

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración



**Estilos de liderazgo como predictores de la motivación en
trabajadores comerciales, Juliaca, 2023**

Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración y Negocios
Internacionales

Autores:

Paolo Gamaliel Beltran Cayo
Leydi Vanessa Quispe Ramos

Asesor:

Mtro. Wilson Cruz Mamani

Juliaca, febrero de 2024

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo Mtro. Wilson Cruz Mamani, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“ESTILOS DE LIDERAZGO COMO PREDICTORES DE LA MOTIVACIÓN EN TRABAJADORES COMERCIALES, JULIACA, 2023”** de los autores Leydi Vanessa Quispe Ramos y Paolo Gamaliel Beltran Cayo, tiene un índice de similitud de 19% verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Juliaca, a los 28 días del mes de marzo del año 2024.



Mtro. Wilson Cruz Mamani
Asesor



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Puno, Juliaca, Villa Chullunquiani, a 28 día(s) del mes de febrero del año 2024 siendo las 09:00 horas, se reunieron los miembros del jurado en la Universidad Peruana Unión Campus Lima, bajo la dirección del (de la) presidente(a):

Mtra. Marini Estefa Huayta Mega el (la) secretario(a): Mtro. Amed Vargas
Martinez y los demás miembros: Mg. Wilfredo Oscar Sucasica
Hamani y el (la) asesor(a): Mtro. Wilson Cruz Hamani

con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de la tesis titulado:
Estilos de liderazgo como predictores de la motivación en trabajadores
comerciales, Juliaca, 2023

del(los) (las) bachiller(es): a) Seydi Vanessa Quispe Ramos
 b) Paolo Gamaliel Beltran Cayo
 c) _____

conducente a la obtención del título profesional de:
Ingeniero en Administración y Negocios Internacionales

El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del jurado a efectuar las preguntas, y aclaraciones pertinentes, las cuales fueron absueltas por al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s. Luego, se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del jurado. Posteriormente, el jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Bachiller (a): Seydi Vanessa Quispe Ramos

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	15	B-	Buena	Muy Buena

Bachiller (b): Paolo Gamaliel Beltran Cayo

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	15	B-	Buena	Muy Buena

Bachiller (c): _____

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	

(*) Ver parte posterior
 Finalmente, el Presidente del jurado invitó al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s a ponerse de pie, para recibir la evaluación final y concluir el acto académico de sustentación procediéndose a registrar las firmas respectivas.

[Firma]
 Presidente/a
[Firma]
 Asesor(a)
[Firma]
 Bachiller (a)

[Firma]
 Miembro
[Firma]
 Bachiller (b)

[Firma]
 Secretario/a

 Miembro

 Bachiller (c)

Índice de contenido

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
1 INTRODUCCIÓN	7
2 MATERIALES Y MÉTODOS	18
2.1 Diseño	18
2.2 Sujetos	18
2.3 Mediciones	18
2.4 Análisis estadísticos	19
2.5 Declaración sobre aspectos éticos	19
3 RESULTADOS	19
3.1 Resultados descriptivos	19
3.2 Resultados correlacionales	22
3.3 Análisis de regresión	23
4 DISCUSIÓN	24
5 CONCLUSIÓN	26
6 REFERENCIAS	28
7 ANEXOS	33

Estilos de liderazgo como predictores de la motivación en trabajadores comerciales, Juliaca, 2023

RESUMEN

La importancia de analizar los estilos de liderazgo está en aumento en las empresas, ya que investigaciones variadas indican que el rendimiento puede verse afectado positiva o negativamente según el tipo de liderazgo adoptado por quienes toman decisiones en las organizaciones. Por tales motivos la investigación tiene por objetivo determinar la influencia de estilos de liderazgo sobre la motivación en los trabajadores del sector comercial en la ciudad de Juliaca, 2023. El tipo de investigación es descriptivo correlacional, explicativo, de enfoque cuantitativo y de diseño no experimental. Tipo de muestreo no probabilístico a conveniencia, considerando criterios de inclusión y exclusión. La muestra está constituida por 263 trabajadores de diferentes rubros comerciales, entre ellos el 42.6% representados de sexo femenino, 57.4% masculino. Para el levantamiento de los datos se usó un instrumento que fue evaluado y validado por tres juicios de expertos, asimismo se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.924 para el estilo de liderazgo y 0.952 para la motivación. Los resultados reflejan que los estilos de liderazgo influyen la motivación de los trabajadores en un 76%, además en el análisis de correlación entre las variables existe una relación alta ($r=.879$, $p < .05$). En conclusión, un líder que fomente la autonomía permite a sus empleados elegir, decidir y tomar la iniciativa en la empresa, lo que resulta en una mayor motivación laboral y productividad empresarial.

Palabras clave: Estilo de liderazgo, liderazgo, motivación, desempeño, productividad.

Leadership styles as predictors of motivation in commercial workers, Juliaca, 2023

ABSTRACT

The importance of analyzing leadership styles is increasing in companies, since various researches indicate that performance can be affected positively or negatively depending on the type of leadership adopted by decision makers in organizations. For these reasons, the research aims to determine the influence of leadership styles on the motivation of workers in the commercial sector in the city of Juliaca, 2023. The type of research is descriptive correlational, explanatory, quantitative approach and non-experimental design. Non-probabilistic convenience sampling, considering inclusion and exclusion criteria. The sample consisted of 263 workers from different commercial sectors, 42.6% of whom were female and 57.4% male. An instrument was used to collect the data, which was evaluated and validated by three expert judgments, and a Cronbach's alpha of 0.924 was obtained for leadership style and 0.952 for motivation. The results reflect that leadership styles influence the motivation of workers by 76%, also in the correlation analysis between the variables there is a high relationship ($r=.879$, $p < .05$). In conclusion, a leader who encourages autonomy allows his employees to choose, decide and take the initiative in the company, which results in higher work motivation and business productivity.

Keywords: *Leadership style, leadership, motivation, performance, productivity.*

1 INTRODUCCIÓN

En los últimos años, los mercados se han vuelto cada vez más competitivos por lo que ha surgido la necesidad de identificar aquellos elementos fundamentales que permitan lograr de manera más rápida los objetivos de la empresa y no quedar estancados en los mismos (Jiménez & Villanueva, 2018). Por ello, diversos estudios se han centrado en estudiar los estilos de liderazgo, debido a que consideran que este es un factor crucial para el correcto funcionamiento de la organización y para su éxito (Gemedá & Lee, 2020).

Varios estudios indican que uno de los aspectos más importantes para los empleados es el entorno en el que trabajan. Específicamente el contexto social en el cual se encuentra el empleado puede afectar su motivación y comportamiento en el trabajo (Deci et al., 2017). Si las condiciones que el trabajo presenta son percibidas como favorables y convenientes por los empleados, puede generar consecuencias positivas como una mayor productividad y satisfacción y compromiso con la empresa (Ryan & Deci, 2017). Mientras que, si estas condiciones son percibidas como desfavorables, incómodas o demasiado demandantes para los empleados, podrían generar consecuencias negativas como estrés, absentismo y renuncias, lo cual representa un problema para las organizaciones (Deci et al., 2017).

En la actualidad, Puno se ha convertido en un centro estratégico y comercial importante, experimentando un notable crecimiento poblacional en los últimos años debido a su ubicación privilegiada en la región sur del país. Naturalmente, el espíritu emprendedor es entonces un tema importante para el crecimiento y desarrollo económico de los países, principalmente como una solución social y económica para el problema del empleo en el mundo, y en especial, en Latinoamérica (Quinde-Lituma, 2023).

Según datos del INEI del año 2018, la mayoría de las empresas en el Perú se clasifican en las categorías de microempresas y pequeñas empresas, representando el 93.6% y 5.4% respectivamente. Además, dentro del panorama empresarial peruano, casi la mitad, específicamente el 46.8%, de las empresas se localizan en Lima Metropolitana (INEI, 2018).

A principios del siglo XX, Schumpeter (1934) fue el primero en poner de manifiesto que el emprendedor es un ente generador de crecimiento económico, en el sentido que es capaz de reformar los patrones de producción, crear nuevas formas de producción, reorganizar la industria o generar innovación en el mercado con mayor impacto económico y social (Pacheco-Ruiz et al., 2022).

En la actualidad las empresas se enfrentan constantemente a cambios y niveles de exigencia cada vez más altos, es por ello que diversas investigaciones hacen énfasis en la importancia de estudiar los estilos de liderazgo dentro de las empresas (García, 2015). Esto se debe a que los estilos de liderazgo tienen una relación con el éxito de las organizaciones (Ponce et al., 2017).

Las pequeñas empresas contribuyen al progreso económico en numerosos países del mundo (Jauregui, 2023). A nivel mundial las pequeñas y microempresas representan el noventa por ciento de empresas totales en el mundo y, además, estas representan alrededor de dos tercios del empleo total en países en desarrollo y desarrollados por igual (Sheshi & Kërçini, 2017). Por su parte Ponce et al. (2017) Según Ponce et al. (2017), la distinción fundamental entre pequeñas y grandes empresas radica en cómo se lleva a cabo la toma de decisiones. En las pequeñas empresas, esta responsabilidad recae en una única persona, generalmente el propietario, mientras que en las grandes empresas son los directivos quienes se encargan de tomar dichas decisiones. Para Krol (2007) en las pequeñas empresas el propietario actúa como el administrador, centrando la toma de decisiones basándose en su propia experiencia, mostrando una flexibilidad y adaptación a las circunstancias que se le presentan.

En las últimas décadas el emprendimiento se ha convertido en un factor fundamental en la contribución del crecimiento y desarrollo económico del país (Valencia-Arias et al., 2022).

Hoy en día, los directivos y gerentes de la empresa no son conscientes del nivel de motivación laboral que poseen sus trabajadores y piensan que entre más presionen al trabajador, van a conseguir mayor productividad y rendimiento, pero esto la mayoría de las veces genera frustración y estrés, debido a esto las empresas deben de detectar las necesidades e intereses de los trabajadores, para diferenciar que los motiva a tener un mejor desempeño y aumentar su productividad (Rodriguez et al., 2020).

El liderazgo tiene una importancia directa en el desempeño y motivación de los empleados y dependiendo del tipo de liderazgo será el éxito o fracaso de toda organización, puesto que dicha importancia de estudiar el efecto transformador del liderazgo a nivel de las organizaciones y de esta manera pueda contribuir a la gestión exitosa y satisfacción óptima de los trabajadores, lo que conlleva a replantearse la necesidad de consolidar programas de formación en habilidades y competencias de liderazgo para el mejoramiento de los resultados de emprendimientos en la ciudad de Juliaca (Nuñez-Saberys, 2023).

Estilos de liderazgo

Su importancia radica en que este influye en la productividad de los colaboradores y en la competitividad de la organización (Pedraja et al., 2020).

Con el paso del tiempo, se han desarrollado varias teorías de liderazgo, las cuales han buscado identificar las características y comportamientos del líder (García, 2015; Saavedra, 2019). Las diversas investigaciones suelen clasificar las teorías de liderazgo como la teoría de rasgos, del comportamiento, contingencia o situacional e integral (Escandon & Hurtado, 2016; García, 2015).

Cabe precisar que, según Capa L et al., (2018), Suárez et al. (2018) y Pedraja et al. (2020) durante el tiempo se han propuesto diversos estilos de liderazgo, sin embargo, los más utilizados en las investigaciones son los propuestos por Bass y Avolio, quienes consideran que existen tres estilos de liderazgo: (a) liderazgo pasivo o Laissez faire, (b) liderazgo transaccional y (c) transformacional.

a) Pasivo o Laissez faire

El estilo de liderazgo pasivo o, también conocido, como laissez faire, busca brindar a sus seguidores una independencia y autonomía en la toma de decisiones del grupo, le permite fijar sus propios objetivos y estrategias para lograrlos (Dias & Borges, 2017; Campos et al., 2020). Según Furtner et al., (2013) y Pedraja et al. (2020) este estilo de liderazgo es el más ineficaz e improductivo frente a los demás estilos de liderazgo debido a que, estos líderes no se preocupan por el progreso de los trabajadores, dejan que sus colaboradores realicen las actividades de acuerdo a su criterio y evaden las decisiones que se toman frente a la empresa. Es decir, los seguidores tendrían la libertad para actuar, conocerían sus deberes y tendrían la obligación de tomar sus propias decisiones, pero es de vital importancia que el líder esté presente con su grupo de trabajo, incluso a pesar que su participación es delegada por él mismo a segundo plano (Villar-Quintanilla & Villena-Vizcarra, 2023).

b) Transaccional

Este estilo de liderazgo está orientado a las responsabilidades de la empresa, más no a sus trabajadores (Pedraja et al., 2020). Por su parte Sánchez (2008) comenta que el liderazgo transaccional busca ofrecer diversos beneficios a cambio del trabajo eficiente de los seguidores. Esto se debe a que los seguidores se ven motivados por beneficios personales y

los líderes suelen premiar o sancionar de manera directa en base al rendimiento de sus seguidores (Burns, 1978).

c) Transformacional

El liderazgo transformacional fue introducido por James MacGregor Burns. En la actualidad, el liderazgo transformacional es uno de los marcos teóricos más analizados (García, 2015; Ponce et al., 2017). Este estilo motiva a los seguidores, de manera voluntaria, a que trabajen de la forma más eficiente posible usando todas sus capacidades y, también, que cada uno de estos se desarrolle personalmente a través de sus actividades laborales (Sánchez, 2008). El liderazgo transformacional, busca motivar a los seguidores a realizar un trabajo óptimo tanto como para el beneficio de la organización y el suyo (Ponce et al., 2017). Por su parte, Lozado (2013) menciona que el objetivo principal del liderazgo transformacional es poder entregar a los seguidores todas las herramientas necesarias para poder potenciar sus conocimientos durante sus labores.

El liderazgo es la capacidad de influir en otros, sin embargo, la manera en que este se ejerza marca la diferencia, así como algunos líderes pueden influir según su cargo otros pueden influir según sus actitudes y características, las cuales conllevan a que sus seguidores se sientan entusiasmados e identificados a seguirlo para lograr los objetivos (Yukl, 2012).

Por otra parte, Shakil (2020) refiere que el liderazgo es el proceso de influir, dirigir, guiar a los empleados para que alcancen sus metas; en este sentido el trabajo del líder es el apoyo y la asistencia a sus colaboradores a través de la retroalimentación, escucha de opiniones y ayuda a resolver cualquier problema que surja. El propósito del líder es lograr una alta productividad y moral a través de la satisfacción del empleado.

Para Orellana et al. (2014) se puede entender el liderazgo como la habilidad de ejercer influencia en un grupo con el fin de alcanzar metas, mediante la colaboración y el trabajo en equipo para motivar a los demás a trabajar con entusiasmo hacia la consecución de sus objetivos. Se describe como un conjunto de comportamientos que el líder emplea para impactar en las acciones de individuos y equipos, basándose en una visión respaldada por valores que guían esta influencia, fomentando que las personas adopten estos comportamientos como propios.

Dimensiones de estilo de liderazgo

Liderazgo democrático: Este tipo de liderazgo toma muy en cuenta el punto de vista de las personas en la organización, considerando sus observaciones en los procesos y actividades a seguir para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Wasbrum Tinoco et al., 2023)

Liderazgo autocrático: El liderazgo autocrático es bastante común en muchas organizaciones que tienen un nivel y orden jerárquico remarcado como es el caso de las instituciones militares, Tiene el poder de decisión sobre el grupo y guía el camino a seguir sin permitir la participación del resto de los miembros del equipo. (Valencia Muñoz, n.d.)

Liderazgo transaccional: El liderazgo transaccional es en el cual se ponen de acuerdo si se llevan a cabo todos los lineamientos que establezca el líder, es aplicable al corto plazo, (Díez & Deusto, 2021). (Medina-Almeyda & Ochoa-Zavala, 2021) define como un proceso de intercambio (entre líder y seguidor) que da como resultado el cumplimiento adherente de las demandas del líder, pero no se espera que genere celo y compromiso con un objetivo del mismo.

Así mismo se centra principalmente en motivar a los trabajadores en la relación de jefe a subordinado, donde de acuerdo a los resultados de las tareas transmitidas por el líder serán premiadas o castigadas (Alarcon Lizcano et al., 2022).

Liderazgo transformacional: Mediante el liderazgo transformacional, el líder inspira a sus seguidores para alcanzar un rendimiento que va más allá de lo esperado al cambiar las actitudes y valores de estos. Este estilo de liderazgo implica un proceso de influencia a través del cual los líderes promueven en los seguidores una nueva forma de verse tanto a ellos mismos como a los retos y oportunidades de su entorno (Perilla-toro & Gómez-ortiz, 2017). Las facetas del liderazgo transformacional son: influencia idealizada (atribución idealizada y comportamiento idealizado), motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada (Gemedá & Lee, 2020).

Liderazgo transformacional y transaccional

Norena-Chavez et al. (2022) en su investigación indica sobre Liderazgo transformacional y transaccional: el liderazgo es un proceso para influenciar, motivar y dirigir a los individuos en el logro de metas organizacionales. Burns (1978) y Bass (1990) exploran este

concepto y la base teórica relacionada que ha sido ampliamente aceptada en diversas organizaciones. Este estudio se centra en dos estilos de liderazgo prominentes, identificados originalmente por Burns (1978): el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional.

El liderazgo transformacional se distingue por su enfoque en metas específicas. Los líderes que emplean este enfoque exhiben comportamientos efectivos que inspiran y estimulan a los demás miembros de la organización. Según Burns (1978), este liderazgo se relaciona con la efectividad del líder y su influencia en las organizaciones, mientras que Bass (1990) lo orienta hacia el desempeño de los trabajadores. Es decir, para Bass, el liderazgo transformacional tiene un efecto en el desempeño de los trabajadores y en la innovación (Jung et al., 2003). Además, incide en cambios en la organización mediante la motivación de los trabajadores para superar su propio nivel individual. De esta forma, los líderes transformacionales son optimistas, confiables, motivan al grupo, delegan y promueven la innovación (Burns, 1978).

Por otro lado, en el liderazgo transaccional (Burns, 1978), la relación entre el líder y los subordinados es distinta. En este estilo, el líder, se basa en un intercambio donde el líder ofrece recompensas a cambio del trabajo de los subordinados, utilizando incentivos y castigos para mejorar el desempeño (Jung & Avolio, 1999). Para Bass (1985), la motivación en este estilo de liderazgo se caracteriza por que los trabajadores o seguidores conocen las acciones y recompensas para el logro de metas.

Motivación

La motivación laboral es definida como la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales. La motivación es considerada como el motor de los individuos dentro de una empresa y, por consiguiente, se convierte en la energía psicológica de la misma organización (Orellana, 2014).

La motivación en el trabajo implica mantener los valores de una empresa para lograr un alto rendimiento laboral. Una organización alcanza el éxito cuando sus metas coinciden con las de sus empleados, lo que genera un ambiente dinámico para lograr objetivos de manera efectiva. Es importante crear, consecuentemente, un clima organizacional que tenga una influencia positiva en el ánimo de los trabajadores es así que el administrador debe hacer uso de los incentivos más apropiados (Estrada, 2015)

Así mismo Hellriegel y Slocum (2004), definen la motivación como las fuerzas que actúan, bien sobre la persona, o desde su interior, y que generan que ésta se comporte de una manera específica, dirigiéndose a una meta.

La motivación es el proceso que propone mejoras, busca mantener el comportamiento y el rendimiento, en este sentido, la motivación les ayuda a lograr una tarea determinada (Turang et al., 2015). Por otra parte, Afni & Heryanto (2020) señalan que la motivación en el entorno laboral está vinculada a aspectos psicológicos que influyen en cómo los empleados se comportan en una empresa específica. En este sentido, se analiza cómo la motivación de los empleados se ve afectada por factores psicológicos que moldean sus actitudes y acciones, promoviendo una participación activa y positiva de forma voluntaria.

Jerarquía de necesidades de Maslow

Según Maware, et al., (2016) la teoría de Maslow se fundamenta en el principio de que las personas buscan satisfacer sus necesidades, las cuales se jerarquizan según su importancia para alcanzar metas específicas. Maslow propuso un modelo de cinco niveles que clasifica las necesidades humanas en distintas categorías y establece un orden de prioridad para su realización. Estas categorías, en orden descendente de importancia, son las siguientes:

- Necesidades básicas fisiológicas (alimentación, vivienda, vestimenta).
- Necesidades de seguridad y protección (seguridad física).
- Necesidades sociales (interacción con otros individuos).
- Necesidades de afiliación (obtener reconocimiento de terceros).
- Necesidades de autorrealización (la aspiración de alcanzar metas personales significativas o dejar un legado).

La pirámide de necesidades de Maslow sienta los cimientos para las teorías venideras que buscan elucidar la motivación en el ámbito laboral.

Determinante de baja motivación

El estudio de los factores subyacentes de la baja motivación de los empleados en las organizaciones según Susilo (2018) sugiere que hay seis factores principales que causan bajos niveles de motivación en los colaboradores, los cuales son descritos a continuación:

- **Sobrecarga de trabajo:** tener demasiadas tareas, poco tiempo y falta de apoyo del sistema agotan los recursos disponibles y afectan negativamente la calidad del trabajo.
- **Falta de autoridad:** asumir responsabilidades sin tener la autoridad necesaria para tomar decisiones.
- **Recompensas inadecuadas:** recibir un salario mínimo en relación con la carga de trabajo, un sistema de incentivos poco motivador y políticas que empeoran las condiciones laborales, como retrasos en aumentos salariales o recortes en beneficios.
- **Comunicación limitada con subordinados:** un ambiente laboral rígido que impide a los empleados expresar sus opiniones, ideas y mantener relaciones sociales, lo que reduce las oportunidades de desarrollo y retención en la empresa.
- **Trato injusto:** evaluaciones basadas en preferencias personales en lugar del desempeño.
- **Conflictos de valores:** discrepancias entre los principios personales y las demandas laborales, como realizar acciones contrarias a los valores morales individuales.

Se puede conceptualizar a la motivación como el proceso que determina la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de una meta (Robbins y Judge, 2017). Bajo esta premisa la motivación será evaluada en base a la motivación intrínseca y la motivación extrínseca, las cuales se describen a continuación:

Motivación intrínseca

La motivación intrínseca busca exponer que el individuo se encuentra interesado en la tarea o actividad en cuestión, es decir, no se preocupan por las recompensas externas o el reconocimiento, sino que el impulso se basa en disfrutar de la actividad en sí y en tener una

correspondencia entre el interés, la habilidad o capacidad percibida y la demanda de la tarea en cuestión (Anwar et al., 2018).

Motivación extrínseca

Se refiere a participar en una tarea o actividad para recibir un refuerzo externo o evitar un castigo. Los refuerzos pueden variar desde elogios y reconocimientos verbales hasta premios, dinero, títulos de trabajo, prestigio, fama, popularidad, títulos o récords (Locke & Schattke, 2019). En este sentido, el individuo actúa en base a lo que puede percibir, ya sea, un reconocimiento monetario o verbal por las actividades realizadas.

Se justifica la investigación, considerando que la gerencia es responsable del éxito o no de una empresa, y deja claro el por qué es necesario que sea ejercida por líderes capaces de obtener los resultados positivos que requiere la organización, de ahí la importancia de destacar que la base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr el cumplimiento de las metas de la organización (Nuñez-Saberys, 2023). Se parte del supuesto de que es fundamental elevar la competencia de los supervisores en aras de inculcar en los empleados un sentido de compromiso laboral, alineación con la organización y sus metas. En resumen, se sostiene que mejorar el desempeño de los trabajadores puede lograrse mediante la mejora del liderazgo de los supervisores y la optimización de los incentivos laborales que se les brindan (Tito-Huamaní & Vargas-del-Pino, 2013).

Estado del arte

Al investigar el fenómeno en cuestión y al intentar definir el problema de manera realista y prudente para su desarrollo, el equipo de investigación se embarcó en la revisión de estudios previos, investigaciones y artículos relacionados con el fin de establecer una base sólida para el proyecto de investigación actual.

Un estudio realizado en India por parte de Maartje, (2020) refiere que aquellas empresas que tienen un estilo de liderazgo transformacional presentan mejores resultados en la motivación de sus colaboradores y su satisfacción en un 80,2%, frente a aquellas organizaciones que tienen otros estilos generan un ambiente menos motivador en un 62%; en este sentido, se considera que el estilo ejercido dentro de una compañía puede mejorar los resultados económicos de la misma porque buscan satisfacer los intereses del colaboradores y

este busca recompensar a la empresa con un mejor desempeño, dado que, se siente más motivado en la realización de sus funciones.

Por otro lado, en el ámbito nacional en un estudio realizado en Chiclayo por parte de Pineda & García (2021) se evidencia que el estilo de liderazgo predominante en los gerentes es el transformacional en un 90%, donde estos son capaces de influir de manera positiva en los colaboradores obteniendo mejores resultados en el compromiso y motivación de los colaboradores, estos buscan mantener una cercanía con los mismos y hacerlos parte de las decisiones organizacionales, además se les consulta ante cualquier inconveniente operativo a fin de hacerles partícipes en la búsqueda de soluciones de problemas.

Olvera (2013) investigó la motivación y su impacto en el rendimiento laboral de los empleados administrativos del área comercial de la Constructora Furoiani en proyectos de construcción. El propósito de esta investigación fue identificar los elementos motivadores que afectan el desempeño laboral de estos empleados. Los resultados revelaron que el 34% de los encuestados se sienten principalmente motivados por el reconocimiento y la demostración de interés en su trabajo. Sin embargo, este nivel de motivación está condicionado por la capacidad de alcanzar los objetivos asignados. Por lo tanto, la recompensa deseada surge de la iniciativa propia, lo que sugiere una relación negativa entre los factores motivacionales y el rendimiento laboral de los trabajadores de la constructora.

Tito Huamaní & Vargas del Pino (2013) en su investigación titulada Impacto de la motivación y liderazgo en su desempeño de trabajo en Lima Metropolitana, el investigador manifiesta que el objetivo fue demostrar que la motivación y el liderazgo se relacionan con el desempeño de trabajo de servicios de Lima Metropolitana. Se encontró que el nivel promedio de la variable de impacto motivacional en el estudio fue bajo, con un porcentaje significativamente bajo. Además, se notó que la muestra utilizada para evaluar la variable de liderazgo gerencial mostró un rendimiento promedio del 31,9%, considerablemente inferior al rendimiento de la otra variable examinada en este estudio.

En conclusión se define que la gestión del recurso humano está influenciado en lograr un buen desempeño laboral, a través de desarrollar estrategias para controlar el manejo del estrés laboral, minimizar la monotonía, crear un buen clima laboral y brindar un salario acorde con su labor desempeñada, así mismo aplicar las evaluaciones periódicamente según las charlas, talleres y capacitaciones de temas de manejo del estilo de liderazgo y de cómo realizar la motivación laboral a sus personales directos (administrativos, obreros y/o técnicos) dentro del área de trabajo.

Huancollo et al. (2021) en su investigación titulada "Motivación y emprendimiento empresarial en estudiantes universitarios de la región de Puno" tuvo como objetivo principal determinar la relación entre la motivación y el emprendimiento empresarial en estudiantes universitarios de dicha región. Se empleó una metodología de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de corte transversal y nivel descriptivo-correlacional de tipo básico. El estudio se llevó a cabo con una muestra de 213 estudiantes de las diferentes universidades de la región de Puno, pertenecientes a los últimos semestres académicos. La recolección de datos se realizó a través de la aplicación de un cuestionario a los estudiantes seleccionados.

Los resultados obtenidos revelaron que la motivación interna supera a la externa, con un 62.91% y 15.96% de estudiantes mostrando una motivación 'alta' y 'muy alta', respectivamente. Por otro lado, un porcentaje de estudiantes presentó una motivación 'moderada' y 'baja', representando el 13.62% y 4.69% respectivamente. Se concluyó que los estudiantes de la muestra poseen una motivación favorable para emprender negocios de su interés. En cuanto al emprendimiento empresarial, más del 54.5% de los estudiantes demostraron estar comprometidos con la idea de emprender un negocio, mientras que un promedio del 19.3% mostró tener pocas posibilidades de hacerlo.

Se establece que hay una relación directa entre la motivación y la iniciativa empresarial en estudiantes universitarios de las escuelas de Administración en la región de Puno. Esto se confirma mediante un análisis de hipótesis, donde el valor de $Z_c = 15.16$ supera el valor de $Z_t = 1.96$, lo que indica que se encuentra en la zona de rechazo positivo de la distribución normal, respaldando la hipótesis alternativa con un nivel de significancia de $\alpha=0.05$.

El liderazgo ha cobrado relevancia en las últimas décadas debido a que su importancia es transversal a todas las disciplinas, desde las administrativas y económicas (Jackson & Dunn-Jensen, 2021), la educación (Grunberg et al., 2018), también en la gerencia general (Podsakoff & Podsakoff, 2019),

Por tanto, el objetivo de esta investigación es determinar la influencia que existe entre los estilos de liderazgo y la motivación en los trabajadores del sector comercial de la ciudad de Juliaca, región Puno.

2 MATERIALES Y MÉTODOS

2.1 Diseño

La metodología aplicada en la investigación es de tipo descriptivo correlacional de alcance explicativa.

Según Sampieri (2019) afirma que “es un sistema empírico de estudio el cual utiliza datos cuantitativos, en otras palabras, aquellos de naturaleza numérica”. Será cuantitativo

En concordancia con Hernández (2019) “lo que efectúas en el estudio no experimental es medir variables tal como están en su ámbito natural, para analizarlas” (p. 174). El diseño de investigación en el presente estudio será no experimental.

En base del autor Navarro y Thoilliez (2017) señala que “se describen las características de una muestra de sujetos, asimismo se estudiara la relación de dos o más variables”. Por ende, el nivel de será descriptivo correlacional.

Explicativa, en este alcance de la investigación se busca una explicación y determinación de los fenómenos. En el contexto cuantitativo se pueden aplicar estudios de tipo predictivo en donde se pueda establecer una relación causal entre diversas variables (Ramos-Galarza, 2020).

2.2 Sujetos

Según el autor Hernández (2019) menciona que una población: “Es el grupo de personas quienes forman parte de la investigación”. Para determinar la muestra se utilizó muestro no probabilístico por conveniencia, con un total de 263 trabajadores de emprendimientos de la ciudad de Juliaca, conformado de 57.4% varones, y el 42.6% mujeres. En relación con la cantidad de colaboradores con quienes interactúan día a día son emprendimientos con menos de 10 empleados (85.6%). En términos de experiencia la mayoría llevan menos de 3 años.

2.3 Mediciones

Estilos de liderazgo y motivación: El instrumento fue tomado del artículo titulado “Validez y confiabilidad de un instrumento para medir los estilos de Liderazgo con la Motivación en las Medianas Empresas de Comercio de Ciudad Obregón en el estado de Sonora, México” de (Arias-Herrera et al., 2020). Consta de 30 ítems, cuatro dimensiones: El autocrático, el

democrático, el transaccional y el transformacional, para ver cómo influye con la motivación. Para la validación se obtuvo la aprobación de 5 jueces expertos en el área. La confiabilidad según Alfa de Cronbach fue de: 0.924 para la variable estilos de liderazgo y 0.952 para la variable de motivación.

2.4 Análisis estadísticos

Para el análisis estadístico se empleó el software SSPS versión 27.0. Los resultados descriptivos se presentaron en tablas de frecuencia y porcentaje. En contraste, el análisis inferencial se llevó a cabo con un nivel de significancia del 95% ($p=0.05$) y un margen de error del 5%. Se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov debido al tamaño de la muestra, que supera los 50 trabajadores, en las variables de estilos de liderazgo y motivación, junto con sus respectivas dimensiones. Estas variables se sometieron a pruebas estadísticas no paramétricas, ya que no siguen una distribución normal, dado que su nivel de significancia es inferior al 5% ($p<0.05$). Por consiguiente, se utilizó la correlación de Rho de Spearman. Para evaluar el impacto de la variable independiente en la variable dependiente, se realizó un modelo de regresión lineal múltiple con el fin de verificar las hipótesis o supuestos planteados.

2.5 Declaración sobre aspectos éticos

Considerando la propuesta de principios éticos para la investigación en sujetos humanos establecida en la Declaración de Helsinki, la inclusión de sujetos con riesgo suicida en el estudio fue completamente voluntaria, requiriendo el consentimiento informado firmado tanto por los participantes como por sus tutores legales, y garantizando la confidencialidad en el manejo de los datos proporcionados.

3 RESULTADOS

3.1 Resultados descriptivos

La tabla 1 presenta información demográfica y empresarial de un grupo de encuestados. En términos de sexo, el 57.4% son masculinos, mientras que el 42.6% son femeninos. La distribución por edad muestra una prevalencia significativa entre los 25 y 40 años, representando el 81.8% del total, y el estado civil predominante es la convivencia (36.1%). En cuanto a la perspectiva empresarial, la mayoría (77.9%) ya es dueña de un

negocio, y la mayoría trabaja en los sectores de restaurantes (28.9%) y automotriz (22.1%). En relación con la cantidad de colaboradores, la mayoría trabaja en empresas con menos de 10 empleados (85.6%). En términos de experiencia, el 48.3% tiene menos de 3 años, y el 33.5% tiene entre 4 y 6 años de experiencia. Estos resultados brindan una visión detallada del perfil demográfico y empresarial de la muestra, destacando la diversidad en sectores y la predominancia de pequeñas empresas con dueños jóvenes.

Tabla 1

Características demográficas de la población de estudio

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Femenino	112	42.6%
	Masculino	151	57.4%
Edad	Menor de 18	0	0.0%
	Entre 18 a 24	23	8.7%
	Entre 25 a 30	103	39.2%
	Entre 31 a 40	112	42.6%
	Mayor a 41	25	9.5%
Estado civil	Soltero(a)	84	31.9%
	Casado(a)	70	26.6%
	Conviviente.	95	36.1%
	Divorciado (a).	9	3.4%
	Viudo (a).	5	1.9%
Respecto a su perspectiva empresarial:	Quisiera empezar un negocio	20	7.6%
	Estoy por empezar un negocio	36	13.7%
	Soy dueño de un negocio	205	77.9%
	Tengo otros planes no comerciales	2	0.8%
Sector en la que labora	Sector Inmobiliarias	20	7.6%
	Sector Restaurantes	76	28.9%
	Sector Automotriz	58	22.1%
	Sector Retail	58	22.1%
	Sector Salud	19	7.2%
	Sector Educación	16	6.1%
	Sector bancos y cajas	5	1.9%
	Otros	11	4.2%

Cantidad de colaboradores de la empresa	Menos de 10	225	85.6%
	Entre 11 a 20	24	9.1%
	Entre 21 a 50	9	3.4%
	Entre 51 a 100	5	1.9%
Años de experiencia (ingrese un número)	Menos de 3 años	127	48.3%
	Entre 4 a 6 años	88	33.5%
	Entre 7 a 10 años	20	7.6%
	Mayor a 10 años	28	10.6%
Total		263	100.0%

En la tabla 2, los resultados en términos de frecuencias y porcentajes desde la visión de los trabajadores de la variable estilos de liderazgo: se observa que la mayoría de los individuos (54.4%) exhiben un nivel alto de estilo de liderazgo, seguido por un porcentaje significativo (43.3%) con un nivel medio, mientras que solo una minoría (2.3%) muestra un nivel bajo. Esto sugiere que la mayoría de los líderes en este contexto poseen atributos asociados con un estilo de liderazgo robusto y efectivo, lo que podría indicar una estructura organizacional sólida y un liderazgo proactivo en la toma de decisiones y la dirección de equipos. Además, se observa que la mayoría de los casos registran un nivel alto en los estilos democrático (60.1%), autocrático (55.9%), transaccional (55.5%) y transformacional (52.9%). Sin embargo, hay variaciones en los niveles medios y bajos en cada estilo de liderazgo. Por ejemplo, en el estilo democrático, un 30.4% se encuentra en un nivel medio y un 9.5% en un nivel bajo, mientras que, en el estilo autocrático, un 32.7% está en un nivel medio y un 11.4% en un nivel bajo.

Respecto a la variable motivación: mostrando que un porcentaje significativo de la población tiene una motivación media (42.2%), seguido de una alta motivación (40.3%), mientras que un porcentaje menor presenta una baja motivación (17.5%). Estos datos sugieren que la mayoría de las personas encuestadas muestran un nivel de motivación que oscila entre medio y alto, lo que indica un nivel generalmente positivo de motivación en el grupo analizado.

Tabla 2

Análisis descriptivo de las variables de estudio – general

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Estilos de liderazgo	Bajo	6	2.3%
	Medio	114	43.3%
	Alto	143	54.4%

Democrático	Bajo	25	9.5%
	Medio	80	30.4%
	Alto	158	60.1%
Autocrático	Bajo	30	11.4%
	Medio	86	32.7%
	Alto	147	55.9%
Transaccional	Bajo	28	10.6%
	Medio	89	33.8%
	Alto	146	55.5%
Transformacional	Bajo	8	3.0%
	Medio	116	44.1%
	Alto	139	52.9%
Motivación	Baja	46	17.5%
	Media	111	42.2%
	Alta	106	40.3%
	Total	263	100.0%

3.2 Resultados correlacionales

La tabla 3, muestra la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov de las variables: estilos de liderazgo y motivación con sus respectivas dimensiones, pertenece a la prueba estadística no paramétrica, porque no hay distribución normal, donde p valor es menor a 5% ($p < 0.05$). Por tanto, se utilizó el coeficiente de correlación de Rho Spearman.

Tabla 3

Análisis de normalidad

Variables	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Estilos de liderazgo	0.073	263	0.002
Democrático	0.150	263	0.001
Autocrático	0.139	263	0.001
Transaccional	0.145	263	0.001
Transformacional	0.106	263	0.001
Motivación	0.167	263	0.001

a. Corrección de significación de Lilliefors

La tabla 4, muestra los resultados de un análisis de correlación (r) y significancia (p) entre la variable "Motivación" y diferentes estilos de liderazgo, incluyendo Democrático, Autocrático, Transaccional y Transformacional. Los coeficientes de correlación (r) indican la fuerza y dirección de la relación entre la motivación y cada estilo de liderazgo. Se observa que todos los estilos de liderazgo tienen correlaciones significativas y positivas con la motivación, destacando especialmente el liderazgo democrático ($r = 0.879$), el liderazgo transformacional ($r = 0.748$) y el liderazgo transaccional ($r = 0.784$). Los valores de p, todos iguales a 0.001, sugieren una alta significancia estadística en todas las asociaciones. Estos resultados indican que existe una relación positiva y significativa entre la motivación y los diferentes estilos de liderazgo, siendo el liderazgo democrático, transformacional y transaccional particularmente fuertes en su asociación con la motivación.

Tabla 4

Análisis de correlación entre las variables de estudio

Variable	Motivación	
	r	p
Estilos de liderazgo	,879**	0.001
Democrático	,581**	0.001
Autocrático	,651**	0.001
Transaccional	,784**	0.001
Transformacional	,748**	0.001

3.3 Análisis de regresión

En la tabla 5, se observa que el modelo de regresión lineal múltiple explica el efecto de los indicadores de la variable de estilos de liderazgo sobre la motivación, Considerando que los indicadores son de naturaleza cuantitativa, tras verificar los supuestos estadísticos para la validación del modelo, los resultados evidencian que las cuatro dimensiones; Democrático, autocrático, transaccional y transformacional, contribuyen a explicar el 76.3% de la variabilidad en la motivación de los trabajadores. Finalmente, según el resultado de la prueba t de Student, se asume que la dimensión del estilo de liderazgo transaccional es el predictor más importante ($t= 8.199$, $p<.05$), seguido por liderazgo democrático ($t=8.183$, $p<.05$), liderazgo transformacional ($t= 6.103$, $p<.05$) y liderazgo autocrático ($t=6.037$, $p<.05$)

Tabla 5

Coeficiente de regresión múltiple en base al efecto de los indicadores de la variable estilos de liderazgo sobre motivación

Modelo: R2 ajustado = .763	Coeficientes no estandarizados		t de student	Sig
	R	Error estándar		
(Constante)	-12.224	1.430	-8.549	0.000
Democrático	0.786	0.096	8.183	0.000
Autocrático	0.586	0.097	6.037	0.000
Transaccional	0.745	0.091	8.199	0.000
Transformacional	0.488	0.080	6.103	0.000

a. Variable dependiente: Motivación

4 DISCUSIÓN

El propósito de esta investigación fue establecer la influencia de los estilos de liderazgo en la motivación de los trabajadores del sector comercial de Juliaca, donde se evidenció que las cuatro dimensiones; Democrático, autocrático, transaccional y transformacional, explican la variabilidad de la motivación de los trabajadores en un 76.3%. Diversos estudios presentan el por qué es importante el estudio de los estilos de liderazgo dentro de las empresas y la mayoría de ellos sostienen que este influye en la motivación por ende en el desempeño de los trabajadores y en la organización (Asgari et al., 2020; García, 2015; Ponce et al., 2017). Al respecto, Dedahanov et al. (2019) indican que el empoderamiento contribuye a una mejor comprensión de las conductas y capacidades individuales, actuando como un factor mediador en la conexión entre el liderazgo y la motivación. Por otro lado en la investigación en trabajadores de (Medina-Almeyda & Ochoa-Zavala, 2021) concuerda con nuestro estudio porque evidencia relación a las variables con correlación positiva muy alta con una significancia de $p=.001$ y correlación en $r=0.979$, así mismo encontró que el estilo de liderazgo más influyente es el liderazgo transaccional con un 57%, seguidamente el liderazgo Laissez-faire con un 27% y, por último, el liderazgo transformacional con un 16%.

Respecto al objetivo específico uno, describir los niveles de las variables se evidenció que la mayoría de los individuos (54.4%) exhiben un nivel alto de estilo de liderazgo, seguido por un porcentaje significativo (43.3%) con un nivel medio, y una motivación moderada (42.2%). Lo que significa que la mayoría de los trabajadores en este contexto poseen atributos

asociados con un estilo de liderazgo adecuado y efectivo, lo que podría indicar una estructura organizacional sólida y un liderazgo proactivo en la toma de decisiones y la dirección de equipos, que además son los esperados para el cumplimiento de los objetivos de los emprendimientos. Estos resultados concuerdan con los estudios de (Norena-Chavez et al., 2022) que resalta: las implicancias en el comportamiento de las personas suelen concentrarse en mejorar las habilidades o capacidades de los miembros de una organización. Es importante tomar los niveles de los estilos de liderazgo y la motivación, dado que estos pueden afectar el desempeño de los empleados en una empresa (Medina-Almeyda & Ochoa-Zavala, 2021). Según Franco & Reyes (2018) se puede decir que el enfoque principal es el estilo transaccional, el cual resalta la presencia de una baja motivación del 72.4% en los individuos, quienes esperan obtener mayores recompensas por sus esfuerzos de acuerdo con las tareas asignadas. Además, se señala que el liderazgo laissez-faire no ha demostrado ser efectivo en la motivación de los colaboradores, ya que se evidencian niveles bajos del 82.2%. En este contexto, se argumenta que el estilo de liderazgo más efectivo es el transformacional, el cual busca empoderar a los colaboradores y fomentar su participación activa de forma voluntaria. Por otro lado, Razak et al. (2018) dentro de los principales resultados revelan que el estilo de liderazgo transformacional es predominante en un 65%, mientras que la motivación presenta un nivel alto en un 72% y el desempeño laboral es alto en un 67%

Finalmente, sobre el objetivo específico dos, la correlaciones entre las variables son significativas y positivas, destacando especialmente el liderazgo democrático ($r = 0.879$), el liderazgo transformacional ($r = 0.748$) y el liderazgo transaccional ($r = 0.784$). Por su parte en la investigación de (Jauregui, 2023), se coincide que las dimensiones: liderazgo transformacional, buscan motivar e inspirar a los miembros de su equipo; y liderazgo transaccional, que se observa la recompensa, por lo que se puede entender que las recompensas brindadas se asocian con el nivel de logro del equipo. Los hallazgos de este estudio respaldan que existe una conexión positiva y relevante entre el liderazgo transformacional y la motivación de los empleados en un entorno empresarial. Como también Norena-Chavez y Thalassinós (2021) demostraron que los diferentes estilos de liderazgo están positivamente relacionados de manera significativa con aspectos vinculados al emprendimiento, como: Motivación, desempeño, satisfacción. En la investigación de Fiaz, et al., (2017) en su investigación titulada "Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy" evidencia una relación significativa entre los estilos de liderazgo y la motivación de los empleados con una significancia igual a 0,001 y un coeficiente igual a 0,590. De la misma forma Razak et al. (2018) concluye que los estilos de liderazgo influyen sobre la motivación y

desempeño de los colaboradores con una significancia igual a 0,001. Para Mustaqim (2016) en su investigación titulada “The Influence of Leadership Styles and Motivation of Employees Job Satisfaction” demostrando que existe influencia de los estilos de liderazgo en la motivación y la satisfacción laboral de los empleados con una significancia igual a 0,001 y un coeficiente igual 0,532. También para Ramírez (2017) en su investigación titulada “Estilos de liderazgo directivo y motivación laboral de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú – IMARPE, 2016” (Tesis de posgrado), ha demostrado que entre los estilos de liderazgos y la motivación existe con una significancia igual a 0,000 y un coeficiente igual a 0,595.

En futuras investigaciones, se sugiere volver a examinar estos descubrimientos. Para lograrlo, se aconseja incorporar factores mediadores y/o moderadores en un marco teórico, como la personalidad, el mindfulness y la inteligencia emocional, y utilizar datos de primera mano. Es crucial tener en cuenta que los resultados actuales presentan limitaciones, como su diseño transversal y su enfoque en el emprendimiento en una única área geográfica. Estas limitaciones indican que estos hallazgos no deben considerarse como conclusiones definitivas sin un respaldo empírico más sólido, al menos en el ámbito del emprendimiento. Además, se destaca la importancia de ampliar la muestra incluyendo otras regiones.

5 CONCLUSIÓN

La investigación reveló que hay una correlación positiva y estadísticamente relevante entre el estilo de liderazgo y la motivación. En cuanto a la influencia significativa, se puede afirmar que cuando un líder fomenta la autonomía, ofrece a sus empleados la oportunidad de elegir, de tomar decisiones y los estimula a tomar la iniciativa dentro de la empresa. En este contexto, los resultados incluyen una mayor motivación laboral, una mayor productividad empresarial, un mayor bienestar y satisfacción entre los trabajadores, así como un mayor compromiso con la organización. Mientras el líder se muestra como una persona con actitud desconsiderada y grosera, que no toma en cuenta lo que piensa y siente el empleado o cómo su conducta hostil verbal o no verbal lo puede afectar (Moreno et al., 2019), conducirá este al agotamiento emocional de los empleados, estrés excesivo y la intención de rotación.

Sobre el objetivo específico, los trabajadores en su mayoría (54.4%) contemplan un estilo de liderazgo robusto y efectivo, lo que podría indicar una estructura organizacional sólida. Dentro de las dimensiones de los estilos de liderazgo, se observa que la mayoría de los casos registran un nivel alto en los estilos democrático (60.1%), autocrático (55.9%), transaccional

(55.5%) y transformacional (52.9%). Aquellas personas que adoptan un enfoque de liderazgo democrático buscan estimular y motivar a los integrantes de su equipo. La efectividad de un negocio u entidad se ve influenciada por la calidad del liderazgo, ya que un liderazgo eficaz puede influir en el avance de la empresa u organización al afrontar desafíos y adaptarse a cambios.

Es importante destacar que tanto los hallazgos de investigaciones previas como los de este estudio concuerdan en mostrar que los líderes tienen la capacidad de influir en las acciones de los miembros de las organizaciones. Se sostiene que uno de los factores clave que promueven comportamientos innovadores es el ambiente laboral creado por los estilos de liderazgo de los niveles gerenciales, los cuales inspiran a los empleados o colaboradores de la empresa.

Finalmente, se puede deducir que la relación entre los estilos de liderazgo y la motivación en el trabajo está estrechamente vinculada de forma estadísticamente significativa. La efectividad de estos estilos y su impacto en la motivación del personal dependen de cómo son percibidos y aplicados por los líderes. Cuando estos estilos se ajustan a las necesidades del equipo, la motivación tiende a ser alta; sin embargo, la falta de un estilo claro puede resultar en niveles de motivación regulares o bajos. Dado que las empresas están en constante evolución, es crucial que los líderes adapten sus enfoques para fomentar un ambiente motivador que impulse el desarrollo y el rendimiento óptimo de los empleados. Este enfoque es fundamental para alcanzar los objetivos y el éxito empresarial.

6 REFERENCIAS

- Afni, I., & Heryanto, Z. (2020). The influence of motivation and work environment with leadership style as intervening to performance of employees in the Secretariat of DPRD, Pariaman City. *Technium Social Sciences Journal*, 8(1), 472-488. Obtenido de <https://techniumscience.com/index.php/socialsciences/article/view/612>
- Anwar, A., Waqas, A., Shakeel, K., & Hassan, S. (2018). Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee's Retention: A Case from Call Center. *International Journal Academic Research*, 8(6), 652 - 666. Obtenido de https://hrmars.com/papers_submitted/4262/Impact_of_Intrinsic_and_Extrinsic_Motivation_on_Employee%E2%80%99s_Retention_A_Case_from_Call_Center.pdf
- Alarcon Lizcano, L. M., Garcia Mogollon, J. M., & Bolivar Leon, R. (2022). Análisis de los estilos de liderazgo ejercidos en la Universidad de Pamplona, Colombia. *Saber, Ciencia y Libertad*, 17(1). <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2022v17n1.8450>
- Arias-Herrera, J. C., Paredes-Zempual, D., & Soto-Karass, J. G. (2020). Validez y confiabilidad de un instrumento para medir los estilos de Liderazgo con la Motivación en las Medianas Empresas de Comercio de Ciudad Obregón en el estado de Sonora , México. *Transitare, Revista de Turismo, Economía y Negocios*, 6(1), 45–70.
- Asgari, A., Mezginjad, S., & Taherpour, F. (2020). The Role of Leadership Styles in Organizational Citizenship Behavior through the Mediation of Perceived organizational Support and Job satisfaction. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 30(75), 87–98. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83259>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Estados Unidos: Harper & Row. <https://doi.org/10.1177/1742715005049347>
- Campos L, Mera A. & Rocha E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: Un abordaje de revisión teórica. *Revista de investigación Apuntes universitarios* 10(1), 155-174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Capa, L., Benítez, R., & Capa, X., (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 285-288. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200285
- Cecibel Quiroz-Figueroa, L. I., Salomé Zambrano-Rodríguez, S. I., & Alfredo Franco-Yozá III, J. (2021). *Liderazgo y motivación laboral: caso gobierno autónomo descentralizado del cantón Chone*. 6, 183–198. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i4.2552>
- Dedahanov, A. T., Bozorov, F., & Sung, S. (2019). Paternalistic leadership and innovative behavior: Psychological empowerment as a mediator. *Sustainability*, 11(6), 1-14. <https://doi.org/10.3390/su11061770>
- Dias J., & Borges E. (2017). Performance and leadership: when do leaders and followers disagree?. *Revista De Administração Mackenzie*, 18(2), 124-129. <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v18n2p104-129>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work

- organizations: the state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.
- Escandon-Barbosa, D. M., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137-145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.00>
- Fiaz, M., Su, Q., & Ikram, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 143- 150. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/317884652_Leadership_styles_and_employees'_motivation_Perspective_from_an_emerging_economy
- Franco, A., & Reyes, M. C. (2018). Incidencia de los Estilos de Liderazgo en la Satisfacción de los Colaboradores en Empresas de Servicios del Ecuador. *PODIUM*, 41-64. Obtenido de <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/73>
- Furtner, M., Baldegger, U., & Rauthmann, J. (2013). Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 22(4), 436-449. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2012.665605>
- García, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Apuntes del CENES*, 34, 155–184. <https://doi.org/10.19053/22565779.3542>
- Gemeda, H. & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>
- Grunberg, N., Barry, E., Callahan, C., Kleber, H., McManigle, J., & Schoomaker, E. (2018). A conceptual framework for leader and leadership education and development. *International Journal of Leadership in Education*, 22(5), 644-650. <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1492026>
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática - INEI (2018). Perú: Estructura Empresarial, 2018. Perú. Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1703/libro.pdf
- Huancollo, D. F. M., Mamani, E. L., Cari, L. W. C., Chirinos, E. G. A., & Alcocer, A. E. C. (2021). Motivación y emprendimiento empresarial en estudiantes universitarios. *Produção, Comunicação e Representação Do Conhecimento e Da Informação* 2, 6(7), 56–69. <https://doi.org/10.22533/at.ed.5912114105>
- Jackson, N. C., & Dunn-Jensen, L. M. (2021). Leadership succession planning for today's digital transformation economy: Key factors to build for competency and innovation. *Business Horizons*, 64(2), 273- 284. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.11.008>
- Jauregui, A. R. R. (2023). Leadership styles in small textile companies in Peru. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*, 44 no(1). <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/4011/4374>
- Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven*, (18), 183–195. Recuperado de http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1999). Effects of leadership style and followers cultural orientation on

- performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal*, 42(2), 208-218. <https://doi.org/10.5465/257093>
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(03\)00050-x](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(03)00050-x)
- Krol F. (2007). Value based management in small and medium enterprises analysis of internal and external impulses and possibilities of Implementation. *Arbeitspapier Nr. 9-1*. University of Münster. Recuperado de <https://www.econstor.eu/obitstream/10419/58325/1/716913232.pdf>
- Locke, E., & Schattke, K. (2019). Intrinsic and Extrinsic Motivation: Time for Expansion and Clarification. *Motivation Science*, 5(4). Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/327022757_Intrinsic_and_Extrinsic_Motivation_Time_for_Expansion_and_Clarification
- Lozado, L. (2013). Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del bachillerato de la unidad educativa maría auxiliadora de riobamba. *Alteridad*, 8(2), 192-206. <https://doi.org/10.17163/alt.v8n2.2013.06>
- Maartje, P. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588. Obtenido de <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202026061031735.page>
- Mawere, M., Mubaya, T., Reisen, M., & Stam, G. (2016). Maslow's Theory of Human Motivation and its Deep Roots in Individualism: Interrogating Maslow's Applicability in Africa. In book: *Theory, Knowledge, Development and Politics: What Role for the Academy in the Sustainability of Africa?* Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/302516151_Maslow's_Theory_of_Human_Motivation_and_its_Deep_Roots_in_Individualism_Interrogating_Maslow's_Applicability_in_Africa
- Medina-Almeyda, P. S., & Ochoa-Zavala, E. D. C. A. (2021). *Estilos de liderazgo del personal directivo y su influencia en la motivación laboral desde la percepción de los trabajadores de una empresa de Fastfood "Chinawok" - zona sur, Lima, 2021*.
- Moreno, J., Herrera, D. & Gargurevich, R. (2019). Propiedades Psicométricas de la Versión en Español de la Escala de Supervisión Abusiva en Población Laboral Ecuatoriana. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica*, 2(51), 117-133. <https://doi.org/10.21865/RIDEP51.2.09>
- Mustaqim, E. (2016). The Influence of Leadership Styles and Motivation of Employees Job Satisfaction. *International Journal of Economics and Finance*, 8(10), 176-183. Obtenido de <https://ccsenet.org/journal/index.php/ijef/article/view/63174/33976>
- Norena-Chavez, D., Céliz Kuong, J. O., & Guevara, R. (2021). Influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento innovador de cadetes peruanos. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(33), 29-50. <https://doi.org/10.21830/19006586.732>
- Norena-Chavez, D., Guevara, R., & Gómez de la Torre Aranibar, M. J. M. (2022). Influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento innovador de oficiales del Ejército peruano. *Revista Científica General José María Córdova*, 20(39), 467-485. <https://doi.org/10.21830/19006586.865>
- Nuñez-Saberys, N. D. C. (2023). *Estilos de liderazgo y la motivación: Una construcción*

gerencial del desempeño laboral en el sector salud.

- Olvera Zapata, Y. M. (2013). Tesis. Recuperado a partir de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/10432>
- Orellana, J. S. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. España: <https://www.sciencedirect.com/journal/suma-de-negocios/vol/5/issue/11>
- Pedraja-Rejas, L. M., Marchioni-Choque, Í. A., Espinoza-Marchant, C. J., & Muñoz-Fritis, C. P. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación Universitaria*, 13(5), 3–14. <https://doi.org/10.4067/s0718-50062020000500003>
- Perilla-toro, L. E., & Gómez-ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(2), 95–108.
- Pineda, A., & García, G. (2021). Estilo de liderazgo predominante en los empresarios agrícolas de. *Revista de Investigación en Psicología*, 24(1), 179 - 196. Obtenido de DOI: <https://dx.doi.org/10.15381/rinvp.v24i1.20609>
- Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2019). Experimental designs in management and leadership research: Strengths, limitations, and recommendations for improving publishability. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 11-33. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.11.002>
- Ponce, E. R., Rejas, L. P., & Contreras, F. G. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios: Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas*, 12(23), 129-144. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201701.009>
- Quinde-Lituma, N. G. Á.-A. y M. E. (2023). *Análisis explicativo del liderazgo transformacional en el perfil emprendedor social de jóvenes universitarios*. 16(2), 49–60. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062023000200049>
- Ramirez, S. (2017). Estilos de liderazgo directivo y motivación laboral de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú – IMARPE, 2016. Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/6895>
- Ramos-Galarza, C. A. (2020). Alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1–6. <https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- Razak, A., Sarpan, S., & Ramlan, R. (2018). Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT. ABC Makassar. *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 67-71.
- Robbins, S. and Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (17a. Ed.) México: Pearson Educación de México. 258-266 Pp.
- Rodriguez, A. M., Segura, Elizondo, M. D., Moreno, R., & Montalvo. (2020). *Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México* *Diagnosis of the impact of work motivation as a means of increasing productivity. Case study: TSR com*. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n43p05>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Saavedra, J. (2019). *Hacia una perspectiva crítica de la enseñanza del liderazgo en las*

- escuelas de Administración. Cuadernos de Administración, 32(59).
<https://doi.org/10.11144/javeriana.cao32-59.hpcel>
- Schumpeter, J.A., *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, 255, Cambridge, MA:Harvard University Press (1934)
- Shakil, H. (2020). The Effect of Leadership and Motivation on Employees Satisfaction: Evidence from Mirpur Division AJ & K in Restaurant Sector. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 7(8), 435-447. Obtenido de
https://www.ijmae.com/article_114307_353277c491c7a5519ced04f8c46b31fb.pdf
- Sheshi, A., & Kërçini, D. (2017). The role of Transactional, Transformational and Participative Leadership in performance of SME's in Albania. *Albanian Journal Of Agricultural Sciences*, 285-292. Recuperado de
<https://www.proquest.com/openview/8c629dc61e13399761c7970205a27b3e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1316365>
- Suárez Guzmán, Jany, Pacheco Suárez, Yelineis, & Alfonso Alemán, Juan Carlos. (2018). La Educación Popular como concepción teórica-metodológica para el proceso de capacitación de los líderes. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 6(2), 205- 222. Recuperado de
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322018000200011
- Susilo, D. (2018). Transformational leadership: a style of motivating employees. *Management and Economics Journal*, 2(2), 109-116. Obtenido de <https://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/mec/article/view/5222>
- Tito Huamaní, P. L., & Vargas del Pino, S. (2013). Impacto de la motivacion y el liderazgo en el rendimiento laboral en una empresa de servicios de Lima Metropolitana. *Gestión En El Tercer Milenio*, 16(32), 77–88. <https://doi.org/10.15381/gtm.v16i32.8754>
- Turang, R., Kindangen, P., & Tumiwa, J. (2015). Influence on leadearship style, motivation and work discipline on employee perfomance in PT.Dayana Cipta. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(4), 506-516.
- Valencia-Arias, A., Gómez-Molina, S., Rodríguez-Correa, P., & Benjumea-Arias, M. (2022). Intención emprendedora de estudiantes universitarios de modalidad virtual. *Formacion Universitaria*, 15(3), 11–22. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062022000300011>
- Valencia Muñoz, A. M. (n.d.). *ARTÍCULO ORIGINAL ESTILO DE LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE DOCENTES DE II.EE DEL DISTRITO DE LOS OLIVOS, LIMA LEADERSHIP STYLE OF THE MANAGEMENT TEAM AND JOB SATISFACTION OF II.EE TEACHERS IN LOS OLIVOS DISTRICT, LIMA*. Perú.
- Villar-Quintanilla, G., & Villena-Vizcarra, O. (2023). *Estilos de liderazgo docente y motivación al logro en estudiantes de medicina de una Universidad Nacional de Lima, 2023*. 0–2.
- Wasbrum Tinoco, W. E., Wasbrum Tinoco, W. G., Guale Sánchez, A. de las M., & Vélez García, G. M. (2023). Estilos de liderazgo y eficiencia en el ámbito Marino Mercante. *Revista Universidad de Guayaquil*, 136(1), 60–70. <https://doi.org/10.53591/rug.v136i1.1814>
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>

7 ANEXOS

Anexo 1: Sumisión de artículo

Revista: Ciencias Administrativas

Ciencias Administrativas

← Volver a Envíos

Enviar un artículo

1. Inicio 2. Cargar el envío 3. Introducir los metadatos 4. Confirmación 5. Sigüientes pasos

Archivos Añadir archivo

ARTÍCULO Leydi&Paolo_v09 Sumisión.docx Texto del artículo Editar Eliminar

Guardar y continuar Cancelar

[CADM] Envío recibido

Revista Ciencias Administrativas <info@revistas.unlp.edu.ar>
Para: Wilson Cruz Dom 07/04/2024 21:23

Wilson Cruz:

Gracias por enviarnos su manuscrito "Estilos de liderazgo como predictores de la motivación en trabajadores comerciales, Juliaca, 2023" a Ciencias Administrativas. Gracias al sistema de gestión de revistas online que usamos podrá seguir su progreso a través del proceso editorial identificándose en el sitio web de la revista:

URL del manuscrito: <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/authorDashboard/submission/16675>
Nombre de usuario/a: wilson23

Si tiene cualquier pregunta no dude en contactar con nosotros/as. Gracias por tener en cuenta esta revista para difundir su trabajo.

Revista Ciencias Administrativas

Equipo Editorial Revista Ciencias Administrativas
<https://revistas.unlp.edu.ar/CADM>

Por favor, no dude en ponerse en contacto si tiene alguna pregunta o inquietud: revistacadm@econo.unlp.edu.ar.

Anexo 2: Resolución de expedito



“Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las Heroicas Batallas de Junín y Ayacucho”

RESOLUCIÓN N° 0010-2024/UPeU-FCE-CF

Ñaña, Lima 07 de febrero de 2024

VISTO:

El expediente, de (del) los (la, las) bachiller(es): **LEYDI VANESSA QUISPE RAMOS**, identificado(a) con código Universitario N° 201522364 y **PAOLO GAMALIEL BELTRAN CAYO**, identificado(a) con código Universitario N° 201712917 de la Escuela Profesional de Administración, de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad Peruana Unión.

CONSIDERANDO:

Que la Universidad Peruana Unión tiene autonomía académica, administrativa y normativa, dentro del ámbito establecido por la Ley Universitaria N° 30220 y el Estatuto de la Universidad;

Que la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión, mediante sus reglamentos académicos y administrativos, ha establecido las formas y procedimientos para la sustentación de tesis;

Que el Comité Dictaminador ha emitido su dictamen aprobando el informe de tesis en formato artículo, presentado por el (la) (los, las) bachiller(es): **LEYDI VANESSA QUISPE RAMOS** y **PAOLO GAMALIEL BELTRAN CAYO**, de acuerdo con las normas establecidas;

De conformidad con la sesión del Consejo de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión, celebrada el 07 de febrero de 2024 y en aplicación del Estatuto y el Reglamento General de Investigación de la Universidad.

SE RESUELVE:

1. Aprobar la sustentación de: **LEYDI VANESSA QUISPE RAMOS** y **PAOLO GAMALIEL BELTRAN CAYO**, para que sustenten su Informe de Tesis; conducente al Título Profesional de Licenciado (a) en Administración y Negocios Internacionales.
2. Designar el Jurado de sustentación, encargado de gestionar la sustentación respectiva, el mismo que queda constituido por los siguientes miembros:

Miembros del Jurado De Sustentación	Tesistas	Título	Fecha y hora	Modalidad
Presidente: Mtra. Marín Estefa Huayta Meza Secretario: Mtro. Amed Vargas Martínez Vocal: Mg. Wilfredo Oscar Sucapuca Mamani Asesor: Mtro. Wilson Cruz Mamani	Leydi Vanessa Quispe Ramos Paolo Gamaliel Beltran Cayo	Estilos de liderazgo como predictores de la motivación en trabajadores comerciales, Juliaca, 2023	Miércoles 28 de febrero de 2024 9:00 Horas	Presencial

Regístrese, comuníquese y archívese.



Dra. Maritza Soledad Arana Rodriguez
DECANA



Dra. Karina Elizabeth Paredes Abanto
SECRETARIA ACADÉMICA

Anexo 3: Instrumento

ESTILOS DE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

El presente cuestionario se realiza con la finalidad de obtener información acerca de estilos de liderazgo y motivación en emprendimientos. La información se mantendrá en reserva y si desarrolla el presente cuestionario estará expresando su decisión de participar. Por tal motivo pedimos responder con sinceridad. Si tuviera dudas respecto a la investigación puede contactarse con los investigadores a través del correo electrónico: leydiquispe@upeu.edu.pe

PERFIL DEL TRABAJADOR

Sexo: Mujer () Hombre ()		Edad: _____ años		Sector en la que labora: Sector Inmobiliarias() Sector Restaurantes() Sector Automotriz() Sector Retail() Sector Salud() Sector Educación () Sector bancos y cajas () Otros ()	
Estado civil: Soltero(a).....() Casado(a).....() Conviviente.....() Divorciado.....() Viudo (a) ()		Cantidad de colaboradores de la empresa: Menos de 10.....() Entre 11 a 20() Entre 21 a 50() Entre 51 a 100()			
Respecto a su perspectiva empresarial: Quisiera empezar un negocio () Estoy por empezar un negocio () Soy dueño de un negocio () Tengo otros planes no comerciales ()				Años de experiencia: Menos de 3 años () Entre 4 a 6 años () Entre 7 a 10 años () Mayor a 10 años ()	

Marque con una X la puntuación que considere más acorde respecto a recursos laborales.

1	2	3	4	5	6
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

ESTILOS DE LIDERAZGO

Nº	Factor 1: Autocrático						
		1	2	3	4	5	6
1	Para el líder lo primordial es la disciplina, la obediencia y sanciona el desacato a los reglamentos de la empresa						

2	Como alto mando, establezco los objetivos de la organización de manera individual y donde ningún empleado más participa						
3	el líder siempre hace sentir a su personal a cargo que todas las actividades y decisiones siempre es él, el que manda						
4	el superior no mantiene relaciones amistosas con su personal, es imponente en la disciplina y solo le preocupa que las tareas se realicen						
Nº	Factor 2: Democrático						
		1	2	3	4	5	6
5	Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos democráticamente sobre problemas importantes.						
6	Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le pueda afectar en su vida laboral						
7	Los empleados obedecen de mejor manera a los mandos que son amistosos y amigables que a los que no lo son						
8	Es conveniente explicar a los empleados el fomento de la equidad, el porqué de los objetivos y las políticas de la empresa						
Nº	Factor 3: Transaccional						
		1	2	3	4	5	6
9	El líder en los proyectos que se llevan a cabo dentro de la organización, recompensa en cada tarea bien hecha						
10	El líder sanciona al empleado e interviene solamente cuando las cosas van mal ya que no sigue las normas establecidas						
11	Es eficaz en situaciones de emergencia y crisis, de tal manera que no se afecte y cambie la filosofía y cultura organizacional.						
12	Como gerente, premio los esfuerzos de los trabajadores y les reconozco cuando una labor está bien realizada						
13	Usted propone un intercambio de manera que los empleados trabajen y reciben algo a cambio por sus labores realizadas eficazmente						
14	A los empleados se les reconoce personal y públicamente porque conocen claramente las actividades que deben realizar						
Nº	Factor 4: Transformacional						
		1	2	3	4	5	6
15	Como gerente, valoro al empleado por dar siempre un extra en sus actividades cotidianas y procura retener el talento del personal en la empresa.						
16	Su liderazgo incentiva y transforma a los empleados debido a que es carismático e inspiracional.						
17	A mi superior le interesan las personas que le acompañan, que estén alineados, que nadie se separe del grupo y se quede atrás, de esta manera transformar la organización.						
18	Está de acuerdo como el superior ejerce influencia en los miembros del grupo para que realicen sus actividades de manera creativa e innovadora.						
19	Como gerente, me preocupo por conocer a los miembros de mi equipo de manera individual y así poder aprovechar más sus habilidades y conocimientos.						

20	Como superior, presto atención a mi equipo de trabajo, de manera que promueve su desarrollo, su crecimiento dentro y fuera de la empresa.						
----	---	--	--	--	--	--	--

MOTIVACIÓN

Nº	Motivación	1	2	3	4	5	6
1	El superior motiva a que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo.						
2	Mi superior me motiva escuchándome y brindándome apoyo siempre que lo necesito						
3	Al superior le gusta hacer las cosas a la antigua, de forma tradicional y sencilla para motivar al trabajador						
4	Mi superior se preocupa por el bienestar de los empleados y motivándolos siempre buscando el ganar – ganar.						
5	Esta empresa motiva la manera de como trabajamos juntos y siempre se está cambiando positivamente para ser mejores						
6	Esta empresa impulsa positivamente a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus actividades laborales						
7	Mi superior me motiva brindándome la libertad de tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo						
8	En esta empresa se motiva a los empleados que trabajan para que realicen sus labores de manera eficiente						
9	Mi superior es amigable, se preocupa por mi bienestar laboral y se acerca a las personas que trabajan con ellos						
10	La empresa motiva a sus empleados porque es justa con ellos y además se considera como el motor de los individuos						

¡Muchas gracias!