomía y responsabilidad individual I12: Ambigüedad en las expectativas	9 - 12	
Variable 2: Clima organizacional	Se refiere a las percepciones compartidas de los empleados sobre las políticas, prácticas y procedimientos de su organización. Esta percepción influye directamente en su comportamiento y satisfacción laboral (Iglesias et al., 2020).	El clima organizacional está conformado por la estructura organizacional, el trabajo en equipo y la satisfacción laboral	D1: Estructura organizacional.	I1: Claridad de roles I2: Jerarquía y autoridad I3: Comunicación I4: Coordinación I5: Estandarización de procedimientos I6: Flexibilidad	1 - 6	Escala de Likert: 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni en descuerdo ni de acuerdo 4 = De acuerdo 5 = Completamente de acuerdo
			D2: Trabajo en Equipo	I7: Confianza I8: Cohesión I9: Compromiso I10: Complementariedad de habilidades	7 - 10	
			D3: Satisfacción laboral	I11: Relaciones interpersonales positivas I12: Recompensas y reconocimientos I13: Seguridad en el empleo	11 - 13	

3.4 Población y Muestra

3.4.1. Población

La población refleja la conglomeración de elementos con particularidades comunes donde se examinará una problemática de interés (Arias y Covino,2021). En tal sentido, la misma estuvo integrada por 200 colaboradores de la GGC del SAT de Lima y Agencias.

3.4.2. Muestra

Asimismo, la muestra es una subpoblación elegida por razones de tiempo y economización (Hernández y Mendoza, 2018).

Luego, se calculó la muestra aleatoria simple. Para lo cual se utilizó la fórmula dada a continuación:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^{2} * p * q}{e^{2} * (N-1) + Z_{\alpha}^{2} * p * q}$$

$$n = \frac{200 * (1.96)^{2} * 0.5 * 0.5}{(0.05)^{2} * (200-1) + (1.96)^{2} * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{192.08}{1.4579}$$

$$n = 132\ trabajadores\ de\ la\ GGC\ del\ SAT\ de\ Lima\ y\ Agencias$$

3.4.3. Criterios de inclusión

En cuanto a los criterios de inclusión, se fijan:

- Colaboradores que desempeñen funciones operativas, administrativas o de supervisión en la Gerencia de Gestión de Cobranza.
- Empleados con al menos 6 meses de antigüedad en la institución, lo que garantiza que hayan tenido tiempo suficiente para experimentar el entorno organizacional.
- Personal que acepte participar voluntariamente en el estudio, mediante la firma de un consentimiento informado.

Por otro lado, los criterios de exclusión se fijan:

- Gerentes y directores de nivel superior, ya que su rol de toma de decisiones estratégicas podría sesgar las percepciones sobre el clima organizacional.
- Colaboradores que se encuentren en licencia prolongada o en situaciones de comisión de servicio durante el periodo de aplicación de las encuestas.
- Empleados en procesos de evaluación o despido, quienes podrían mostrar sesgos emocionales al responder.

Por tal razón, la selección de los participantes se realizará con base en su relación directa con los procesos evaluados, asegurando que las percepciones sobre los estilos de liderazgo y el clima organizacional provengan de quienes experimentan dichas dinámicas en su labor cotidiana.

3.5 Instrumentos

3.5.1. Técnica

Se usan para recabar data informativa a fin de dar contestación a los objetivos fijados previamente en el proceso de indagación (Hernández y Mendoza, 2018), de acuerdo, a la temática abordada la elección de las técnicas contribuirá a una mejor visualización de los hallazgos. Básicamente, se usará la encuesta, estructurada por interrogantes según las variables (Ñaupas et al., 2018), de forma tal, esta es una técnica estructurada para obtener información de una muestra representativa de la población objetivo, que en este caso en particular estará dirigida a los colaboradores de la GGC del SAT de Lima.

3.5.1. Instrumento

Asimismo, el cuestionario fue el instrumento elegido para el resguardo de la data informativa, que puede aplicarse de manera presencial o virtual a los individuos (Hernández y Mendoza, 2018). Normalmente, son formularios estructurados con preguntas abiertas o

cerradas que se distribuyen a una muestra de individuos con el objetivo de recopilar datos cuantitativos o cualitativos. Efectivamente, fue perfeccionado por 25 preguntas acopladas a la escala de Likert, generalmente, consiste en afirmaciones o preguntas a las que los encuestados responden indicando su grado de acuerdo o desacuerdo (Hernández y Mendoza, 2018), siendo dirigida a los colaboradores de la GGC del SAT de Lima. Cabe mencionar, las preguntas (1-12) sobre la variable Estilos de Liderazgos permitirá identificar el tipo de liderazgo presente en la entidad. Mientras, las preguntas sobre la variable Clima Organizacional (13-25) permitirá identificar la presencia de un Clima Organizacional adecuado en la entidad, y relacionarlo con el estilo de liderazgo identificado en la institución.

3.6 Procedimientos

El propósito de estas tareas sistemáticas fue recolectar y organizar los hallazgos de manera que permitieron responder las preguntas planteadas a lo largo de la investigación (Arias y Covino, 2021). Para ello, se utilizaron métodos específicos que facilitaron el análisis y la extracción de información significativa de los datos recolectados. En tal sentido, el cuestionario diseñado para la recolección de datos fue validado en términos de confiabilidad mediante el cálculo del Coeficiente Alfa de Cronbach tanto para el Cuestionario 1 como el Cuestionario 2. Luego se encontró que el grado de confiabilidad del Cuestionario 1 es Bueno mientras que el grado de confiabilidad del Cuestionario 2 es Excelente, como se observa en las Tablas 15, 16 y 17.

3.7 Análisis de Datos

En la fase inicial, después de la recolección de datos a través del cuestionario diseñado para explorar las variables de interés, los datos fueron organizados con Excel y luego se exportó la base de datos al software SPSS V.26. Esto facilitó la realización de los tipos de análisis fundamentales requeridos para un nivel de estudio descriptivo correlacional: la estadística

descriptiva y la inferencial. El análisis descriptivo se llevó a cabo mediante la generación de distribuciones de frecuencias, porcentajes válidos y acumulados, los cuales fueron representados mediante tablas y gráficos.

Posteriormente, para el análisis inferencial, se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov (puesto que n > 50), encontrando que el p-valor de la variable 1: Estilo de Liderazgo es 0.000 y el p-valor de la variable 2: Clima Organizacional es 0.006 < 0.05, y dado que el p-valor es menor que 0.05 en ambos casos, como se observa en la Tabla 4.

Tabla 2

Aplicación de la Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	**gl**	**Sig.**	Estadístico	gl	Sig.
Estilo_Liderazgo	,123	132	**,000**	,955	132	,000
Clima_Organizacional	,094	132	**,006**	,956	132	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Finalmente, tras concluir que la distribución de la muestra tiene una distribución asimétrica se aplicó la prueba de hipótesis Rho de Spearman como se observa en el acápite correspondiente a los resultados del estudio. Estas herramientas facilitaron verificar las hipótesis o relaciones causales, ofreciendo un análisis detallado de los resultados.

3.8 Consideraciones Éticas

Para llevar a cabo la investigación, se recopiló información de fuentes confiables a nivel nacional e internacional, utilizando citas y referencias completas según la normativa APA v.7. Se respetó el derecho de autor de los autores originales, asegurando así la integridad académica y evitando el plagio mediante la atribución adecuada de las ideas. Además, se garantizó que la información proporcionada a los consumidores no fuera manipulada, con el fin de mantener la

precisión y originalidad, siguiendo los principios de respeto y transparencia a las propiedades intelectuales.

IV. Resultados

A) Resultados Estadística Descriptiva

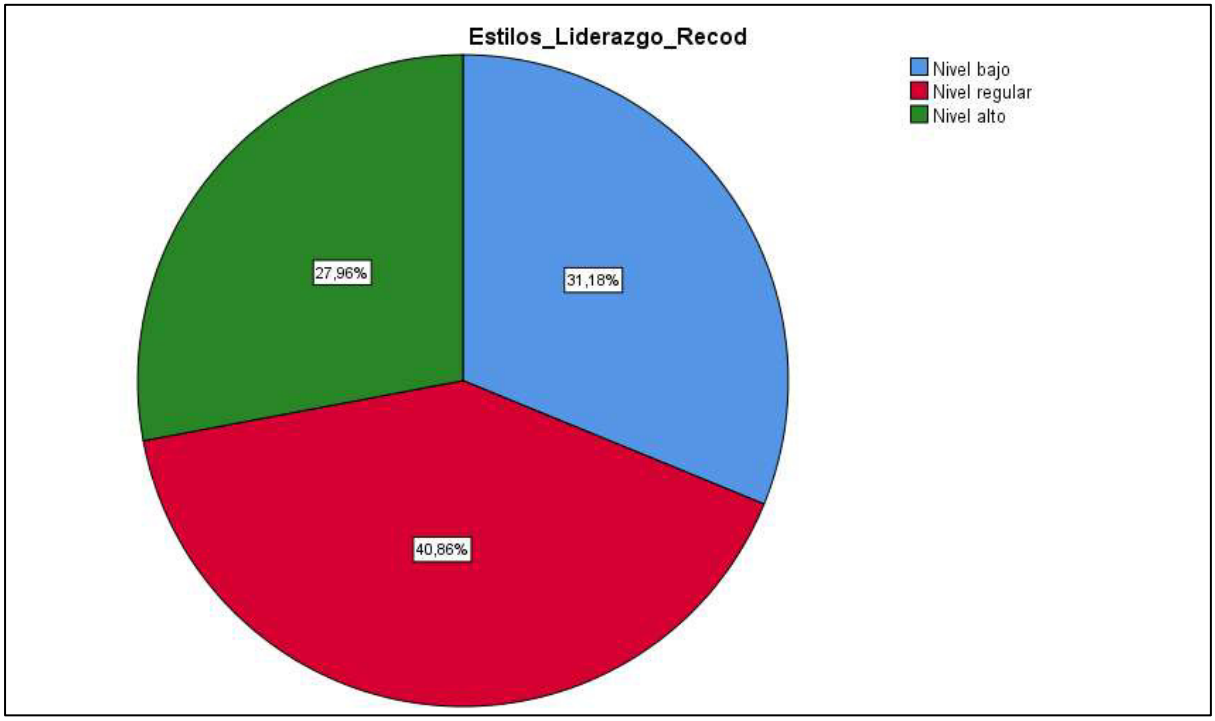
Tabla 3

Tabla de frecuencias V1: Estilos de Liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel bajo	29	22,0	31,2	31,2
	Nivel regular	38	28,8	40,9	72,0
	Nivel alto	26	19,7	28,0	100,0
	Total	93	70,5	100,0	
Perdidos	Sistema	39	29,5		
Total		132	100,0		

Figura 1

V1: Estilos de Liderazgo



Los resultados observados en la **Tabla 5** y la **Figura 1** respecto a la **Variable 1: Estilos de Liderazgo** evidencian que:

- El **40,9%** de los encuestados percibe un **nivel regular** de la aplicación de los estilos de liderazgo.
- El **31,2%** lo califica como **nivel bajo**.
- Solo el **28,0%** considera un **nivel alto**.

Predomina una **percepción moderada (regular)** sobre el uso de los estilos del liderazgo en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria durante el año 2023, lo que indica que:

- No existe un estilo de liderazgo claramente consolidado.
- Se presentan **deficiencias en la dirección y conducción del personal**.
- La presencia significativa de nivel bajo refleja **debilidades estructurales en la gestión del liderazgo**.

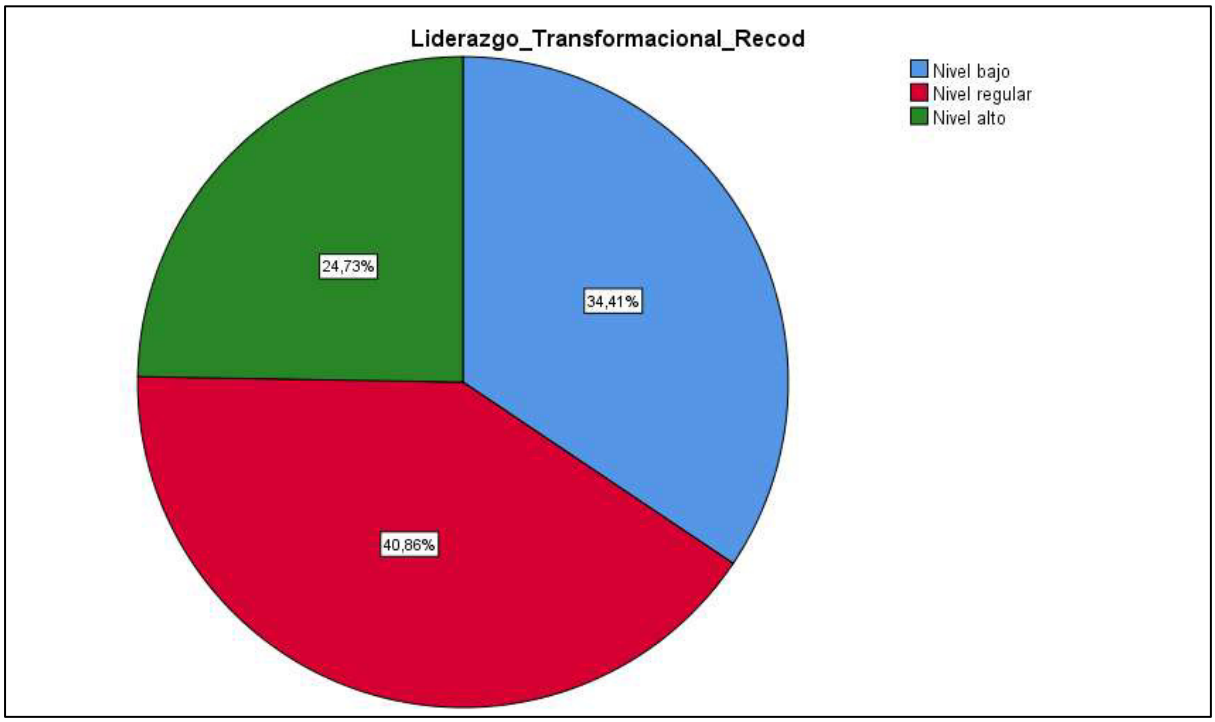
Tabla 4

Tabla de frecuencias V1D1: Liderazgo Transformacional Baremado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	**Nivel bajo**	32	24,2	34,4	34,4
	Nivel regular	38	28,8	40,9	75,3
	Nivel alto	23	17,4	24,7	100,0
	Total	93	70,5	100,0	
Perdidos	**Sistema**	39	29,5		
Total		132	100,0		

Figura 2

V1D1: Liderazgo Transformacional Baremado



Los resultados observados en la **Tabla 6** y en la **Figura 2** respecto a la Dimensión 1 de la Variable 1, **Liderazgo Transformacional** muestran que:

- **40,9%** nivel regular (predominante)
- **34,4%** nivel bajo
- **24,7%** nivel alto

El liderazgo transformacional, clave para motivar e inspirar, se encuentra en un **nivel insuficiente**:

- La alta proporción en niveles bajo y regular evidencia **limitada capacidad de influencia, motivación e innovación**.
- Esto puede afectar la **generación de compromiso organizacional**.

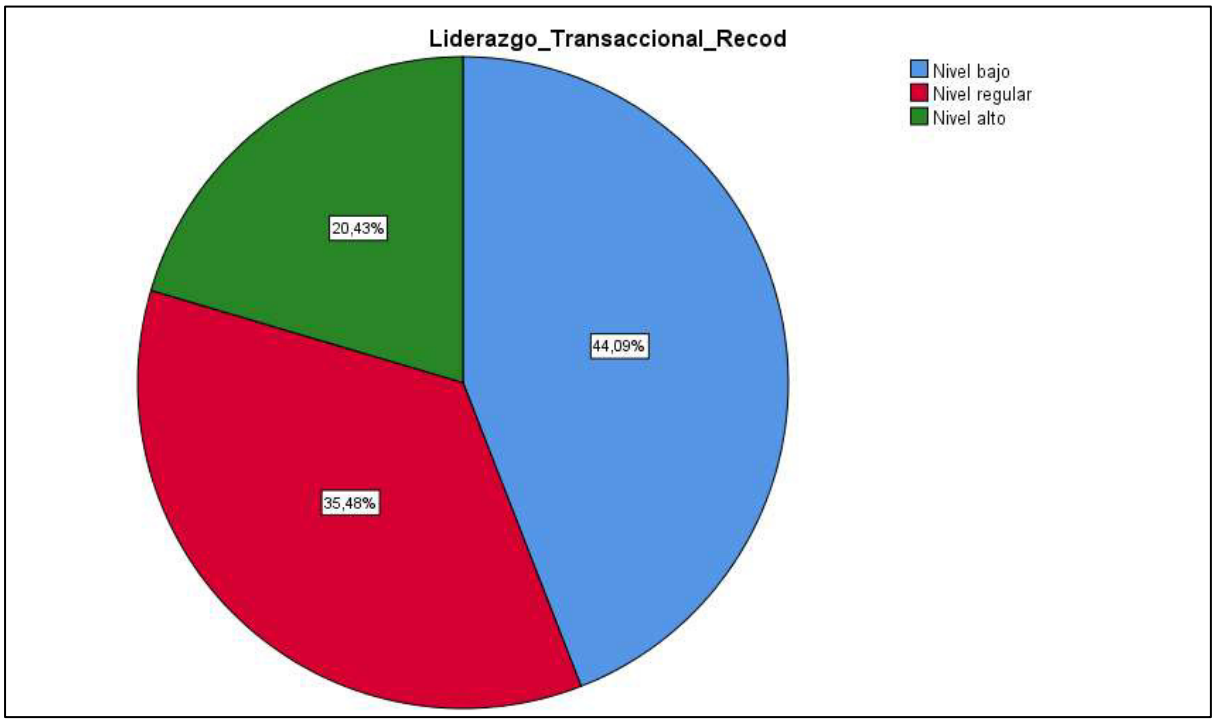
Tabla 5

Tabla de frecuencias V1D2: Liderazgo Transaccional Baremado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel bajo	41	31,1	44,1	44,1
	Nivel regular	33	25,0	35,5	79,6
	Nivel alto	19	14,4	20,4	100,0
	Total	93	70,5	100,0	
Perdidos	Sistema	39	29,5		
Total		132	100,0		

Figura 3

V1D2: Liderazgo Transaccional Baremado



Los resultados observados en la **Tabla 7** y en la **Figura 3** respecto a la **Dimensión 2** de la **Variable 1: Liderazgo Transaccional** evidencian que:

- **44,1%** nivel bajo (predominante)
- **35,5%** nivel regular
- **20,4%** nivel alto

Se observa una **debilidad marcada en el liderazgo transaccional**:

- Escaso uso de **recompensas, supervisión y control**.
- Posible falta de **claridad en objetivos y retroalimentación**.
- Esto puede generar **ineficiencia en el cumplimiento de metas**.

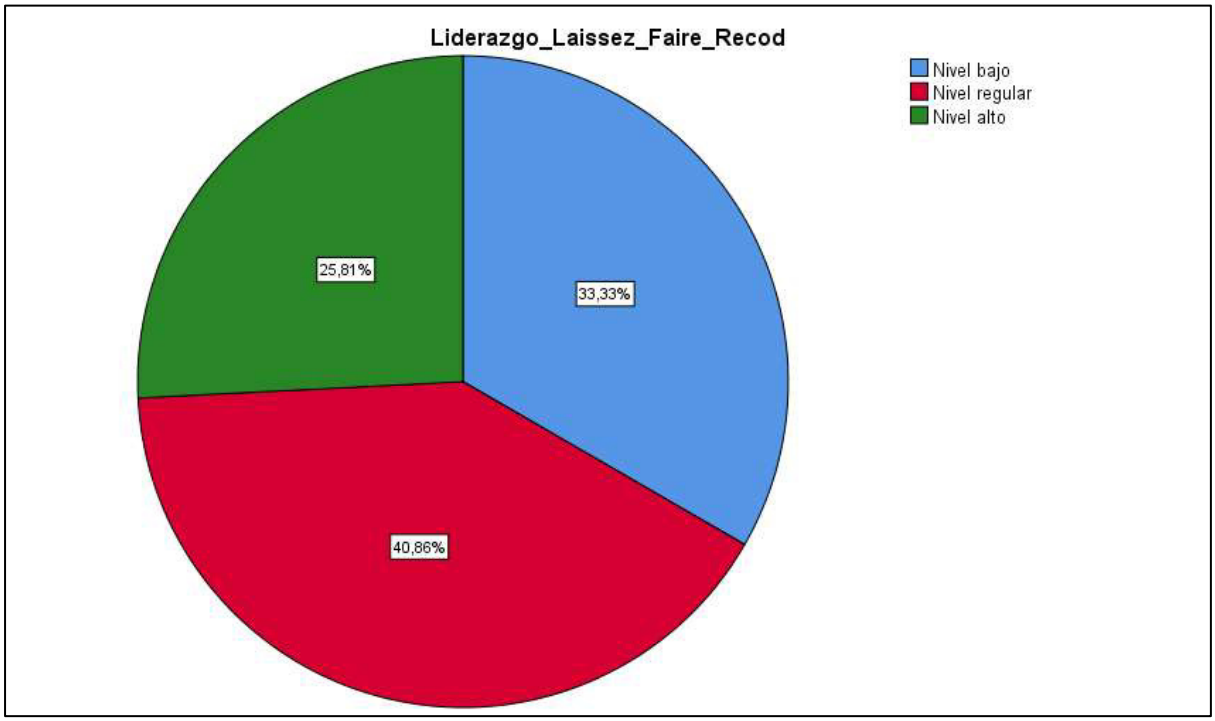
Tabla 6

Tabla de frecuencias V1D3: Liderazgo Laissez-faire Baremado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	**Nivel bajo**	31	23,5	33,3	33,3
	Nivel regular	38	28,8	40,9	74,2
	Nivel alto	24	18,2	25,8	100,0
	Total	93	70,5	100,0	
Perdidos	**Sistema**	39	29,5		
Total		132	100,0		

Figura 4

V1D3: Liderazgo Laissez-faire Baremado



Los resultados observados en la **Tabla 8** y en la **Figura 4** respecto a la **Dimensión 3** de la **Variable 1: Liderazgo Laissez-faire** evidencian que:

- **40,9%** nivel regular
- **33,3%** nivel bajo
- **25,8%** nivel alto

Existe una tendencia moderada hacia este estilo:

Un nivel regular sugiere cierto grado de permisividad o falta de intervención del líder. Esto puede ocasionar:

- Ambigüedad en funciones.
- Baja supervisión.
- Disminución del desempeño.

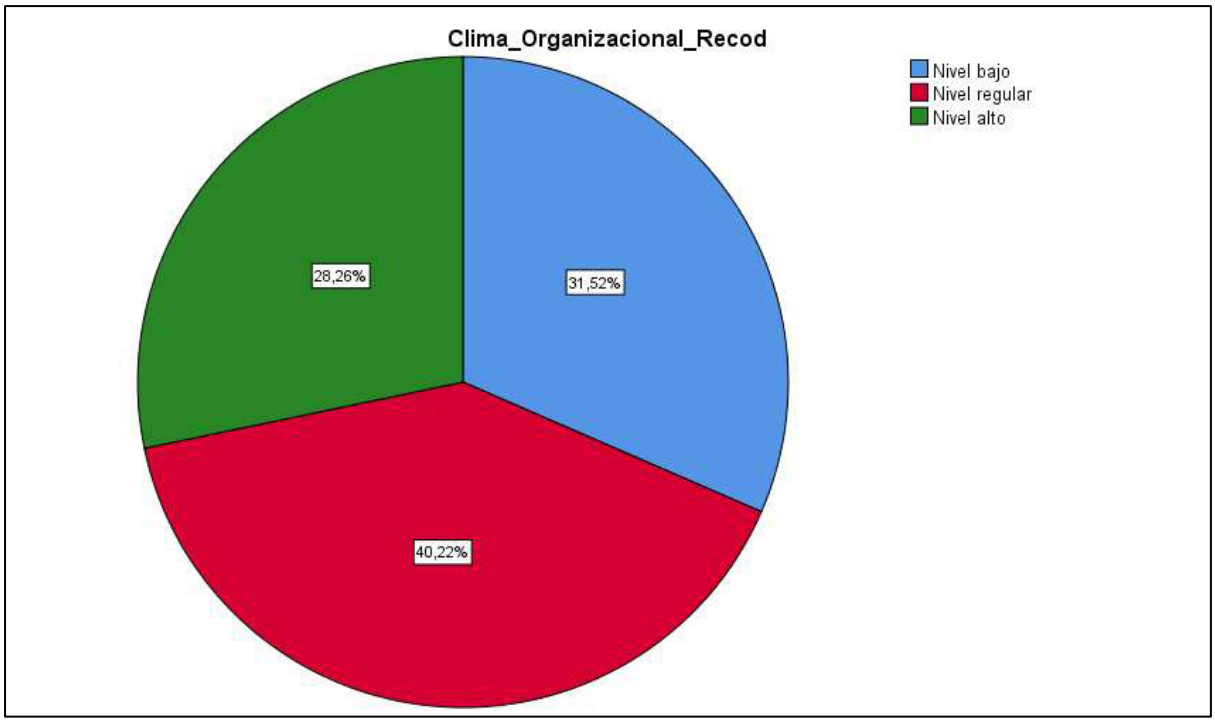
Tabla 7

Tabla de frecuencias V2: Clima Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	**Nivel bajo**	29	22,0	31,5	31,5
	Nivel regular	37	28,0	40,2	71,7
	Nivel alto	26	19,7	28,3	100,0
	Total	92	69,7	100,0	
Perdidos	**Sistema**	40	30,3		
Total		132	100,0		

Figura 5

V2: Clima Organizacional



Los resultados observados en la **Tabla 9** y en la **Figura 5** respecto a la **Variable 2: Clima Organizacional** evidencian que:

- **40,2%** nivel regular
- **31,5%** nivel bajo
- **28,3%** nivel alto

El clima organizacional presenta una **situación intermedia con tendencia a la debilidad**:

Predomina un ambiente **no plenamente favorable**.

La proporción de nivel bajo es considerable, evidenciando:

- Problemas de comunicación
- Falta de cohesión organizacional

- Posibles conflictos internos

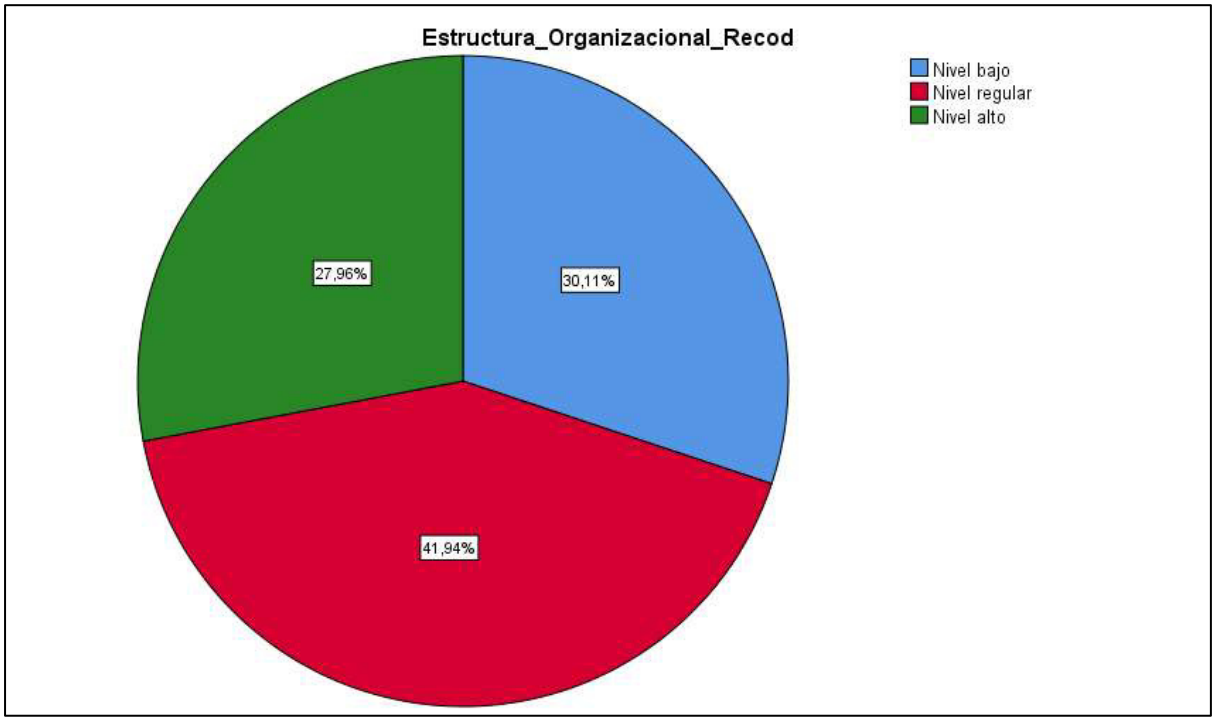
Tabla 8

Tabla de frecuencias V2D1: Estructura Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	**Nivel bajo**	28	21,2	30,1	30,1
	Nivel regular	39	29,5	41,9	72,0
	Nivel alto	26	19,7	28,0	100,0
	Total	93	70,5	100,0	
Perdidos	**Sistema**	39	29,5		
Total		132	100,0		

Figura 6

V2D1: Estructura Organizacional



Los resultados observados en la **Tabla 10** y en la **Figura 5** respecto a la **Dimensión 1** de la **Variable 2: Estructura Organizacional** evidencian que:

- **41,9%** nivel regular.
- **30,1%** nivel bajo.
- **28,0%** nivel alto.

La estructura organizacional es percibida como medianamente funcional:

Existen deficiencias en la claridad de roles, jerarquías y procesos. Esto puede generar:

- Duplicidad de funciones.
- Ineficiencia operativa.

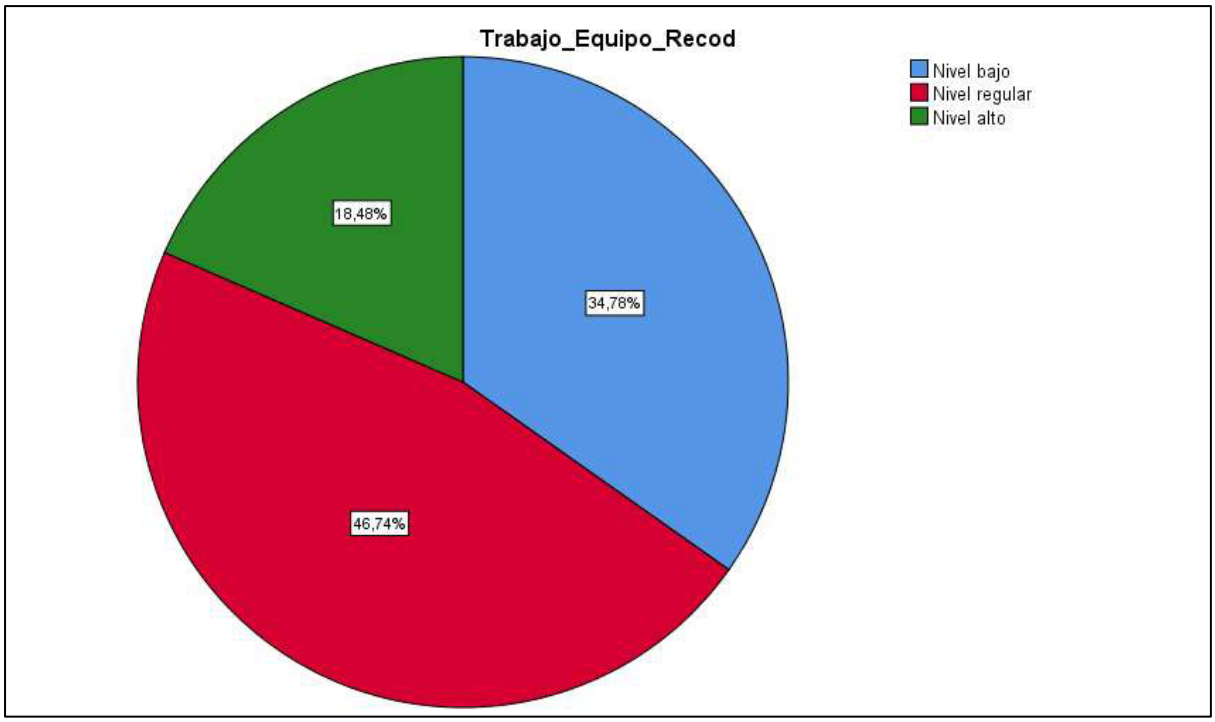
Tabla 9

Tabla de frecuencias V2D2: Trabajo en Equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	**Nivel bajo**	32	24,2	34,8	34,8
	Nivel regular	43	32,6	46,7	81,5
	Nivel alto	17	12,9	18,5	100,0
	Total	92	69,7	100,0	
Perdidos	**Sistema**	40	30,3		
Total		132	100,0		

Figura 7

V2D2: Trabajo en Equipo



Los resultados observados en la **Tabla 11** y en la **Figura 7** respecto a la **Dimensión 2** de la **Variable 2: Trabajo en Equipo** evidencian que:

- **46,7%** nivel regular (predominante).
- **34,8%** nivel bajo.
- **18,5%** nivel alto.

El trabajo en equipo muestra **debilidades significativas**:

- Bajo nivel de colaboración efectiva.
- Limitada integración entre los miembros.
- Puede afectar directamente la **productividad y logro de objetivos institucionales**.

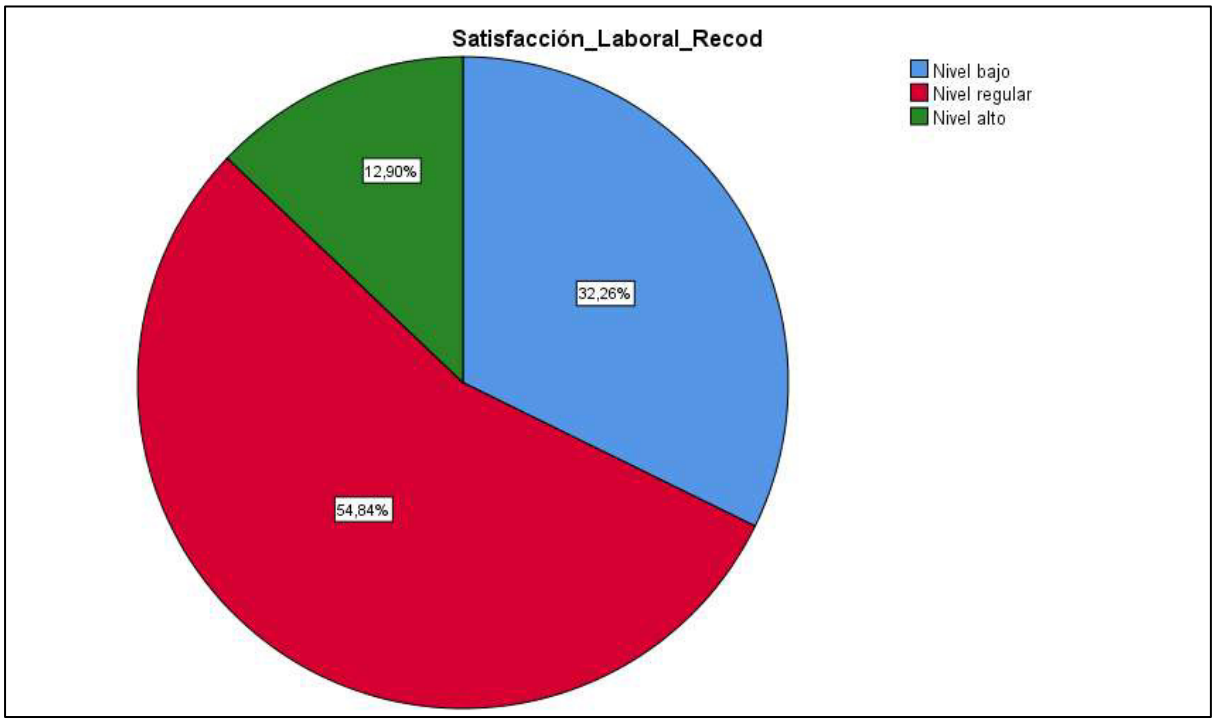
Tabla 10

Tabla de frecuencias V2D3: Satisfacción Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	**Nivel bajo**	30	22,7	32,3	32,3
	Nivel regular	51	38,6	54,8	87,1
	Nivel alto	12	9,1	12,9	100,0
	Total	93	70,5	100,0	
Perdidos	**Sistema**	39	29,5		
Total		132	100,0		

Figura 8

V2D3: Satisfacción Laboral



Los resultados observados en la **Tabla 12** y en la **Figura 8** respecto a la **Dimensión 3** de la **Variable 2: Satisfacción Laboral** evidencian que:

- **54,8%** nivel regular (mayor concentración)
- **32,3%** nivel bajo

- **12,9%** nivel alto

La satisfacción laboral es el aspecto más crítico:

Muy bajo porcentaje en nivel alto.

Alta concentración en niveles regular y bajo, lo cual indica:

- **Desmotivación**
- Posible insatisfacción con condiciones laborales
- Riesgo de rotación o bajo compromiso

B) Resultados Estadística Inferencial

Tabla 11

Comprobación de la Hipótesis General

			Estilos_Liderazgo	Clima_Organizacional
Rho de Spearman	**Estilos_Liderazgo**	**Coeficiente de correlación**	1,000	,515**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	93	92
	Clima_Organizacional	**Coeficiente de correlación**	,515**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	92	92

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

Existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Lima y Agencias, 2023.

Tabla 12

Comprobación de la Hipótesis Específica 1

			Liderazgo_Transformacional	Clima_Organizacional
Rho de Spearman	**Liderazgo_Transformacional**	**Coeficiente de correlación**	1,000	,570**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	93	92
	Clima_Organizacional	**Coeficiente de correlación**	,570**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	92	92

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

Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Lima y Agencias, 2023.

Tabla 13

Comprobación de la Hipótesis Específica 2

			Liderazgo_Transaccional	Clima_Organizacional
Rho de Spearman	**Liderazgo_Transaccional**	**Coeficiente de correlación**	1,000	,416**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	93	92
	Clima_Organizacional	**Coeficiente de correlación**	,416**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	92	92

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

Existe una relación significativa entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Lima y Agencias, 2023.

Tabla 14

Comprobación de la Hipótesis Específica 3

			Liderazgo_Laissez_Faire	Clima_Organizacional
Rho de Spearman	**Liderazgo_Laissez_Faire**	**Coeficiente de correlación**	1,000	,163
		Sig. (bilateral)	.	,121
		N	93	92
	Clima_Organizacional	**Coeficiente de correlación**	,163	1,000
		Sig. (bilateral)	,121	.
		N	92	92

No existe una relación significativa entre el liderazgo laissez-faire y el clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Lima y Agencias, 2023.

V. Discusión de resultados

A continuación, se presenta la discusión de los resultados obtenidos en la Gerencia de Gestión de Cobranza del SAT, comparándolos con los antecedentes nacionales e internacionales detallados en las fuentes, estableciendo sus principales semejanzas y diferencias.

1. Relación entre Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional

El resultado principal del estudio demuestra una **relación significativa y moderada (Rho = 0,515)** entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional.

- **Semejanzas:** Este hallazgo coincide con la mayoría de los antecedentes. A nivel internacional, **Cedeño y Marroquín (2024)** en Ecuador y **Hernández et al. (2021)** en México también encontraron conexiones importantes entre estas variables. A nivel nacional, guarda similitud con lo reportado por **Flores (2022)** en Huaraz y **Bazán (2023)** en Chiclayo, quienes confirmaron que la forma de liderar es determinante para el clima y el compromiso institucional.
- **Diferencias:** Existe una discrepancia notable con el estudio de **Galvis (2023)** en Colombia, quien determinó que **no prevalece una conexión importante** entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (una dimensión clave del clima en este estudio), sugiriendo que deben evaluarse otros factores como la productividad.

2. El Impacto del Liderazgo Transformacional y Transaccional

La investigación determinó que tanto el liderazgo transformacional (Rho = 0,570) como el transaccional (Rho = 0,416) tienen una relación significativa con el clima en el SAT.

- **Semejanzas:** Los resultados sobre el liderazgo transformacional se alinean con **Cedeño y Marroquín (2024)** y **Vera (2022)**, quienes destacan que este estilo es fundamental para motivar equipos y optimizar el entorno laboral. Asimismo, el hallazgo de una relación con el liderazgo transaccional coincide con **Flores (2022)**,

quien observó que en instituciones bancarias peruanas los directivos combinan cualidades transaccionales y transformacionales para generar un clima favorable.

- **Diferencias:** Mientras que en estudios como el de **Vera (2022)** prevalece un liderazgo transformacional claro, en el SAT se encontró un **nivel predominante "regular" (40,9%)** y una debilidad marcada en el liderazgo transaccional, con un 44,1% de los encuestados calificándolo en un nivel bajo.

3. El Estilo Laissez-faire

Una de las particularidades de este estudio es que la Hipótesis Específica 3 fue rechazada, concluyendo que **no existe una relación significativa (p = 0,121)** entre el liderazgo laissez-faire y el clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza.

- **Semejanzas:** Se asemeja a las conclusiones de **Fernández (2022)**, quien detectó que una baja percepción de liderazgo (que puede asociarse a la poca intervención del laissez-faire) deriva en un clima organizacional apenas "medianamente aceptable".
- **Diferencias:** Este resultado diferencia al SAT de otros contextos donde cualquier intervención del líder suele reportar una correlación estadística. Aquí, la **permisividad o falta de intervención** (40,9% nivel regular) no parece estar vinculada directamente con la percepción del clima, lo que sugiere que los colaboradores podrían estar operando bajo una estructura rígida que independiza el clima de la inacción del líder.

4. Estado del Clima y Satisfacción Laboral

El estudio describe un clima organizacional en un **nivel regular (40,2%)**, con una situación crítica en la satisfacción laboral.

- **Semejanzas:** Esta percepción de un clima intermedio coincide con **Fernández (2022)**, quien en un hospital de Moquegua encontró un clima

"medianamente aceptable" afectado por el bajo compromiso. También se asemeja a lo hallado por **Gil (2022)**, quien, aunque encontró una conexión positiva, detectó debilidades específicas como la ausencia de sistemas de recompensa, algo que en el SAT se refleja en la **insatisfacción laboral predominante (54,8% nivel regular)**.

- **Diferencias:** A diferencia de **Troya (2021)**, donde el liderazgo favorecía activamente la cultura y la productividad, en el SAT se observa que el clima actual presenta deficiencias en la **cohesión organizacional y comunicación**, lo que impacta negativamente en los objetivos de recaudación.

VI. Conclusiones

Basado en los resultados obtenidos en la investigación realizada en la Gerencia de Gestión de Cobranza (GGC) del SAT, se establecen las siguientes conclusiones en relación con los objetivos planteados:

6.1. Conclusión General: Relación entre Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional

Se determinó que **existe una relación significativa y moderada (Rho = 0,515; p < 0,01)** entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional. Esto permite concluir que el objetivo general fue alcanzado, confirmando que la forma en que los directivos ejercen su liderazgo influye directamente en la percepción del entorno laboral de los colaboradores. No obstante, el liderazgo se percibe mayoritariamente en un **nivel regular (40,9%)**, lo que se refleja en un clima organizacional que también se sitúa predominantemente en un **nivel regular (40,2%)**.

6.2. Conclusión OE1: Liderazgo Transformacional

Se concluye que el liderazgo transformacional tiene una **relación significativa y moderada (Rho = 0,570)** con el clima organizacional. Aunque es el estilo que presenta la correlación más fuerte, su aplicación es insuficiente, pues el **40,9% de los encuestados lo califica como regular y un 34,4% como bajo**. Esto indica que hay una capacidad limitada de los líderes para inspirar, motivar y fomentar la innovación, lo que restringe la optimización del compromiso organizacional.

6.3. Conclusión OE2: Liderazgo Transaccional

Se identificó una **relación significativa, pero de intensidad menor (Rho = 0,416)** entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional. Los resultados muestran una **debilidad marcada en este estilo**, con un predominante **44,1% en nivel bajo**. Esto sugiere

que en la GGC del SAT existe un escaso uso de sistemas de recompensas, supervisión efectiva y retroalimentación, lo cual genera ineficiencias en el cumplimiento de las metas operativas.

6.4. Conclusión OE3: Liderazgo Laissez-faire

En contraste con los otros estilos, se concluyó que **no existe una relación significativa (p = 0,121)** entre el liderazgo laissez-faire y el clima organizacional en esta gerencia. Por lo tanto, la hipótesis específica 3 fue rechazada. Esto implica que la permisividad o la falta de intervención del líder no es un factor que los colaboradores asocien estadísticamente con la calidad del clima laboral en este contexto jerárquico específico.

6.5. Diagnóstico del Clima y Satisfacción Laboral

Como conclusión adicional sobre el estado de las variables, se evidencia que la **satisfacción laboral es el aspecto más crítico del clima**, con un **54,8% en nivel regular y un 32,3% en nivel bajo**. Esta situación, sumada a las debilidades en el trabajo en equipo (46,7% regular), confirma que las deficiencias detectadas en el liderazgo están impactando negativamente en la motivación y en el cumplimiento de los objetivos de recaudación de la entidad.

VII. Recomendaciones

Para optimizar la gestión en la Gerencia de Gestión de Cobranza (GGC) del SAT, se plantean las siguientes recomendaciones fundamentadas en los resultados y conclusiones del estudio:

7.1. Implementación de Programas de Capacitación en Liderazgo Integral

Dado que se confirmó una relación significativa entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional, y que el liderazgo actual se percibe mayoritariamente en un **nivel regular (40,9%)**, es urgente diseñar programas de capacitación continua. Estos programas deben enfocarse en equilibrar el **liderazgo transformacional** para inspirar compromiso y el **liderazgo transaccional** para asegurar el orden operativo, con el fin de revertir las deficiencias detectadas en la dirección del personal.

7.2. Fortalecimiento del Liderazgo Transformacional y la Innovación

Debido a que el liderazgo transformacional es el que tiene la mayor correlación con el clima (Rho = 0,570) pero muestra un **34,4% en nivel bajo**, se recomienda fomentar la **estimulación intelectual y la motivación inspiracional**. Los líderes deben incentivar a sus equipos a proponer soluciones creativas a los problemas de recaudación y comunicar una visión clara que eleve la moral de los seguidores, mitigando el impacto de la actual estructura jerárquica rígida.

7.3. Mejora del Sistema de Recompensas y Supervisión (Liderazgo Transaccional)

Considerando que el liderazgo transaccional presenta una **debilidad marcada (44,1% nivel bajo)**, el SAT debe establecer un sistema formal de **recompensas contingentes**. Esto incluye el reconocimiento explícito del buen desempeño y la retroalimentación constante sobre el cumplimiento de metas, lo cual es crítico para corregir la ineficiencia operativa y mejorar la claridad en las expectativas de los colaboradores.

7.4. Intervención en el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral

Siendo la satisfacción laboral el punto más crítico del diagnóstico (**54,8% nivel regular y 32,3% bajo**), se deben ejecutar acciones para mejorar las condiciones del entorno laboral. Se recomienda:

- **Fomentar la cohesión y el trabajo en equipo:** mediante actividades que refuercen la confianza y la colaboración efectiva, ya que el 46,7% de los empleados percibe un nivel regular en esta dimensión.
- **Optimizar la comunicación interna:** estableciendo canales abiertos y transparentes entre gerentes y equipos para reducir el estrés y la incertidumbre.

7.5. Redefinición y Claridad de la Estructura Organizacional

Para evitar la **duplicidad de funciones y la ineficiencia** derivadas de una estructura percibida como medianamente funcional (41,9% regular), es necesario realizar una revisión de los perfiles de puesto. Se deben **clarificar los roles, jerarquías y procesos estandarizados**, asegurando que cada colaborador comprenda plenamente sus responsabilidades dentro de la cadena de mando del SAT.

7.6. Monitoreo y Evaluación Periódica

Es fundamental establecer un sistema de **evaluación periódica del clima organizacional y del desempeño directivo**. Estas mediciones permitirán identificar problemas a tiempo, ajustar las estrategias de liderazgo y asegurar que el ambiente de trabajo contribuya positivamente al bienestar de los empleados y, en última instancia, a la recuperación de los niveles de recaudación tributaria.

VIII. Referencias

Alcázar, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía coyuntural, 5*(4), 89-122. http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4_a06.pdf

Aldaz, M., Alvarado, M., Castro, M. y Fajardo, M. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6*(1), 1382-1393. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1588

Arias, J. y Covino, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf

Balazar, M. y Choquehuanca, C. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de Universidad Nacional del Callao. *LLamkasun: Revista de Investigación Científica y Tecnológica, 1*(2), 35-51. DOI: 10.47797/llamkasun.v1i2.12

Bazán, M. (2023). *Estilos de liderazgo y clima organizacional en el personal de salud en un hospital de EsSalud en Chiclayo* [Tesis de Maestría]. Universidad Cesar Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/108138/Baz%c3%a1n_CMDP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=

Castillo, E., Medina, M., Bernardo, J., Reyes, C., y Ayala, C. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú. *Revista cubana de salud pública, 45*, e1351. https://www.scielosp.org/article/rcsp/2019.v45n2/e1351/

Cedeño, G. y Marroquín, M. (2024). *Impacto del Liderazgo Transformacional en el Clima Organizacional del Instituto Superior Tecnológico Juan Bautista Aguirre, 2023* [Tesis de Maestría]. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/23237/1/UCSG-C456-22781.pdf

Cortés, D. y Leal, S. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros, 17*(01), 145-161. DOI: https://doi.org/10.15665/encuent.v17i01.1674

Cortez, N. (2024). Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 14*(27), 2-16. https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1668

Duran, I., Gallegos, M. y Cabezas, D. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral. Caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Revista espacios, 40*(40). https://www.revistaespacios.com/a19v40n40/19404003.html

Fajardo, G., Almache, V y Olaya, H. (2020). Clima organizacional en las instituciones de salud desde una perspectiva teórica. *Revista Científica UISRAEL, 7*(1), 153-164. https://doi.org/10.35290/rcui.v7n1.2020.200

Fernández, A. (2022). *Relación de los estilos de liderazgo y el clima organizacional del personal de salud del Hospital II ESSALUD Moquegua – 2021* [Tesis de Maestría]. Universidad Católica de Santa María. https://repositorio.ucsm.edu.pe/server/api/core/bitstreams/fedb966e-5c8a-4893-a34f-99f1deb46cb8/content

Flores, R. (2022). *Estilos de liderazgo y clima organizacional en el banco de la nación, agencia 2 Huaraz, año 2019* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Santiago

Antúnez de Mayolo]. Repositorio Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. https://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/5648/T033_42572843_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fretes, P. (2020). Estilos de liderazgo directivo en educación superior. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 4*(2), 594-612. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.101

Gálvez, M. y Heredia, F. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Conrado, 18*(85), 246-251. http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v18n85/1990-8644-rc-18-85-246.pdf

Galvis, Y. (2023). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en colaboradores de empresas del sector confecciones en Bucaramanga y su área metropolitana* [Tesis de Master]. Universidad Santo Tomas. https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/53494/2024GalvisYurleyPaola.pdf?sequence=1&isAllowed=y

García, J. y Cerdas, V. (2020). Estilos de liderazgo en centros educativos de Heredia: un estudio comparativo entre el colectivo directivo y docente. *Revista Innovaciones Educativas, 22*(33), 1-16. https://doi.org/10.22458/ie.v22i33.3081

Gil, W. (2022). *Estilos de liderazgo y su influencia en el clima organizacional en trabajadores de la municipalidad distrital de Namballe, provincia de San Ignacio, 2020* [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional de Cajamarca. https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/5266/Tesis%20Wilson%20Gil.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gonzáles, J., Ramírez R., Terán, N. y Palomino, G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5*(1), 1157-1170. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318

Hernández, R. Fernández, C., y Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación. Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill.*

Hernández, R. y Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* McGraw-Hill Interamericana. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf

Hernández, T., Duana, D. y Polo, S. (2021). Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano. *Revista Cubana de Salud Pública, 47*(2), 2-19. http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v47n2/1561-3127-rcsp-47-02-e2252.pdf

Iglesias, A., Torres, J. y Mora, Y. (2020) Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *Revista Medisur, 18*(6), 2-8. http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4567

Márquez, J. y Cardoso, D. (2022). El clima organizacional y su influencia en colaboradores en una universidad mexicana. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 13*(25), 2-27. https://doi.org/10.23913/ride.v13i25.1324

Matheus, G. (2023). *Los estilos de liderazgos y la satisfacción laboral de los trabajadores de las áreas productivas de una planta de procesos alimenticios en la ciudad de Guayaquil en el año 2023* [Tesis de Maestría]. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/21397/1/T-UCSG-POS-MGTH-55.pdf

Maya, E., Aldana, J. y Isea, J. (2019). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. *CIENCIAMATRIA, 5*(9), 114 - 129. https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.102

Mendoza, M. y García, J. (2023). Impacto del liderazgo transaccional en el rendimiento operativo. *CULCyT: Cultura Científica y Tecnológica, 20*(2), 2. https://doi.org/10.20983/culcyt.2023.2.2e.1

Montañez, A., Palumbo, G., Ramos, R. y Ramos, P. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: aproximaciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia, 27*(97), 170-182. https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.12

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación. Cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis. Ediciones de la U*. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf

Rabanal, R. y Huamán, C. (2020). Tipo de liderazgo de jefes de oficina y rendimiento laboral de trabajadores administrativos. *Revista Científica UNTRM: Ciencias Sociales Y Humanidades, 2*(2), 26–30. https://doi.org/10.25127/rcsh.20192.525

Ríos, J. y Loli, A. (2019). Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional en trabajadores del sector minero en Perú. *Revista de investigación en psicología, 22*(1), 127-138. http://dx.doi.org/10.15381/rinvp.v22i1.16586

Servicio de Administración Tributaria de Lima (SAT, 2023). *Indicadores Económicos diciembre 2023*. Municipalidad de Lima.

Simbron, S. y Sanabria, F. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *Cienciamatria, 6*(1), 59-83. https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295

Troya, G. (2021). *Estilo de Liderazgo y su relación en la Cultura Organizacional del Personal Administrativo de la empresa Rocnarf* [Trabajo de Grado]. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/16956/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-314.pdf

Valles, R. (2019). ¿Liderazgo transaccional o transformacional? El discurso de cinco rectoras de universidades mexicanas: una aproximación. *Jangwa Pana: Revista de Ciencias Sociales y Humanas, 18*(2), 324-348. http://dx.doi.org/10.21676/16574923.3008

Vera, I. (2022). *Influencia del estilo de liderazgo directivo en el clima organizacional, durante la educación remota de instituciones educativas públicas, Santa Anita, 2021* [Tesis de Maestría]. Universidad Cesar Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/88022/Vera_TIA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vidales, L., Mendoza, I. y Xochitototl, V. (2023). Influencia de estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en la responsabilidad social corporativa, la imagen y reputación, así como en variables de resultado organizacional. *Contaduría y Administración, 69*(3), 2024,324-347.http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.4708

IX. Anexos

Anexo A. Matriz de consistencia de la tesis titulada: Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT) - Lima, 2023

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
Problema general	**Objetivo general**	**Hipótesis general**	**Variable 1** Estilos de Liderazgo **Variable 2** Clima Organizacional	**Tipo**: Aplicada **Nivel:** Descriptivo – Correlacional **Enfoque:** Cuantitativo **Diseño:** No experimental, corte transversal o transeccional **Población**: 200 colaboradores de la Gerencia de Gestión de Cobranza del SAT de Lima y Agencias, 2023 **Muestra**: Muestra aleatoria simple: 132 colaboradores de la Gerencia de Gestión de Cobranza del SAT de Lima y Agencias, 2023. **Técnica**: Encuesta **Instrumento**: Cuestionario
PG: ¿En qué medida se relacionan los estilos de liderazgo con el clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria de Lima y Agencias, 2023?	**OG:** Analizar la relación de los Estilos de liderazgo con el clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Lima y Agencias, 2023.	**HG:** Existe una relación directa y significativa entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Lima y Agencias, 2023.		
Problemas específicos	**Objetivos específicos**	**Hipótesis especificas**		
PE1: ¿En qué medida se relacionan el Liderazgo transformacional con el clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria de Lima y Agencias, 2023?	**OE1:** Determinar la relación del Liderazgo transformacional con el clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Lima y Agencias, 2023.	**HE1:** Existe una relación directa y significativa entre el Liderazgo transformacional y el clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Lima y Agencias, 2023.		
PE2: ¿En qué medida se relacionan el Liderazgo transaccional con el clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria de Lima y Agencias, 2023?	**OE2:** Identificar la relación del Liderazgo transaccional con el clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Lima y Agencias, 2023.	**HE2:** Existe una relación directa y significativa entre el Liderazgo transaccional y el clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Lima y Agencias, 2023.		
PE3: ¿En qué medida se relacionan el Liderazgo Laissez-faire con el clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria de Lima y Agencias, 2023?	**OE3:** Establecer la relación del Liderazgo Laissez-faire con el clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Lima y Agencias, 2023.	**HE3:** Existe una relación directa y significativa entre el Liderazgo Laissez-Faire y el clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Lima y Agencias, 2023.		

Anexo B. Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario 1

El presente cuestionario busca recolectar información relacionada al tema ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA GERENCIA DE GESTIÓN DE COBRANZA DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LIMA Y AGENCIAS, 2023. Agradezco sirva responder a las preguntas que a continuación se presentan y selecciones la alternativa que considere correcta, marcando con un aspa (X) en la casilla correspondiente. (La encuesta es anónima)

Nro.	Pregunta	Índices de Evaluación				
		Nunca (1)	Pocas veces (2)	Algunas veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
Variable 1: Estilo de Liderazgo						
Dimensión 1: Liderazgo transformacional						
	I1: Influencia Idealizada					
1	Mi líder se comporta de manera ética y actúa como un modelo a seguir.					
	I2: Motivación Inspiracional					
2	Mi líder expresa confianza en que el equipo logrará sus metas, motivando a los miembros a superar desafíos.					
	I3: Estimulación Intelectual					
3	Mi líder anima a los miembros del equipo a analizar los problemas desde diferentes perspectivas antes de tomar decisiones.					
	I4: Consideración Individualizada					
4	Mi líder muestra interés en las necesidades personales de los miembros del equipo y ofrece apoyo individual cuando es necesario,					
Dimensión 2: Liderazgo transaccional						
	I5: Recompensas Contingentes					
5	Mi líder ofrece recompensas claras cuando se alcanzan los objetivos establecidos.					
	I6: Gestión por Excepción (Activa)					
6	Mi líder supervisa de cerca mi trabajo para asegurarse de que se están cumpliendo los estándares.					
	I7: Gestión por Excepción (Pasiva)					
7	Mi líder espera hasta que se presentan problemas graves antes de intervenir.					
	I8: Claridad en las Expectativas y Objetivos					
8	Mi líder establece expectativas y objetivos claros sobre lo que se espera de mí en mi trabajo.					
Dimensión 3: Liderazgo Laissez-faire						
	I9: Delegación Total de la Toma de Decisiones					
9	Se me deja la responsabilidad de tomar decisiones importantes sin la intervención de mi líder.					
	I10: Poca Intervención y Supervisión					
10	Mi líder evita involucrarse en los procesos del equipo, incluso cuando se presentan problemas.					
	I11: Autonomía y Responsabilidad Individual					
11	Se me otorga plena autonomía para gestionar mis tareas sin la dirección de mi líder.					
	I12: Ambigüedad en las Expectativas					
12	Mi líder deja las expectativas de mi desempeño poco claras o indefinidas.					

Cuestionario 2

El presente cuestionario busca recolectar información relacionada al tema CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE GESTIÓN DE COBRANZA DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LIMA Y AGENCIAS, 2023. Agradezco sirva responder a las preguntas que a continuación se presentan y selecciones la alternativa que considere correcta, marcando con un aspa (X) en la casilla correspondiente. (La encuesta es anónima)

Nro.	Pregunta	Índices de Evaluación				
		Nunca (1)	Pocas veces (2)	Algunas veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
Variable 2: Clima Organizacional						
Dimensión 1: Estructura organizacional						
	I1: Claridad de Roles					
1	Los roles y expectativas en mi equipo están claramente definidos.					
	I2: Jerarquía y Autoridad					
2	Mi líder inmediato toma decisiones de manera efectiva y oportuna dentro de la jerarquía establecida.					
	I3: Comunicación					
3	Recibo información clara y oportuna de parte de mi liderazgo.					
	I4: Coordinación					
4	En mi equipo se valora la diversidad de habilidades para lograr un mejor desempeño.					
	I5: Estandarización de Procedimientos					
5	Mi equipo sigue procedimientos estandarizados para asegurar la calidad del trabajo.					
	I6: Flexibilidad					
6	Mi equipo es capaz de adaptarse rápidamente a cambios inesperados en el trabajo.					
Dimensión 2: Trabajo en equipo						
	I7: Confianza					
7	Puedo confiar en mis compañeros de trabajo para cumplir con sus responsabilidades.					
	I8: Cohesión					
8	Mi equipo de trabajo está unido y trabaja como una sola unidad.					
	I9: Compromiso					
9	Mi equipo está comprometido con los valores y objetivos de la organización.					
	I10: Complementariedad de Habilidades					
10	Mi equipo aprovecha las diferentes habilidades de sus miembros para complementar las tareas y alcanzar los objetivos.					
Dimensión 3: Satisfacción laboral						
	I11: Relaciones Interpersonales Positivas					
11	El ambiente de trabajo es amigable y colaborativo.					
	I12: Recompensas y Reconocimientos					
12	Siento que mi trabajo es reconocido adecuadamente por mis superiores.					
	I13: Seguridad en el Empleo					
13	Siento que mi empleo es estable y seguro.					

Anexo C. Validación de los instrumentos

Anexo C: Certificado de Validez de los instrumentos

I. Datos generales

1.1 Apellidos y nombres del experto: Blanco Huamán Gerardo

1.2 Grado Académico: Maestra U.N.F.V.

1.3 Cargo e institución donde labora:

1.4 DNI: 15583090

1.5 Título de la investigación: Estilos de liderazgo y clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Lima y Agencias, 2023

1.6 Autor del instrumento: Aguirre Sacravilca Angela Karina

1.7 Nombre del instrumento: Cuestionario I

II. Ficha de validación

Indicadores	Descripción	Deficiente (0-20%)	Regular (21-40%)	Bueno (41-60%)	Muy bueno (61-80%)	Excelente (81-100%)
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					90%.
Objetividad	Está expresado en conductas observables.					91%.
Actualidad	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					87%.
Organización	Existe una organización lógica.					95%.
Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					90%.
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					90%.
Consistencia	Basados en aspectos teóricos-científicos y del tema de estudio.					95%.
Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.					91%.
Metodología	La estrategia responde al propósito del estudio.					90%.
Conveniencia	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías					85%.

III. Puntaje promedio: 90%.

IV. Opinión de aplicabilidad: Es aplicable (X) No es aplicable ( )

V. Firma y sobrefirma:

DNI: 15583090

Anexo C: Certificado de Validez de los instrumentos

I. Datos generales

1.1 Apellidos y nombres del experto: Blanco Huamaní Gerardo

1.2 Grado Académico: Maestro U.N.F.V.

1.3 Cargo e institución donde labora:

1.4 DNI: 15583090

1.5 Título de la investigación: Estilos de liderazgo y clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Lima y Agencias, 2023

1.6 Autor del instrumento: Aguirre Sacravilca Angela Karina

1.7 Nombre del instrumento: Cuestionario I

II. Ficha de validación

Indicadores	Descripción	Deficiente (0-20%)	Regular (21-40%)	Bueno (41-60%)	Muy bueno (61-80%)	Excelente (81-100%)
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					90%.
Objetividad	Está expresado en conductas observables.					91%.
Actualidad	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					87%.
Organización	Existe una organización lógica.					95%.
Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					90%.
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					90%.
Consistencia	Basados en aspectos teóricos-científicos y del tema de estudio.					95%.
Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.					91%.
Metodología	La estrategia responde al propósito del estudio.					90%.
Conveniencia	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías					85%.

III. Puntaje promedio: 90%.

IV. Opinión de aplicabilidad: Es aplicable (✓) No es aplicable ( )

V. Firma y sobrefirma:

DNI: 15583090

Certificado de Validez de los instrumentos

I. Datos generales

1.1 Apellidos y nombres del experto: Zárate Ruiz Gustavo Ernesto

1.2 Grado Académico: Doctor

1.3 Cargo e institución donde labora: Universidad Nacional Federico Villarreal

1.4 DNI: 09870134

1.5 Título de la investigación: Estilos de liderazgo y clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Lima y Agencias, 2023

1.6 Autor del instrumento: Aguirre Sacravilca Angela Karina

1.7 Nombre del instrumento: Cuestionario

II. Ficha de validación

Indicadores	Descripción	Deficiente (0-20%)	Regular (21-40%)	Bueno (41-60%)	Muy bueno (61-80%)	Excelente (81-100%)
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					90%
Objetividad	Está expresado en conductas observables.					90%
Actualidad	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					90%
Organización	Existe una organización lógica.					90%
Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					90%
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					90%
Consistencia	Basados en aspectos teóricos-científicos y del tema de estudio.					90%
Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.					90%
Metodología	La estrategia responde al propósito del estudio.					90%
Conveniencia	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías					90%

III. Puntaje promedio: 90%

IV. Opinión de aplicabilidad: Es aplicable (X) No es aplicable ( )

V. Firma y sobrefirma:

DNI 09870134

Certificado de Validez de los instrumentos

I. Datos generales

1.1 Apellidos y nombres del experto: Zavala Ruiz Gustavo Ernesto

1.2 Grado Académico: Doctor

1.3 Cargo e institución donde labora: Universidad Nacional Federico Villarreal

1.4 DNI: 09870134

1.5 Titulo de la investigación: Estilos de liderazgo y clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Lima y Agencias, 2023

1.6 Autor del instrumento: Aguirre Sacravilca Angela Karina

1.7 Nombre del instrumento: Cuestionario II

II. Ficha de validación

Indicadores	Descripción	Deficiente (0-20%)	Regular (21-40%)	Bueno (41-60%)	Muy bueno (61-80%)	Excelente (81-100%)
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					90%
Objetividad	Está expresado en conductas observables.					90%
Actualidad	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					90%
Organización	Existe una organización lógica.					90%
Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					90%
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					90%
Consistencia	Basados en aspectos teóricos-científicos y del tema de estudio.					90%
Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.					90%
Metodología	La estrategia responde al propósito del estudio.					90%
Conveniencia	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías					90%

III. Puntaje promedio: 90%

IV. Opinión de aplicabilidad: Es aplicable (X) No es aplicable ( )

V. Firma y sobrefirma:

DNI: 09870134

Certificado de Validez de los instrumentos

I. Datos generales

1.1 Apellidos y nombres del experto: ACEVEDO ANIMA TITO ARZAMENDI

1.2 Grado Académico: MAGISTER

1.3 Cargo e institución donde labora: COORDINADOR

1.4 DNI: 06888728

1.5 Título de la investigación: Estilos de liderazgo y clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Lima y Agencias, 2023

1.6 Autor del instrumento: Aguirre Sacravilca Angela Karina

1.7 Nombre del instrumento: Cuestionario I

II. Ficha de validación

Indicadores	Descripción	Deficiente (0-20%)	Regular (21-40%)	Bueno (41-60%)	Muy bueno (61-80%)	Excelente (81-100%)
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					X
Objetividad	Está expresado en conductas observables				X	
Actualidad	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología				X	
Organización	Existe una organización lógica.				X	
Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				X	
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					X
Consistencia	Basados en aspectos teórico-científicos y del tema de estudio.					X
Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.				X	
Metodología	La estrategia responde al propósito del estudio.				X	
Conveniencia	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías				X	

III. Puntaje promedio: 86%

IV. Opinión de aplicabilidad: Es aplicable (X) No es aplicable ( )

V. Firma y sobrefirma:

DNI: 06888728

Certificado de Validez de los instrumentos

I. Datos generales

1.1 Apellidos y nombres del experto: AGÜERO HOYOS TITO HAZAEL

1.2 Grado Académico: MAGISTER

1.3 Cargo e institución donde labora: COORDINADOR

1.4 DNI: 06888728

1.5 Título de la investigación: Estilos de liderazgo y clima organizacional en la Gerencia de Gestión de Cobranza del Servicio de Administración Tributaria (SAT) Lima y Agencias, 2023

1.6 Autor del instrumento: Aguirre Sacravilca Angela Karina

1.7 Nombre del instrumento: Cuestionario II

II. Ficha de validación

Indicadores	Descripción	Deficiente (0-20%)	Regular (21-40%)	Bueno (41-60%)	Muy bueno (61-80%)	Excelente (81-100%)
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					X
Objetividad	Está expresado en conductas observables.				X	
Actualidad	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.				X	
Organización	Existe una organización lógica.				X	
Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				X	
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					X
Consistencia	Basados en aspectos teóricos-científicos y del tema de estudio.					X
Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.				X	
Metodología	La estrategia responde al propósito del estudio.				X	
Conveniencia	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.				X	

III. Puntaje promedio: 86 %

IV. Opinión de aplicabilidad: Es aplicable (X) No es aplicable ( )

V. Firma y sobrefirma:

DNI: 06888728

Anexo D. Base de datos

	V1: Estilo de Liderazgo																V2: Clima Organizacional																					
	D1: L. Transformacional				total	D2: L. Transaccional				total	D3: L. Laissez-faire				total		D1: Estructura organizacional						total	D2: Trabajo en equipo				total	D3: Satisfacción laboral			total					
	P1	P2	P3	P4		P5	P6	P7	P8		P9	P10	P11	P12		TOTAL	P13	P14	P15	P16	P17	P18		P19	P20	P21	P22		P23	P24	P25		TOTAL					
ENC1	5	4	4	3	16	2	3	2	3	10	1	1	2	2	6	32	4	5	5	3	4	4	25	2	3	4	4	13	4	3	2	9	47					
ENC2	5	5	5	5	20	4	5	4	4	17	4	2	3	2	11	48	4	5	5	4	5	4	27	4	4	5	4	17	4	4	4	12	56					
ENC3	3	3	4	3	13	2	4	3	2	11	1	4	1	3	9	33	2	3	1	1	2	1	10	1	1	1	2	5	2	2	2	6	21					
ENC4	4	3	4	2	13	2	3	2	4	11	2	3	3	2	10	34	4	4	3	2	4	4	21	4	4	3	4	15	3	4	4	11	47					
ENC5	4	4	4	2	14	1	4	3	4	12	2	3	3	2	10	36	4	4	4	2	3	2	19	4	2	4	4	14	4	2	5	11	44					
ENC6	3	2	3	3	11	2	4	3	4	13	3	3	4	4	14	38	4	2	2	2	4	3	17	3	2	3	2	10	3	2	2	7	34					
ENC7	4	4	4	4	16	3	4	3	3	13	3	4	4	2	13	42	4	4	4	5	4	4	25	4	4	4	4	16	4	3	4	11	52					
ENC8	1	1	1	3	6	1	1	1	1	4	1	1	3	2	7	17	3	3	3	3	3	2	17	2	3	3	3	11	2	2	3	7	35					
ENC9	5	5	5	4	19	4	5	1	5	15	5	1	1	4	11	45	1	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	20	5	5	5	15	61					
ENC10	4	5	4	4	17	2	2	2	5	11	2	2	2	4	10	38	5	4	5	5	4	4	27	4	4	3	4	15	4	4	4	12	54					
ENC11	2	3	3	2	10	3	3	2	4	12	2	1	2	4	9	31	4	4	4	3	4	4	23	2	2	3	2	9	2	3	4	9	41					
ENC12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	48	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	4	4	12	52					
ENC13	3	4	3	3	13	3	4	4	4	15	3	3	3	3	12	40	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	12	3	3	3	9	39					
ENC14	3	3	2	4	12	1	4	1	1	7	1	1	3	3	8	27	3	3	2	3	4	5	20	4	5	4	3	16	4	3	2	9	45					
ENC15	3	3	3	2	11	3	4	3	3	13	3	3	3	3	12	36	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	12	2	2	3	7	37					
ENC16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	5	4	4	17	49	4	5	4	2	3	3	21	4	5	4	4	17	5	3	2	10	48					
ENC17	2	2	3	4	11	5	3	5	3	16	2	3	3	3	11	38	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	12	3	3	3	9	39					
ENC18	5	5	5	5	20	5	4	1	5	15	3	2	2	2	9	44	3	3	4	2	2	5	19	4	5	3	4	16	4	4	5	13	48					
ENC19	5	5	5	5	20	5	5	4	4	18	5	5	5	3	18	56	4	5	4	5	5	5	28	4	5	5	5	19	5	3	5	13	60					
ENC20	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	4	3	3	3	13	37	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	12	3	3	3	9	39					
ENC21	3	4	2	4	13	1	4	4	3	12	1	2	2	2	7	32	4	5	4	3	4	4	24	4	4	5	4	17	4	2	2	8	49					
ENC22	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	60	5	5	5	5	4	4	28	5	5	5	5	20	5	5	4	14	62					
ENC23	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	36	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	12	3	3	3	9	39					
ENC24	3	4	4	4	15	4	4	4	5	17	4	4	3	3	14	46	4	4	5	4	5	4	26	4	4	5	4	17	5	4	4	13	56					
ENC25	4	5	3	5	17	3	3	1	3	10	5	1	5	1	12	39	5	4	5	4	5	4	27	5	4	5	4	18	5	5	3	13	58					
ENC26	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	60	5	5	5	2	4	4	25	4	3	4	3	14	4	3	3	10	49					
ENC27	4	4	4	3	15	3	4	3	4	14	4	3	4	3	14	43	4	3	3	3	3	3	19	4	3	4	4	15	4	4	4	12	46					
ENC28	3	3	4	4	14	4	4	4	4	16	3	3	3	4	13	43	4	3	3	3	4	3	20	3	4	3	3	13	2	3	2	7	40					
ENC29	4	5	4	5	18	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	50	4	5	4	4	4	4	25	4	4	4	4	16	4	4	3	11	52					
ENC30	5	5	4	4	18	3	5	2	5	15	3	1	2	5	11	44	5	5	4	4	4	4	26	4	4	4	4	16	4	4	4	12	54					
ENC31	5	5	5	4	19	4	5	3	5	17	4	4	5	2	15	51	5	5	5	5	5	5	30	4	5	5	5	19	5	5	4	14	63					
ENC32	4	4	4	4	16	3	4	2	4	13	2	1	2	1	6	35	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	4	4	12	52					
ENC33	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	2	4	3	13	45	3	4	4	3	3	3	20	4	4	4	4	16	4	4	4	12	48					
ENC34	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	48	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	4	3	11	51					
ENC35	4	4	4	3	15	4	4	3	4	15	5	1	4	3	13	43	4	4	4	3	4	4	23	4	4	5	4	17	4	4	4	12	52					
ENC36	5	5	4	4	18	3	5	4	3	15	4	5	4	4	17	50	4	4	4	4	4	3	23	5	4	3	4	16	4	3	3	10	49					
ENC37	4	3	4	4	15	5	5	3	5	18	4	4	4	4	16	49	5	5	5	5	5	4	30	5	5	5	4	19	5	5	3	13	62					
ENC38	5	5	5	5	20	3	4	2	4	13	2	3	3	2	10	43	4	4	3	3	3	2	19	4	1	2	3	10	2	4	5	11	40					
ENC39	4	4	2	5	15	3	5	5	5	18	2	1	2	1	6	39	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	20	5	5	3	13	63					
ENC40	4	5	4	4	17	3	5	3	5	16	2	1	1	5	9	42	5	4	5	5	5	5	29	5	5	5	4	19	5	5	3	13	61					
ENC41	4	5	5	4	18	3	5	2	5	15	3	1	3	1	8	41	5	5	5	3	5	4	27	5	4	4	5	18	4	4	3	11	56					
ENC42	5	5	5	4	19	3	4	3	4	14	4	3	3	3	13	46	4	4	3	3	3	3	20	3	3	3	3	12	4	4	3	11	43					
ENC43	5	5	5	5	20	4	5	5	5	19	5	3	3	2	13	52	5	5	5	5	5	5	30	5	5	4	5	19	4	4	5	13	62					
ENC44	4	4	4	3	15	3	5	2	4	14	2	1	5	5	13	42	4	4	5	4	4	4	25	3	3	3	4	13	3	3	4	10	48					
ENC45	5	4	4	3	16	2	4	1	5	12	2	2	2	4	10	38	4	5	4	3	5	4	25	2	4	3	3	12	3	3	4	10	47					
ENC46	5	5	4	4	18	3	5	3	4	15	2	1	1	5	9	42	5	4	5	4	5	4	27	5	5	4	5	19	5	4	4	13	59					
ENC47	5	5	5	3	18	2	5	1	4	12	5	3	5	5	18	48	4	4	5	2	4	4	23	2	4	3	3	12	3	2	4	9	44					
ENC48	5	4	4	2	15	2	3	3	4	12	5	5	2	5	17	44	5	5	5	3	4	5	27	3	4	5	3	15	4	4	3	11	53					
ENC49	5	5	5	4	19	2	4	3	4	13	4	4	2	2	12	44	5	5	5	5	5	5	30	4	4	3	4	15	4	5	2	11	56					
ENC50	5	5	3	4	17	2	4	1	4	11	2	1	2	5	10	38	5	4	5	3	4	4	25	3	3	3	4	13	4	2	3	9	47					
ENC51	5	5	5	3	18	2	2	3	4	11	2	3	2	4	11	40	5	5	5	5	4	4	28	4	4	4	3	15	4	3	4	11	54					
ENC52	4	4	4	3	15	2	4	2	5	13	5	1	2	4	12	40	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	4	16	4	4	4	12	51					
ENC53	4	4	4	4	16	2	4	2	4	12	1	1	2	5	9	37	5	4	4	3	4	4	24	3	4	4	4	15	5	3	4	12	51					
ENC54	5	5	4	4	18	2	3	3	4	12	2	2	4	4	12	42	4	5	5	4	4	4	26	3	3	4	2	12	3	2	3	8	46					
ENC55	5	5	5	2	17	2	3	2	5	12	2	2	2	2	8	37	4	5	5	3	5	5	27	2	3	4	3	12	3	4	4	11	50					
ENC56	4	4	4	2	14	2	4	2	5	13	2	2	2	2	8	35	5	4	3	2	5	4	23	3	4	3	2	12	3	2	3	8	43					
ENC57	4	5	5	3	17	2	5	2	5	14	2	2	2	2	8	39	4	4	4	4	5	5	26	3	4	4	2	13	3	2	3	8	47					
ENC58	3	5	5	2	15	2	5	4	5	16	1	2	2	1	6	37	5	5	3	3	4	4	24	3	3	3	3	12	5	2	4	11	47					
ENC59	4	3	3	2	12	2	4	2	5	13	2	2	2	4	10	35	4	4	5	2	4	4	23	3	3	4	3	13	3	2	3	8	44					
ENC60	5	5	4	4	18	2	5	2	5	14	2	2	1	2	7	39	5	4	4	3	4	5	25	4	4	3	2	13	3	2	3	8	46					
ENC61	4	2	3	3	12	2	2	2	5	11	2	3	2	1	8	31	4	4	4	3	4	4	23	3	4	4	0	11	3	4	3	10	44					
ENC62	5	4	2	2	13	2	4	1	5	12	2	1	2	2	7	32	5	4	4	2	4	3	22	3	3	4	5	15	0	3	4	7	44					
ENC63	5	4	2	2	13	2	2	4	4	12	2	2	1	4	9	34	5	5	4	3	4	4	25	3	3	4	3	13	4	2	3	9	47					
ENC64	4	3	3	3	13	2	3	3	4	12	2	2	2	2	8	33	4	4	4	3	4	4	23	3	3	5	3	14	3	4	3	10	47					
ENC65	5	5	3	3	16	2	4	2	5	13	2	2	2	2	8	37	4	4	3	3	4	4	22	3	4	3	4	14	3	4	5	12	48					
ENC66	3	5	4	3	15	2	4	2	5	13	2	3	2	2	9	37	5	4	4	3	5	4	25	3	4	4	5	16	4	2	3	9	50					
ENC67	5	5	4	3	17	2	4	2	4	12	2	2	2	2	8	37	4	4	5	3	4	5	25	2	4	3	3	12	3	3	3	9	46					
ENC68	3	3	4	2	12	2	3	4	3	12	2	3	2	2	9	33	4	4	3	3	4	4	22	3	3	3	3	12	4	3	4	11	45					
ENC69	4	4	4	2	14	2	5	2	4	13	1	2	2	2	7	34	2	4	4	4	4	4	22	4	3	3	3	13	4	4	4	12	47					
ENC70	5	5	4	4	18	2	3	2	4	11	3	2	3	2	10	39	5	5	4	3	4	4	25	4	4	3	4	15	4	2	4	10	50					
ENC71	5	4	4	5	18	2	5	2	5	14	2	2	1	2	7	39	5	5	5	4	4	4	27	4	4	4	4	16	4	3	4	11	54					
ENC72	4	4	4	3	15	2	4	3	5	14	2	2	1	1	6	35	5	5	5	3	4	4	26	3	4	3	3	13	4	2	4	10	49					
ENC73	4	5	5	3	17	2	4	3	5	14	1	3	2	1	7	38	5	5	5	3	4	4	26	3	3	3	4	13	4	2	4	10	49					
ENC74	4	4	4	3	15	2	5	3	5	15	1	2	1	2	6	36	5	4	4	4	4	4	25	4	4	4	3	15	3	2	3	8	48					
ENC75	4	4	3	2	13	2	3	3	4	12	2	3	2	2	9	34	4	4	4	3	4	4	23	3	3	3	3	12	3	2	3	8	43					
ENC76	4	4	4	3	15	2	4	3	5	14	2	2	2	2	8	37	4	4	4	3	4	4	23	4	4	3	3	14	4	2	4	10	47					
ENC77	4	4	4	2	14	2	4	2	4	12	2	2	2	2	8	34	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	4	16	4	2	4	10	49					
ENC78	4	4	4	3	15	2	4	2	4	12	2	2	2	2	8	35	5	4	4	3	4	4	24	3	4	3	4	14	4	2	4	10	48					
ENC79	5	5	4	3	17	2	3	3	5	13	1	3	1	2	7	37	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	3	14	4	2	4	10	48					
ENC80	5	5	3	3	16	2	4	3	4	13	1	2	1	2	6	35	4	4	4	3	3	4	22	3	4	3	3	13	3	2	4	9	44					
ENC81	5	5	4	4	18	2	3	2	5	12	1	2	1	2	6	36	5	4	5	4	4	4	26	4	4	3	4	15	4	2	4	10	51					
ENC82	3	4	3	3	13	2	2	3	4	11	2	3	2	2	9	33	4	4	3	3	4	4	22	4	4	3	3	14	3	2	4	9	45					
ENC83	4	4	4	4	16	2	4	2	5	13	2	2	2	2	8	37	4	4	4	3	4	4	23	3	4	4	4	15	3	2	4	9	47					
ENC84	3	3	4	3	13	2	3	3	4	12	2	3	2	2	9	34	3	3	4	4	4	4	22	4	4	4	4	16	4	4	4	12	50					
ENC85	5	4	4	4	17	2	3	3	4	12	2	3	2	2	9	38	4	4	4	3	4	4	23	4	4	3	3	14	4	2	4	10	47					
ENC86	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	48	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	4	4	12	52					

ENC87	4	3	3	3	13	2	4	2	4	12	2	3	2	3	10	35	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	4	16	4	2	4	10	49
ENC88	4	4	3	3	14	2	3	3	4	12	2	3	2	2	9	35	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	2	4	10	50
ENC89	3	4	4	3	14	2	3	3	4	12	3	2	2	2	9	35	5	5	4	4	4	4	26	5	4	4	3	16	4	2	4	10	52
ENC90	5	5	4	3	17	2	3	3	4	12	2	2	2	2	8	37	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	3	15	3	2	4	9	47
ENC91	3	3	2	3	11	2	2	4	3	11	2	2	2	2	8	30	2	3	3	2	4	4	18	4	4	4	4	16	5	3	4	12	46
ENC92	2	2	3	4	11	3	3	3	3	12	2	3	4	3	12	35	3	2	2	2	4	4	17	4	5	3	4	16	5	3	4	12	45
ENC93	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	3	2	11	35	3	2	2	2	4	4	17	4	5	4	4	17	5	3	4	12	46
ENC94	5	4	4	3	16	2	3	2	3	10	1	1	2	2	6	32	4	5	5	3	4	4	25	2	3	4	4	13	4	3	2	9	47
ENC95	5	5	5	5	20	4	5	4	4	17	4	2	3	2	11	48	4	5	5	4	5	4	27	4	4	5	4	17	4	4	4	12	56
ENC96	3	3	4	3	13	2	4	3	2	11	1	4	1	3	9	33	2	3	1	1	2	1	10	1	1	1	2	5	2	2	2	6	21
ENC97	4	3	4	2	13	2	3	2	4	11	2	3	3	2	10	34	4	4	3	2	4	4	21	4	4	3	4	15	3	4	4	11	47
ENC98	4	4	4	2	14	1	4	3	4	12	2	3	3	2	10	36	4	4	4	2	3	2	19	4	2	4	4	14	4	2	5	11	44
ENC99	3	2	3	3	11	2	4	3	4	13	3	3	4	4	14	38	4	2	2	2	4	3	17	3	2	3	2	10	3	2	2	7	34
ENC100	4	4	4	4	16	3	4	3	3	13	3	4	4	2	13	42	4	4	4	5	4	4	25	4	4	4	4	16	4	3	4	11	52
ENC101	1	1	1	3	6	1	1	1	1	4	1	1	3	2	7	17	3	3	3	3	3	2	17	2	3	3	3	11	2	2	3	7	35
ENC102	5	5	5	4	19	4	5	1	5	15	5	1	1	4	11	45	1	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	20	5	5	5	15	61
ENC103	4	5	4	4	17	2	2	2	5	11	2	2	2	4	10	38	5	4	5	5	4	4	27	4	4	3	4	15	4	4	4	12	54
ENC104	2	3	3	2	10	3	3	2	4	12	2	1	2	4	9	31	4	4	4	3	4	4	23	2	2	3	2	9	2	3	4	9	41
ENC105	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	48	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	4	4	12	52
ENC106	3	4	3	3	13	3	4	4	4	15	3	3	3	3	12	40	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	12	3	3	3	9	39
ENC107	3	3	2	4	12	1	4	1	1	7	1	1	3	3	8	27	3	3	2	3	4	5	20	4	5	4	3	16	4	3	2	9	45
ENC108	3	3	3	2	11	3	4	3	3	13	3	3	3	3	12	36	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	12	2	2	3	7	37
ENC109	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	5	4	4	17	49	4	5	4	2	3	3	21	4	5	4	4	17	5	3	2	10	48
ENC110	2	2	3	4	11	5	3	5	3	16	2	3	3	3	11	38	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	12	3	3	3	9	39
ENC111	5	5	5	5	20	5	4	1	5	15	3	2	2	2	9	44	3	3	4	2	2	5	19	4	5	3	4	16	4	4	5	13	48
ENC112	5	5	5	5	20	5	5	4	4	18	5	5	5	3	18	56	4	5	4	5	5	5	28	4	5	5	5	19	5	3	5	13	60
ENC113	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	4	3	3	3	13	37	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	12	3	3	3	9	39
ENC114	3	4	2	4	13	1	4	4	3	12	1	2	2	2	7	32	4	5	4	3	4	4	24	4	4	5	4	17	4	2	2	8	49
ENC115	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	60	5	5	5	5	4	4	28	5	5	5	5	20	5	5	4	14	62
ENC116	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	36	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	12	3	3	3	9	39
ENC117	3	4	4	4	15	4	4	4	5	17	4	4	3	3	14	46	4	4	5	4	5	4	26	4	4	5	4	17	5	4	4	13	56
ENC118	4	5	3	5	17	3	3	1	3	10	5	1	5	1	12	39	5	4	5	4	5	4	27	5	4	5	4	18	5	5	3	13	58
ENC119	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	60	5	5	5	2	4	4	25	4	3	4	3	14	4	3	3	10	49
ENC120	4	4	4	3	15	3	4	3	4	14	4	3	4	3	14	43	4	3	3	3	3	3	19	4	3	4	4	15	4	4	4	12	46
ENC121	3	3	4	4	14	4	4	4	4	16	3	3	3	4	13	43	4	3	3	3	4	3	20	3	4	3	3	13	2	3	2	7	40
ENC122	4	5	4	5	18	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	50	4	5	4	4	4	4	25	4	4	4	4	16	4	4	3	11	52
ENC123	5	5	4	4	18	3	5	2	5	15	3	1	2	5	11	44	5	5	4	4	4	4	26	4	4	4	4	16	4	4	4	12	54
ENC124	5	5	5	4	19	4	5	3	5	17	4	4	5	2	15	51	5	5	5	5	5	5	30	4	5	5	5	19	5	5	4	14	63
ENC125	4	4	4	4	16	3	4	2	4	13	2	1	2	1	6	35	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	4	4	12	52
ENC126	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	2	4	3	13	45	3	4	4	3	3	3	20	4	4	4	4	16	4	4	4	12	48
ENC127	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	48	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	16	4	4	3	11	51
ENC128	4	4	4	3	15	4	4	3	4	15	5	1	4	3	13	43	4	4	4	3	4	4	23	4	4	5	4	17	4	4	4	12	52
ENC129	5	5	4	4	18	3	5	4	3	15	4	5	4	4	17	50	4	4	4	4	4	3	23	5	4	3	4	16	4	3	3	10	49
ENC130	4	3	4	4	15	5	5	3	5	18	4	4	4	4	16	49	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	4	19	5	5	3	13	62
ENC131	5	5	5	5	20	3	4	2	4	13	2	3	3	2	10	43	4	4	3	3	3	2	19	4	1	2	3	10	2	4	5	11	40
ENC132	4	4	2	5	15	3	5	5	5	18	2	1	2	1	6	39	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	20	5	5	3	13	63

Anexo E. Resultados de la base de datos

Tabla 15

Rangos establecidos para interpretar los coeficientes del Alfa de Cronbach

Rangos de Alfa	Magnitud
> 0.90	Excelente
0.80 – 0.89	Bueno
0.70 – 0.79	Aceptable
0.60 – 0.69	Cuestionable
0.50 – 0.59	Pobre
< 0.50	Inaceptable

Nota. Elaborado por George & Mallery (2003)

Tabla 16

Confiabilidad del Cuestionario 1

Alfa de Cronbach	N de elementos
,835	12

Tabla 17

Confiabilidad del Cuestionario 2

Alfa de Cronbach	N de elementos
,902	13