

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Tesis

**Influencia de los estilos de liderazgo sobre la
motivación laboral en los empleados de la
Municipalidad Distrital de El Tambo**

Lizet Gissell Camarena Lino

Para optar el Grado Académico de
Maestro en Gerencia Pública

Huancayo, 2025

Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

ANEXO 6

INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD DEL
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A : Mg. Jaime Sobrados Tapia
: Director Académico de la Escuela de Posgrado

DE : **José Alberto Castro Quiroz**
: Asesor del Trabajo de Investigación

ASUNTO : Remito resultado de evaluación de originalidad de Trabajo de
Investigación

FECHA : 10 de marzo 2025

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para saludarlo y en vista de haber sido designado Asesor de la Tesis: "**INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SOBRE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE EL TAMBO**", perteneciente a **Bach. LIZET GISSELL CAMARENA LINO**, de la **MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**; se procedió con el análisis del documento mediante la herramienta "Turnitin" y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software, cuyo resultado es **17 %** de similitud (informe adjunto) sin encontrarse hallazgos relacionados con plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- Filtro de exclusión de bibliografía sí NO
- Filtro de exclusión de grupos de palabras menores (Máximo nº de palabras excluidas: <39) sí NO
- Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante sí NO

En consecuencia, se determina que el trabajo de investigación constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad.

Recae toda responsabilidad del contenido de la tesis sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios de legalidad, presunción de veracidad y simplicidad, expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales – RENATI y en la Directiva 003-2016-R/UC.

Esperando la atención a la presente, me despido sin otro particular y sea propicia la ocasión para renovar las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,



José Alberto Castro Quiroz
DNI: 06017507

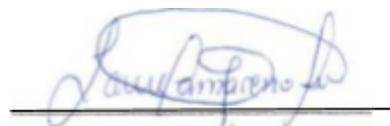
DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, CAMARENA LINO LIZET GISSELL, identificada con Documento Nacional de Identidad N° 46910941, egresada de la MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, declaro bajo juramento lo siguiente:

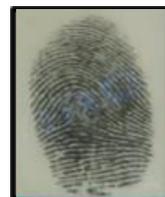
1. La Tesis titulada "INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SOBRE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE EL TAMBO", es de mi autoría, la misma que presento para optar el Grado Académico de MAESTRO EN GERENCIA PÚBLICA.
2. La Tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo que no atenta contra derechos de terceros.
3. La Tesis es original e inédita, y no ha sido realizada, desarrollada o publicada, parcial ni totalmente, por terceras personas naturales o jurídicas. No incurre en autoplagio; es decir, no fue publicada ni presentada de manera previa para conseguir algún grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, pues no son falsos, duplicados, ni copiados, por consiguiente, constituyen un aporte significativo para la realidad estudiada.

De identificarse fraude, falsificación de datos, plagio, información sin cita de autores, uso ilegal de información ajena, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a las acciones legales pertinentes.

Huancayo, 22 de Setiembre de 2024.



. CAMARENA LINO LIZET GISSELL
DNI. N° 46910941



Huella

Liderazgo y Motivación

INFORME DE ORIGINALIDAD

17%

INDICE DE SIMILITUD

17%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	6%
2	repositorio.continental.edu.pe Fuente de Internet	4%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	3%
4	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	2%
5	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	Dorkys Coromoto Rojas Nieves. "Tendencias en la investigación universitaria. Una visión desde Latinoamérica. Volumen XIV", Alianza de Investigadores Internacionales SAS, 2021 Publicación	1%
8	repositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	<1%

9

repositorio.autonomadeica.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

10

repositorio.unheval.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

11

(Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Ensino superior: inovação e qualidade na docência", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2012.

Publicación

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

< 39 words

Excluir bibliografía

Activo

Asesor

Mg. José Alberto Castro Quiroz.

Dedicatoria

La presente investigación se dedica a mis padres; quienes, con su dedicación e incondicional amor, me dieron aliento a seguir creciendo profesionalmente.

Agradecimiento

A la divinidad por proveerme inquebrantable fortaleza y valentía para perseverar, incluso en los momentos adversos.

Asimismo, deseo reconocer a la Escuela de Posgrado de la casa superior de estudios que me acogió; pues, a través de su cuerpo docente se me otorgó la oportunidad de expandir mis habilidades en el ámbito de la Maestría en Gerencia Pública.

Asimismo, agradezco a mi asesor, quien, gracias a su alto conocimiento, apoyo incondicional y dedicación, fue fundamental en el desarrollo del presente estudio.

De igual forma, deseo manifestar gratitud a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de El Tambo; quienes fueron pilar de este estudio.

Índice

Asesor	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice.....	v
Índice de tablas	viii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
Introducción.....	xi
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	13
1.1. Planteamiento y formulación del problema.....	13
1.1.1. Planteamiento del problema.	13
1.1.2. Formulación del problema.	18
1.2. Determinación de objetivos	20
A. Objetivo general.....	20
B. Objetivos específicos.	20
1.3. Justificación e importancia del estudio	21
1.3.1. Justificación práctica.....	21
1.3.2. Justificación teórica.....	21
1.4. Limitaciones de la presente investigación	22
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	23
2.1. Antecedentes del problema	23
2.1.1. Antecedentes internacionales	23
2.1.2. Antecedentes nacionales	24
2.1.3. Antecedentes regionales	28
2.1.4. Antecedentes locales.....	28
2.2. Bases teóricas.....	28
2.2.1. Estilos de liderazgo.....	28
2.2.2. Motivación laboral.....	42
2.3. Definición de términos básicos	51
a) Liderazgo	51
b) Motivación.....	51

c)	Estilos de liderazgo.....	51
d)	Motivación laboral.....	51
d)	Autoridad.....	52
e)	Cohesionar.....	52
f)	Equipo.....	52
CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES.....		54
3.1.	Hipótesis.....	54
3.1.1.	Hipótesis general.....	54
3.1.2.	Hipótesis específicas.....	54
3.2.	Operacionalización de variables.....	55
3.2.1.	Variable estilos de liderazgo.....	55
3.2.2.	Variable motivación laboral.....	55
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA DEL ESTUDIO.....		60
4.1.	Método y tipo de la investigación.....	60
4.1.1.	Método.....	60
4.1.2.	Tipo.....	60
4.1.3.	Alcance.....	61
4.2.	Diseño de la investigación.....	61
4.3.	Población y muestra.....	62
4.3.1.	Población.....	62
4.3.2.	Muestra.....	62
4.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	63
4.4.1.	Técnicas de recolección de datos.....	63
4.4.2.	Instrumentos de recolección de datos.....	63
4.5.	Técnicas de análisis de datos.....	64
CAPÍTULO V RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		65
5.1.	Resultados y análisis.....	65
5.1.1.	Resultados.....	65
5.1.2.	Análisis.....	71
5.2.	Discusión de resultados.....	81
Conclusiones.....		89
Recomendaciones.....		92
Referencias Bibliográficas.....		94

Anexos	99
Anexo A. Matriz de consistencia	99
Anexo B. Instrumento de los estilos de liderazgo	101
Anexo C. Instrumento de la motivación laboral	103
Anexo D. Fichas de validación de los estilos de liderazgo	105
Anexo E. Fichas de validación de la motivación laboral	108
Anexo F. Validación del instrumento de los estilos de liderazgo	111
Anexo G. Validación del instrumento de la motivación laboral	112
Anexo H. Confiabilidad del instrumento de los estilos de liderazgo	113
Anexo I. Confiabilidad del instrumento de la motivación laboral	114
Anexo J. Consentimiento informado	115
Anexo K. Base de datos de los estilos de liderazgo	116
Anexo M. Base de datos de la motivación laboral	128

Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de la variable estilos de liderazgo y la motivación laboral	56
Tabla 3 Motivación laboral según sexo	65
Tabla 4 Motivación laboral según condición laboral.....	65
Tabla 5 Frecuencias de la dimensión estilo visionario	66
Tabla 6 Frecuencias de la dimensión estilo entrenador	66
Tabla 7 Frecuencias de la dimensión estilo afiliativo	67
Tabla 8 Frecuencias de la dimensión estilo democrático.....	67
Tabla 9 Frecuencias de la dimensión estilo autoritario	67
Tabla 10 Frecuencias de la dimensión estilo coercitivo	68
Tabla 11 Frecuencias de la dimensión necesidades de logro	68
Tabla 12 Frecuencias de la dimensión necesidades de afiliación.....	69
Tabla 13 Frecuencias de la dimensión necesidades de poder	70
Tabla 14 Nivel de motivación laboral	70
Tabla 15 Prueba de normalidad.....	71
Tabla 16 Influencia de los estilos de liderazgo sobre la motivación laboral	73
Tabla 17 Influencia del estilo visionario en la motivación laboral.....	74
Tabla 18 Influencia del estilo entrenador en la motivación laboral.....	75
Tabla 19 Influencia del estilo afiliativo en la motivación laboral	77
Tabla 20 Influencia del estilo democrático en la motivación laboral.....	78
Tabla 21 Influencia del estilo autoritario en la motivación laboral	79
Tabla 22 Influencia del estilo coercitivo en la motivación laboral	81

Resumen

El objetivo del estudio era investigar cómo los estilos de liderazgo influyeron en la motivación laboral de los trabajadores en el municipio de El Tambo. La investigación fue aplicada, cuantitativa, nivel explicativo, y tiene un diseño causal-explicativo. En la muestra había 166 trabajadores y el cuestionario sirvió de instrumento para recopilar los datos sobre las variables en investigación. Los hallazgos demuestran que los estilos de liderazgo tienen un impacto en la motivación de los empleados del municipio de El Tambo con una significancia estadística de $p = .000$; además, la fuerza es baja, como indica el coeficiente de $T_b = .381$.

Palabras clave: estilos, liderazgo, motivación, laboral, trabajadores.

Abstract

The aim of the study was to investigate how leadership styles influenced the work motivation of workers in the municipality of El Tambo. The research was applied, quantitative, explanatory level, and has a causal-explanatory design. The sample included 166 workers and the questionnaire served as a tool for collecting data on the variables in the survey. The findings show that leadership styles have an impact on the motivation of employees in the municipality of El Tambo with a statistical significance of $p = 000$; moreover, the correlation is low, as indicated by the Tb coefficient $=.381$.

Keywords: styles, leadership, motivation, work, workers.

Introducción

La efectividad de la gestión de una municipalidad está intrínsecamente vinculada al liderazgo y la motivación de su personal. Los estilos de liderazgo desempeñan un papel crucial en la configuración del ambiente laboral y en la consecución de los objetivos organizacionales. En este contexto, comprender y aplicar distintos estilos de liderazgo se vuelve esencial para fomentar un entorno laboral positivo y productivo.

En la gestión municipal de El Tambo, existe diversidad de funciones y responsabilidades, los líderes deben adaptar sus enfoques según las circunstancias y las necesidades del equipo o el personal a su cargo. La motivación laboral, por otro lado, se erige como un factor determinante para el rendimiento y la satisfacción de los empleados municipales, quienes desempeñan un papel crucial en la prestación de servicios públicos a la comunidad.

Esta investigación explorará los diversos estilos de liderazgo que existen en la mencionada municipalidad, asimismo analizará cómo cada uno impacta en la motivación laboral. A medida que abordamos este tema, destacaremos la importancia de encontrar un equilibrio adecuado entre la dirección y la inspiración para maximizar el potencial de los recursos humanos en el ámbito municipal.

El trabajo está organizado de la siguiente manera:

Capítulo I, abarca al planteamiento del estudio, donde se analizarán tanto los fundamentos científicos como los empíricos, asimismo incluye a la formulación del problema general y específicos, objetivo general y específicos, justificación del estudio y las limitaciones presentadas.

El capítulo II, es del marco teórico, donde se encuentran los antecedentes de la investigación, bases teóricas de las variables en estudio y definición de términos.

El capítulo III, muestra la hipótesis general y específicas, de la misma forma se exponen las variables de investigación de forma más detallada.

En el capítulo IV, se desarrolla metodología del estudio, lo cual comprende: enfoque de la investigación, tipo, nivel, método y diseño de investigación, población

y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procedimiento de recolección de datos y técnicas estadísticas de análisis de datos.

Por último, el capítulo V comprende los resultados, la cual involucra el análisis de las variables de estudio, la prueba de hipótesis y discusión de resultados.

La Autora.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. Planteamiento y formulación del problema

1.1.1. Planteamiento del problema.

En Japón existe un problema que se refiere a la desmotivación laboral, donde se ha visto un incremento de casos de "karōshi" (muerte por exceso de trabajo) y suicidios relacionados con el trabajo (Kanai et al., 2022). Según datos del Ministerio de Trabajo japonés, en el 2015 se registraron más de 2 310 suicidios atribuidos al exceso de trabajo; sin embargo, el Consejo de Defensa Nacional para las Víctimas de Karoshi estimaría que la cifra real sería aproximadamente 10 000 defunciones por este motivo (Gorvett, 2016).

Los suicidios en el trabajo han estado vinculados a la falta de motivación en el lugar de trabajo en la tierra del sol naciente, que es un problema que tiene que abordarse en este momento. Para proteger la salud y el bienestar de los empleados y crear una sociedad más armoniosa y efectiva, es crucial tomar medidas para apoyar un ambiente de trabajo saludable e inspirador.

La desmotivación laboral en España se ha convertido en un desafío importante para las organizaciones y los empleados. Un problema común es la falta de reconocimiento y recompensa por el trabajo realizado, lo cual puede llevar a una disminución de la satisfacción y la motivación. Aproximadamente el 45% de los trabajadores

españoles han experimentado falta de motivación en su trabajo (García y Rodríguez, 2021).

En Estados Unidos, se destaca que aproximadamente el 70% de los trabajadores no se sienten comprometidos en su trabajo, lo cual tiene un impacto negativo en la productividad y el bienestar de los empleados (Staw y Cohen-Charash, 2019).

Hernández (2023), en México destaca la creciente importancia del "salario emocional", señalando que las personas están valorando cada vez más su bienestar emocional en el entorno laboral. Este cambio de percepción se refleja en los datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) y del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), que muestran un aumento en las salidas voluntarias motivadas por conflictos con superiores. Según las cifras, alrededor de 60,873 personas dejaron su empleo el año pasado por conflictos con sus jefes, lo que representa un incremento del 33% en términos anuales. Ana Estrada, directora general de Brújula Interior, enfatiza que este cambio está relacionado con la mayor relevancia atribuida a los líderes, especialmente con la entrada de generaciones como los millennials y centennials, quienes otorgan mayor valor a la satisfacción laboral y tienen menos tolerancia hacia los malos liderazgos. Anteriormente, muchas situaciones problemáticas eran normalizadas y tener trabajo era suficiente, pero en la actualidad, la calidad del liderazgo se ha convertido en un aspecto crucial para la retención del talento en las empresas.

En Latinoamérica, según un estudio llevado a cabo por Computrabajo, se encontró que el 43% de los individuos ha optado por cambiar de trabajo debido a la deficiente calidad del liderazgo en sus respectivas empresas. La carencia de un liderazgo sólido y una cultura organizacional poco favorable se perfilan como los factores principales que incitan a las personas a buscar nuevas oportunidades laborales, donde puedan experimentar un entorno más seguro, confortable y propicio para su crecimiento profesional. Además, la falta de empatía por parte de los superiores y la limitación en el desarrollo profesional también influyen en la decisión de cambiar de empleo, aun cuando los empleados estén satisfechos con sus posiciones actuales. Existe una creciente comprensión por parte de las empresas sobre la importancia del salario emocional, que abarca el bienestar emocional y el ambiente laboral, como elementos cruciales para retener a su personal. Estas tendencias subrayan la relevancia del liderazgo efectivo y la cultura organizacional en la retención de empleados y la promoción de un entorno laboral saludable (RHTv, 2023).

La desmotivación laboral es causada por algún estilos de liderazgo implantado en la gestión pública; si el impacto negativo es significativo, se vería afectado el desempeño de los empleados públicos y por ende la productividad de las organizaciones (Aguilar, 2022).

El estilo de liderazgo de un líder puede afectar a una variedad de factores importantes, incluyendo la satisfacción laboral, la

identificación con la organización, las percepciones de justicia y apoyo, entre otros, y juegan un papel crítico en el fomento de un ambiente de trabajo que fomente la motivación y el compromiso de los empleados. A través de una comprensión más profunda de los mecanismos por los que los estilos de liderazgo pueden afectar la motivación de los empleados, la investigación en esta área ayuda a los gerentes de gestión pública a crear estrategias y políticas eficaces para impulsar el compromiso y el rendimiento de los trabajadores, lo que a su vez maximiza el logro de los objetivos de la organización y la prestación de servicios públicos de alta calidad.

Según Goleman et al. (2002), los "estilos de liderazgo" se define como las diversas formas en las que los líderes se relacionan con sus seguidores con el objetivo de influir en su comportamiento y lograr metas compartidas. Estos estilos pueden diferir en cuanto al nivel de control ejercido por el líder, el grado de participación permitido a los seguidores y el enfoque utilizado para tomar decisiones. Por otro lado, Latham y Pinder (2005) indican que, la "motivación laboral" engloba los elementos que estimulan a los trabajadores a llevar a cabo sus labores y lograr los propósitos de la entidad. La motivación laboral puede ser influenciada por diversos factores.

En el Perú, un estudio de Bumeran reveló que el 54% de los trabajadores ha considerado renunciar debido a una mala relación con sus jefes, lo que muestra un aumento significativo con respecto a años anteriores: lo cual era demostraba en las malas relaciones laborales y la percepción de que algunos jefes no permiten el

crecimiento profesional o tienen poca flexibilidad para adaptarse a las necesidades de sus equipos. (Redacción RPP, 2023)

Asimismo, se evidenció que el 66% de los trabajadores consideraban que sus jefes no siempre son los mejores líderes, citando razones como la falta de oportunidades de crecimiento, la falta de motivación y el autoritarismo, lo cual sobrevendría las renunciaciones y estas podrían mantenerse altas si los jefes no se adaptan a los cambios, especialmente porque las nuevas generaciones valoran más su salud mental y bienestar que el salario. Anteriormente, los motivos principales para renunciar eran la falta de oportunidades para crecer, el salario y el ambiente laboral, pero ahora las relaciones con los jefes han cobrado mayor relevancia en esta decisión (Redacción RPP, 2023).

En el contexto regional, el 85% de los empleados de la entidad financiera “Caja Huancayo” no están motivados, lo que indica que las estrategias de motivación que la entidad viene implementando, no funcionan (Lazo, 2020). Este fenómeno demuestra lo crucial que es abordar con mayor énfasis el problema de la desmotivación en la organización; asimismo, evidencia que el estilo de liderazgo en la entidad no mantiene motivado a sus colaboradores.

Las variables mencionadas en párrafos anteriores enmarcan el deseo de lo que se pretende investigar, considerando que, la desmotivación laboral es un problema que se viene presentando en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de El Tambo de la provincia de Huancayo en Junín; pues, se ha manifestado en los empleados falta de interés

en el trabajo, actitud negativa, falta de compromiso e iniciativa; asimismo, se ha observado distintas formas de administrar a los recursos humanos, cuyos resultados en cada grupo también difieren; éstas son señales que indican desmotivación y podría deberse al estilo de liderazgo presente en la municipalidad. Adicionalmente, con el fin de ofrecer recomendaciones que mejoren la productividad, tanto de los empleados como de los representantes de municipalidad distrital de El Tambo, la investigadora estudió sobre los tipos de liderazgo propuestos por Daniel Goleman.

En tal sentido, la presente investigación inicia con las siguientes interrogantes:

1.1.2. Formulación del problema.

A. Problema General.

¿Cuál es la influencia de los estilos de liderazgo sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo?

B. Problemas Específicos.

a) Problema específico 1.

¿Cuál es la influencia del estilo visionario sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo?

b) Problema específico 2.

¿Cuál es la influencia del estilo entrenador sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo?

c) Problema específico 3.

¿Cuál es la influencia del estilo afiliativo sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo?

d) Problema específico 4.

¿Cuál es la influencia del estilo democrático sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo?

e) Problema específico 5.

¿Cuál es la influencia del estilo autoritario sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo?

f) Problema específico 6.

¿Cuál es la influencia del estilo coercitivo sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo?

1.2. Determinación de objetivos

A. *Objetivo general.*

Determinar la influencia de los estilos de liderazgo sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo.

B. *Objetivos específicos.*

a) **Objetivo específico 1.**

Identificar la influencia del estilo visionario sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo.

b) **Objetivo específico 2.**

Identificar la influencia del estilo entrenador sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo.

c) **Objetivo específico 3.**

Identificar la influencia del estilo afiliativo sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo.

d) **Objetivo específico 4.**

Identificar la influencia del estilo democrático sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo.

e) Objetivo específico 5.

Identificar la influencia del estilo autoritario sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo.

f) Objetivo específico 6.

Identificar la influencia del estilo coercitivo sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo.

1.3. Justificación e importancia del estudio

1.3.1. Justificación práctica.

Los resultados de la presente investigación pretenden verificar la hipótesis del estudio; a través de ello, servir de herramienta de diagnóstico y gestión; por ejemplo, se puede mejorar el rendimiento y producción del empleado, desarrollar el liderazgo, retener y mantener satisfecho al talento humano con el que cuenta la municipalidad; por último, desarrollar la adaptación al cambio, para los tiempos de transformación organizacional.

1.3.2. Justificación teórica

El presente estudio busca llenar el vacío respecto al conocimiento de las variables de estudio, a la fecha no se ha investigado sobre la influencia de los estilos de liderazgo sobre la motivación laboral de los empleados de la Municipalidad Distrital de El Tambo.

1.4. Limitaciones de la presente investigación

Para realizar el estudio, la limitación sería el cambio de gestión municipal, esto provoca la rotación del personal, quienes son quienes brindan información precisa respecto al problema investigado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del problema

2.1.1. Antecedentes internacionales

En Colombia, Garcia (2020) en su estudio utilizó dos encuestas como herramientas de recopilación de datos, una herramienta creada por el autor para identificar factores de motivación de los empleados y el otro instrumento denominado CELID para identificar los estilos de liderazgo actuales y deseados. Se encontró que los encuestados prefieren ser dirigidos por otros a través del estilo de liderazgo transformacional, el cual mejora la motivación laboral y con el que las personas manifiestan estar mejor dirigidas.

En Ecuador, (Quiroz-Figueroa et al., 2021) investigo para identificar el nivel de liderazgo y motivación laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Canton Chone a través de una investigación de enfoque cualitativo, diseño no experimental y alcance descriptivo. Esto se hizo mediante la realización de entrevistas con jefes de departamentos y la aplicación de encuestas a una muestra de 246 empleados, que revelaron los factores que inciden en la motivación laboral son aquellos relacionados al desarrollo individual de los empleados.

En Colombia, en el estudio de Niño y Parra (2019) uno de sus objetivos fue identificar el estilo de liderazgo de los empleados de una compañía de vigilancia y seguridad privada con sede en California en

2018. Investigación cuantitativa, correlación descriptiva del corte transversal, con una muestra aleatoria de 147 trabajadores para la representación estadística de la población. En cuanto a las posiciones de supervisión, se seleccionó a toda la población (36 jefes de la línea de frente). Utilizando el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ), se determinó el liderazgo dominante; cuyos hallazgos fueron que el liderazgo que predominó fue el transformacional con un 44.3%, seguido del transaccional (37.7%).

En Arabia Saudí, Al-Altheeb (2020), realizó un estudio que examina la relación entre el estilo de liderazgo y la motivación de los empleados en el ambiente laboral. Los datos fueron recopilados a través de un cuestionario distribuido a empleados del gobierno en Alkharj, la muestra estuvo compuesta por 130 trabajadores. Los resultados obtenidos evidenciaron una relación positiva significativa entre los estilos de liderazgo y la motivación. Se descubrió que los estilos paternalistas, transformacional y laissez-faire tienen un impacto positivo y significativo en la motivación, mientras que el estilo autoritario no tuvo una relación significativa. Específicamente, el impacto general de los estilos de liderazgo en la motivación fue del 66.5% ($R^2=0.665$). Este estudio destaca la importancia del liderazgo en el ambiente laboral y su influencia en la motivación de los empleados para alcanzar objetivos organizacionales y mejorar el rendimiento.

2.1.2. Antecedentes nacionales

En Perú, la investigación llevada a cabo por Guerrero (2022) pretendía averiguar cómo el liderazgo transformador afectó a la motivación relacionada con el trabajo de los empleados administrativos de una universidad. El diseño de la investigación fue un corte transversal no experimental y utilizó una técnica de enfoque cuantitativo aplicado. Se adoptó un enfoque hipotético-deductivo. La muestra fue censal y consistía en 53 trabajadores administrativos. Los resultados revelaron que el nivel predominante del liderazgo transformacional fue medio, alcanzando un 35.80% en comparación con los niveles bajos y altos. Por otro lado, en cuanto a la motivación laboral, los niveles medio y alto fueron los predominantes, ambos obteniendo un empate del 34.00%. Como conclusión del estudio, se determinó que la motivación laboral se encuentra influenciada por el liderazgo transformacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Lima.

En Perú, Medina y Ochoa (2021) se propusieron investigar sobre la influencia de los estilos de liderazgo de los directivos en la motivación laboral, desde el lado de los empleados de una empresa. En la metodología utilizada, se empleó la "Escala de percepción y valoración de los estilos de liderazgo y motivación laboral", la cual fue creada especialmente para el estudio. En la investigación participaron 63 personas. Los hallazgos del estudio mostraron una conexión sustancial y directa entre las variables del estudio; es decir, los estilos de liderazgo se relacionan con la motivación laboral.

En Perú, en su investigación Acevedo (2021) propuso establecer la relación entre los estilos de liderazgo y la motivación laboral de los empleados del gobierno regional de la región Libertad. Como parte de la metodología empleada, se utilizaron técnicas de encuesta para recopilar datos, y los cuestionarios se administraron electrónicamente. Los instrumentos para la recopilación de datos se estructuraron utilizando una escala de tipo Likert. El estudio reveló una fuerte y positiva correlación entre los estilos de liderazgo y la motivación laboral.

En Perú, en su estudio Elespuru (2020) propuso examinar la relación entre los estilos de liderazgo y la motivación laboral en una empresa de la selva peruana. Como parte de la metodología empleada, se utilizaron entrevistas para adquirir datos; un cuestionario fue distribuido a todos los departamentos administrativos de la organización. La investigación reveló que los supervisores ejercen una influencia positiva y significativa en el equipo de trabajo a través de su liderazgo, lo que se traduce en un aumento de la motivación laboral.

En Perú, en su investigación Perez (2019) se propuso estudiar la relación de los estilos de liderazgo con la motivación laboral en una empresa de Lima. La investigación empleó un diseño transaccional correlativo-causal no experimental. Se emplearon métodos cuantitativos, como un cuestionario de 24 elementos que evaluaba dos dimensiones para cada variable, para examinar los estilos de liderazgo y la motivación laboral. Un total de 15 colaboradores,

incluidos analistas y coordinadores participaron en el estudio. Los resultados llevaron a la conclusión de que existe una relación entre los estilos de liderazgo sobre la motivación laboral.

En Cajamarca, Tafur y Villar (2020) realizaron un estudio para determinar si existe relación entre los estilos de liderazgo y el nivel de motivación laboral entre los colaboradores del municipio provincial de Chota; se trató de una investigación correlacional, sin diseño experimental, y los investigadores consideraron que el estudio era transversal porque las variables del estudio fueron medidas en un tiempo y lugar predeterminado. Se emplearon el cuestionario y la técnica de enumeración como instrumentos para evaluar los estilos de liderazgo y el nivel de motivación laboral. El propósito de la investigación fue recolectar datos mediante la escala Likert. Los instrumentos utilizados fueron validados por un especialista en materiales. Finalmente, luego de hacer la regresión de ambas variables, se obtuvo un $R\text{-Pearson} = -0,652$, lo que indica la presencia de una relación inversa entre la media y la significativa. Esto significa que el grado de correlación entre las dos variables permite afirmar que cuando una de ellas fluctúa en una dirección, la otra variable fluctúa en la dirección opuesta.

2.1.3. Antecedentes regionales

En Satipo, la investigación de Trinidad y Puente (2022) buscó determinar cómo los estilos de liderazgo y otras variables afectan a los colaboradores dicha municipalidad. El método general de la investigación fue científico, mientras que el método específico fue descriptivo. El tipo de investigación se utilizó, el nivel de investigación fue correlacional y se utilizó un diseño descriptivo-correlacional. Para recopilar información, se utilizaron cuestionarios, uno de ellos fue el "cuestionario de estilos de liderazgo" en 80 colaboradores de la municipalidad mencionada. Los resultados revelaron que el 27.75% de los líderes municipales son autocráticos, el 33.75% son laissez-fire y el 37.50% son democráticos, siendo este último el estilo de liderazgo que predomina.

2.1.4. Antecedentes locales

En Huancayo, la investigación llevada a cabo por Carhuacusma (2021) se propuso describir el nivel de motivación laboral en los trabajadores de la empresa. La investigación empleó un diseño no experimental transversal. Se empleó una escala de comportamiento organizacional (ECO-40). Concluyendo que la motivación laboral la población estudiada es en promedio baja.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Estilos de liderazgo

A. Historia

Lapo (2015) mencionó que, en la edad antigua, el liderazgo estaba más preocupado por coordinar los esfuerzos de toda la

comunidad y ayudar en la división natural del trabajo. Las civilizaciones antiguas tenían líderes que coordinaban el trabajo de toda la comunidad y ayudaban en la división natural del trabajo entre varones y mujeres, niños, adultos y ancianos. Por ejemplo, en la cultura sumeria (entre los siglos L y XLIX a.C.), los sacerdotes eran responsables de recoger y gestionar cantidades significativas de los bienes y valores generados por el sistema fiscal establecido; también tuvieron que reportar su administración al sumo sacerdote. Los líderes en la antigua China priorizaban la paz y la estabilidad sociales porque se les veía como modelos de moral y virtud. El liderazgo en el pasado se centró en organizar los esfuerzos de toda la comunidad y ayudar en la división natural del trabajo. Se creía que los líderes eran modelos para la moral y la virtud porque priorizaban la armonía y la estabilidad sociales (pp.12-15).

Lapo (2015) decía que, la Iglesia Católica y los gobernantes tuvieron una influencia significativa en el liderazgo durante la edad media. Los líderes religiosos eran vistos como los líderes espirituales de la comunidad, y la Iglesia Católica poseía un poder considerable. Las autoridades políticas y militares del día, sin embargo, eran los reyes. El liderazgo en esta situación priorizó el mantenimiento del orden y la estabilidad social. Los líderes políticos y religiosos se concentraron en mantener el poder sobre la población y ganar la lealtad de sus seguidores. La aristocracia y la nobleza se enfatizaron en el liderazgo

durante la edad media, y aquellos en posiciones de autoridad fueron vistos como superiores a los demás y como poseedores de un derecho divino para hacerlo (p.12).

Es decir, la Iglesia católica y los gobernantes eran bastante influyentes en la edad media; se creía que la nobleza y la aristocracia eran superiores, y el liderazgo estaba centrado en preservar la estabilidad y el orden social.

Lapo (2015) indicó que, el liderazgo durante la Revolución Industrial priorizó la productividad y la fabricación en masa. La eficiencia fue enfatizada por los líderes, y se veía como el secreto de una empresa exitosa. El liderazgo en esta situación se centró en la autoridad y la jerarquía; se esperaba que los empleados siguieran las órdenes sin interrogar a los líderes, que eran vistos como los tomadores de decisiones. El liderazgo a lo largo de la Revolución Industrial también puso un fuerte énfasis en la innovación y la tecnología. Los líderes estaban buscando enfoques innovadores para aumentar la producción y ahorrar gastos, y la tecnología fue vista como la solución (p.12).

Es decir, la Revolución Industrial vio un enfoque en la eficiencia y la producción en masa entre los líderes. Los líderes valoraban la jerarquía y el poder mientras se concentraban en aumentar la productividad y reducir los gastos. También puso un fuerte énfasis en la tecnología e innovación como los motores de los negocios exitosos.

Lapo (2015) preciso que, el liderazgo de hoy en día enfatiza equilibrar la adaptación a nuevas situaciones; los líderes deben ser capaces de adaptarse al cambio y crear un ambiente de trabajo que valore la cooperación y la educación continua. En este sentido, el liderazgo transformador ha llegado a ser visto como una estrategia crucial, ya que puede contribuir a una mayor productividad y ventaja competitiva; este estilo de liderazgo se centra en alentar y energizar a los trabajadores para que realicen su pleno potencial y se dediquen a los objetivos de la empresa. Además, los líderes actuales deben concentrarse en hacer una contribución constructiva a la sociedad imitando los principios morales y éticos; compartir su experiencia y demostrar liderazgo moral y ético son dos maneras en que los líderes pueden tener un impacto positivo en la sociedad (pp.11-15).

Es decir, el liderazgo moderno enfatiza equilibrar la adaptación a nuevos entornos. Los líderes deben ser capaces de adaptarse al cambio y crear un ambiente de trabajo que valore la cooperación y la educación continua. También deben centrarse en hacer una contribución constructiva a la sociedad estableciendo un ejemplo de comportamiento moral y ético.

B. Definición

Según Goleman et al. (2002), los "estilos de liderazgo" se define como las diversas formas en las que los líderes se relacionan con sus seguidores con el objetivo de influir en su

comportamiento y lograr metas compartidas. Estos estilos pueden diferir en cuanto al nivel de control ejercido por el líder, el grado de participación permitido a los seguidores y el enfoque utilizado para tomar decisiones.

Teoría de liderazgo de Daniel Goleman

La teoría de Goleman (2015), se enmarca dentro del enfoque de la inteligencia emocional aplicada al liderazgo. Goleman se basa en su investigación sobre la inteligencia emocional y la aplica al ámbito del liderazgo, argumentando que las habilidades emocionales son fundamentales para un liderazgo efectivo. Su teoría se centra en la importancia de la inteligencia emocional en la capacidad de liderazgo y cómo esta puede influir en el desempeño y el éxito de los líderes y sus equipos. Además, señala que los tipos de liderazgo se clasifican de la siguiente forma: 1) estilo autorizado, 2) estilo entrenador, 3) estilo asociativo, 4) estilo democrático, 5) estilo que marca la pauta y 7) estilo coercitivo; los seis tipos de liderazgo mencionados líneas arriba se consideraron como las dimensiones de los estilos de liderazgo.

C. Dimensiones

1) Estilo visionario o autorizado

Según Goleman (2015), el estilo de liderazgo autorizado, también conocido como "líder visionario", es uno de los seis estilos de liderazgo propuestos por Daniel Goleman en su libro. Este estilo se caracteriza por un líder que tiene una visión clara

y convincente del futuro y que motiva a su equipo para trabajar juntos hacia esa visión.

Los líderes autorizados son visionarios que inspiran a su equipo para alcanzar objetivos ambiciosos. Son capaces de comunicar su visión de manera efectiva y motivar a su equipo para lograrla. Además, estos líderes dan a sus empleados la libertad de innovar, experimentar y tomar riesgos calculados.

El liderazgo autorizado también maximiza el compromiso con los objetivos y la flexibilidad en el trabajo. Un líder autorizado marca el fin, pero por lo general concede al personal mucha libertad de acción para diseñar sus propios medios de conseguirlo. Los líderes autorizados dan a los empleados la libertad de innovar, experimentar y tomar riesgos calculados.

Este estilo funciona bien prácticamente en todas las situaciones laborales, pero es particularmente efectivo cuando un negocio va a la deriva. Un líder autorizado traza una nueva dirección y vende a sus empleados una imagen a largo plazo.

En resumen, el liderazgo autorizado es un estilo efectivo que eleva todos los aspectos del ambiente laboral al permitir que los empleados tengan libertad para innovar mientras trabajan juntos hacia una visión clara del futuro.

2) Estilo entrenador

Según Goleman (2015), el estilo de liderazgo entrenador es uno de los seis estilos de liderazgo propuestos por Daniel Goleman en su libro. Este estilo se caracteriza por un líder que

se enfoca en el desarrollo personal y profesional de sus empleados, ayudándolos a mejorar su rendimiento y cultivar nuevas destrezas.

Los líderes entrenadores son aquellos que trabajan con sus empleados para identificar sus fortalezas y debilidades, y luego les brindan orientación y apoyo para mejorar su desempeño. Este estilo funciona mejor con empleados que quieren ser entrenados, es decir, aquellos que ya son conscientes de sus puntos débiles y quieren mejorar su rendimiento.

El líder entrenador también fomenta la colaboración y el trabajo en equipo al involucrar a los empleados en la toma de decisiones y alentarlos a compartir ideas. Además, este estilo ayuda a crear un ambiente laboral positivo al demostrar interés genuino en el bienestar personal y profesional de los empleados.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que el estilo entrenador puede no ser efectivo si los empleados no están dispuestos a recibir retroalimentación o si no están interesados en desarrollar nuevas destrezas. En estos casos, otros estilos de liderazgo pueden ser más apropiados.

En resumen, el liderazgo entrenador es un estilo efectivo que se enfoca en el desarrollo personal y profesional de los empleados al brindarles orientación y apoyo para mejorar su desempeño.

3) Estilo asociativo o afiliativo

Según Goleman (2015), el estilo de liderazgo asociativo se centra en las personas y sus emociones más que en las tareas y los objetivos. Este estilo de liderazgo se enfoca en mantener a los empleados felices y en crear armonía entre ellos. El líder asociativo dirige al grupo construyendo fuertes lazos emocionales y a continuación cosechando los beneficios de semejante enfoque, beneficios que consisten principalmente en una feroz lealtad.

Los líderes asociativos valoran a los individuos y sus emociones más que las tareas y los objetivos. Este estilo funciona bien cuando el líder necesita construir un equipo fuerte y motivado, ya que el líder se enfoca en crear un ambiente laboral positivo donde los empleados se sienten valorados y apreciados.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que el estilo asociativo puede no ser efectivo si el líder no establece límites claros o si no toma decisiones difíciles cuando sea necesario. En estos casos, otros estilos de liderazgo pueden ser más apropiados.

En resumen, el liderazgo asociativo es un estilo efectivo que se enfoca en mantener a los empleados felices y crear armonía entre ellos al construir fuertes lazos emocionales.

4) Estilo democrático

Según Goleman (2015), el estilo de liderazgo democrático se enfoca en escuchar las ideas y propuestas de los demás, lo que genera confianza, respeto y compromiso. Este estilo de liderazgo permite que los empleados se expresen a la hora de tomar decisiones que afectan a sus objetivos y a la manera en que realizan su trabajo, lo que incrementa la flexibilidad y la responsabilidad.

El líder democrático atiende a las preocupaciones de los empleados y aprende qué hacer para mantener la moral alta. Además, como los empleados tienen voz a la hora de establecer sus objetivos y los estándares con los que se evalúa el éxito, tienden a ser muy realistas acerca de lo que puede y no puede conseguirse.

Este estilo funciona bien cuando el líder necesita fomentar la creatividad y la innovación en el equipo, ya que permite que todos tengan una voz en el proceso de toma de decisiones. También es efectivo cuando el líder necesita construir un equipo fuerte y motivado al permitir que los empleados se sientan valorados e involucrados en el proceso.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que el estilo democrático puede no ser efectivo si el líder no establece límites claros o si no toma decisiones difíciles cuando sea necesario. En estos casos, otros estilos de liderazgo pueden ser más apropiados.

En resumen, el liderazgo democrático es un estilo efectivo que se enfoca en escuchar las ideas y propuestas de los demás para generar confianza, respeto y compromiso.

5) Estilo que marca la pauta

Según Goleman (2015), el estilo que marca la pauta es un estilo de liderazgo que tiene su hueco en el repertorio del líder, pero debería utilizarse con moderación. Este estilo se enfoca en marcar estándares extremadamente altos de rendimiento y dar ejemplo. El líder siente la obsesión de hacer las cosas mejor y más rápido, y le pide lo mismo a todos los que lo rodean.

Este estilo funciona bien cuando el líder necesita motivar al equipo para alcanzar objetivos ambiciosos y desafiantes. El líder establece altas expectativas y trabaja duro para cumplirlas, lo que inspira a los demás a hacer lo mismo.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que el estilo que marca la pauta puede ser agotador para el líder y para los empleados si se utiliza constantemente. Además, puede generar estrés y ansiedad en aquellos empleados que no pueden cumplir con los altos estándares establecidos.

En resumen, el liderazgo que marca la pauta es un estilo efectivo cuando se utiliza con moderación para motivar al equipo a alcanzar objetivos ambiciosos.

6) **Estilo coercitivo**

Según Goleman (2015), el estilo coercitivo es un estilo de liderazgo que debería ser empleado solo con extrema cautela y en las pocas situaciones en las que resulta absolutamente imperativo, tales como durante un cambio de rumbo o cuando se sufre la amenaza de una absorción hostil. En esos casos, el estilo coercitivo puede romper con los malos hábitos de negocio e incitar al personal.

Este estilo se enfoca en dar órdenes claras y precisas y esperar que los empleados las cumplan sin cuestionarlas. El líder establece altos niveles de control y supervisión para asegurarse de que se cumplan los objetivos.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que el estilo coercitivo puede ser perjudicial para la moral del equipo si se utiliza constantemente. Los empleados pueden sentirse desmotivados y desvalorizados si no tienen voz ni voto en el proceso de toma de decisiones.

En resumen, el liderazgo coercitivo es un estilo efectivo solo en situaciones extremas donde se necesita tomar medidas drásticas para cambiar la dirección del negocio.

D. **Medición de las dimensiones de los estilos de liderazgo**

La dimensión "**estilo visionario**" se medirá con los siguientes indicadores: comunica una visión clara y atractiva para el equipo u organización, inspira a los demás con una dirección clara y un propósito compartido, fomenta la innovación y el

cambio en busca de la visión, motiva y alienta a los miembros del equipo a alcanzar metas ambiciosas.

Cuando los puntajes del estilo visionario son altos, quiere decir que el líder es inspirador, comunica una visión clara y apasionante; cuando los puntajes se ubican en el nivel moderado, quiere decir que el líder tiene una visión, pero puede no comunicarla de manera tan impactante y de ser el caso que los puntajes se encuentren en el nivel bajo, quiere decir que el líder carece de una visión clara y motivadora.

La dimensión “**estilo entrenador**” por los indicadores: construye relaciones de confianza y respeto con los empleados, crea un ambiente de trabajo armonioso y positivo, valora y reconoce las emociones de los empleados, y promueve la colaboración y el apoyo mutuo dentro del equipo. Cuando los puntajes del estilo entrenador son altos, quiere decir que el líder desarrolla activamente a los miembros del equipo y fomenta su crecimiento; cuando los puntajes se ubican en el nivel moderado, quiere decir que el líder ofrece orientación y desarrollo, pero no de manera tan proactiva y de ser el caso que los puntajes se encuentren en el nivel bajo, quiere decir que el líder no presta mucha atención al desarrollo individual del equipo.

La dimensión “**estilo asociativo o afiliativo**” por la toma de decisiones rápidas y unilaterales, espera obediencia y cumplimiento de las directivas, define claramente los roles y

responsabilidades, dirige y supervisa de cerca el desempeño del equipo.

Cuando los puntajes del estilo afiliativo son altos, quiere decir que el líder prioriza la armonía y la conexión del equipo sobre los resultados; cuando los puntajes se ubican en el nivel moderado, quiere decir que el líder equilibra la armonía y los resultados y de ser el caso que los puntajes se encuentren en el nivel bajo, quiere decir que el líder principalmente se centra en los resultados, pero aún valora las relaciones.

La dimensión “**estilo democrático**” por escuchar activamente las ideas y opiniones de los empleados, involucra a los empleados en la toma de decisiones y en la definición de objetivos, fomenta la creatividad, la innovación y la autonomía en el equipo, crea un ambiente de trabajo inclusivo y participativo.

Cuando los puntajes del estilo democrático son altos, quiere decir que el líder involucra al equipo en la toma de decisiones y resolución de problemas; cuando los puntajes se ubican en el nivel moderado, quiere decir que el líder busca el aporte del equipo, pero toma decisiones finales y de ser el caso que los puntajes se encuentren en el nivel bajo, quiere decir que el líder toma decisiones de manera independiente sin mucha entrada del equipo.

La dimensión “**estilo autoritario o que marca la pauta**” se caracteriza porque el líder es quien dicta las políticas, los

procedimientos y toma decisiones particulares sin pedir la opinión de los demás trabajadores.

Cuando los puntajes del estilo autoritario son altos, quiere decir que el líder toma decisiones unilaterales sin la entrada del equipo; cuando los puntajes se ubican en el nivel moderado, quiere decir que el líder toma decisiones propias, pero considera la entrada del equipo y de ser el caso que los puntajes se encuentren en el nivel bajo, quiere decir que el líder comparte la toma de decisiones con el equipo y busca su aporte.

La dimensión “**estilo coercitivo**” tiene por referencia el enfoque en el cual el líder utiliza la fuerza, la intimidación o la autoridad para controlar y motivar a los miembros del equipo, sin tomar la participación de los trabajadores o personas del equipo en la toma de decisiones.

Cuando los puntajes del estilo coercitivo son altos, quiere decir que el líder hace uso excesivo de la fuerza para lograr resultados; cuando los puntajes se ubican en el nivel moderado, quiere decir que el líder usa la fuerza solo cuando es necesario y de ser el caso que los puntajes se encuentren en el nivel bajo, quiere decir que el líder evita el uso de la coerción siempre que sea posible.

2.2.2. Motivación laboral

A. Historia

González (2007) dice que el enfoque biologicista, ve a la motivación como un proceso biológico e instintivo que es fundamental para la existencia y la procreación de los seres vivos. Este punto de vista se basa en la noción de que las necesidades fisiológicas, como la sed, el hambre y el sexo, que son controlados por el sistema nervioso y las hormonas, son los que impulsan a las personas (p.24).

El enfoque psicoanalista, por otro lado, sostiene que la motivación es un proceso inconsciente que se encuentra basados en conflictos psicológicos y las neurosis. Este punto de vista sostiene que los seres humanos están impulsados por impulsos naturales y emociones suprimidas que intentan surgir a través de la conducta (González, 2007, p.24).

Según el enfoque conductista, la motivación como un proceso de aprendizaje basado en la relación estímulo-respuesta; donde el comportamiento humano es fortalecido o inhibido por las recompensas y castigos, de este modo modifican el comportamiento (González, 2007, p.25).

El enfoque cognitivista propone que, la motivación se desarrolla a través de un proceso cognitivo; es decir, es un tipo de pensamiento que se basa en cómo percibimos y entendemos el mundo. Este punto de vista sostiene que las personas están impulsadas por sus objetivos, expectativas y creencias, las

mismas que tienen efectos sobre su comportamiento y salud emocional (González, 2007, pp.25-26).

El enfoque humanista ve a la motivación como un proceso de autorrealización, que es la piedra angular del desarrollo individual y el cumplimiento del potencial humano. Según este punto de vista, la necesidad de mejorar la autoimagen, la creatividad y la capacidad de amar, son aspectos que motivan a una persona (González, 2007, p.26).

Cada enfoque ha contribuido a su propia visión y pensamientos sobre la motivación a lo largo de la historia. Los psicoanalistas se centraron en las emociones reprimidas y los impulsos innatos, mientras que los biólogos se concentraron en los fundamentos biológicos de la motivación. Los humanistas se centraron en la autorrealización, mientras que los conductistas se concentraron en el vínculo entre el estímulo y la respuesta; mientras que los estudiosos cognitivos se centraron en cómo las personas perciben y entienden la realidad (González, 2007, pp.24-28).

Es decir, los distintos enfoques, cada uno con su propia perspectiva y teorías, han influenciado en la historia de la motivación. El conocimiento actual de la motivación se basa en una perspectiva integrativa, que tiene en cuenta la influencia de los elementos biológicos, psicológicos, sociales y culturales en el proceso motivador, a pesar de que cada enfoque ha contribuido a su visión única.

B. Definición

La motivación surge como resultado de la interacción entre el individuo y su entorno. Esta interacción está determinada por la situación en la que se encuentra el individuo y cómo la percibe, lo cual puede influir en su nivel de motivación. La forma en que el individuo interactúa con la situación puede tanto impulsar como desalentar su motivación (Chiavenato, 2011).

Latham y Pinder (2005) indican que, la "motivación laboral" engloba los elementos que estimulan a los trabajadores a llevar a cabo sus labores y lograr los propósitos de la entidad. La motivación laboral puede ser influenciada por diversos factores.

Teorías de las necesidades de McClellan

Corvalán (2010), precisa que la teoría desarrollada por David McClelland, busca explicar cómo las necesidades sociales influyen en la motivación de las personas en el contexto laboral. Según McClelland, existen tres necesidades fundamentales que pueden influir en la motivación de un individuo: 1) necesidad de logro, 2) necesidad de afiliación y 3) necesidad de poder; las tres necesidades mencionadas líneas arriba se consideraron como las dimensiones de la motivación laboral.

C. Dimensiones

1) Necesidades de logro

Una de las tres necesidades principales de la teoría de la motivación social de McClelland es la necesidad de logro. Esta dimensión es referida a la motivación en un individuo que le

lleva a alcanzar metas o desafíos, así también para buscar el éxito en sus decisiones. McClelland (1961) describe la necesidad de logro como una fuerza que hace que las personas busquen desafíos y metas exigentes:

"La necesidad de logro es la fuerza que nos impulsa a superar obstáculos, a lograr metas y a sobresalir. Las personas con una alta necesidad de logro buscan situaciones en las que puedan demostrar su competencia y obtener un sentido de logro personal" (McClelland, 1961, p. 25).

Los individuos que poseen una necesidad alta de logro, estas personas procuran establecer metas con grandes desafíos y se esfuerzan por alcanzarlas; también buscan circunstancias en las que puedan tomar la responsabilidad en cuanto a resolver problemas y están capacitados para recibir retroalimentación sobre su rendimiento (McClelland, 1961). Según McClelland, estos sujetos se sienten satisfechos y motivados cuando experimentan un logro y debido a este reciben un reconocimiento por el esfuerzo realizado:

"Para las personas con una alta necesidad de logro, el logro en sí mismo es gratificante. Disfrutan del desafío y del proceso de superar obstáculos. También valoran la retroalimentación y el reconocimiento que reciben por sus logros" (McClelland, 1961, p. 32).

Además, McClelland indica que las personas con una necesidad alta de logro, son más propensas a plantearse

estándares más exigentes para ellos mismos y también asumir responsabilidades personales para lograr alcanzar sus metas: "Las personas con una alta necesidad de logro tienden a establecer estándares personales elevados y a asumir la responsabilidad personal de alcanzarlos. Se fijan metas desafiantes y se esfuerzan por superarlas" (McClelland, 1961, p. 36).

En resumen, la necesidad de logro, como dimensión de la teoría de motivación social propuesta por McClelland, hace referencia al impulso que poseen los individuos para enfrentar desafíos, asentar metas altas y la búsqueda del éxito en sus esfuerzos. Las personas que tienen una alta necesidad de esta dimensión consideran en alto el sentido de logro personal, la superación de problemas, la réplica y por último el reconocimiento por lo logrado.

2) Necesidades de afiliación

La necesidad de afiliación es otra de las tres necesidades principales identificadas por McClelland en su teoría de motivación social. Esta dimensión indica que la motivación de una persona en cuanto a establecer relaciones sociales, se basan en ser aceptados por los demás y mantener una aprobación de los demás. McClelland (1961) describe la necesidad de afiliación como una fuerza que impulsa a los sujetos a buscar pertenecer a un grupo y mantener la armonía en ella:

"La necesidad de afiliación es la fuerza que nos impulsa a buscar la compañía de otros y a establecer relaciones sociales significativas. Las personas con una alta necesidad de afiliación valoran las interacciones sociales positivas y buscan la aceptación y aprobación de los demás" (McClelland, 1961, p. 43).

Los sujetos que poseen una alta necesidad de afiliación establecen relaciones sociales y personales más cercanas, como también evitan los conflictos. Estos mismos, apreciarán el pertenecer a un grupo, así como en ellos establecer lazos sociales o amicales significativas (McClelland, 1961). McClelland señala también que estas personas son susceptibles a las señales de rechazo y evitan encontrarse en situaciones donde pueden poner en peligro sus relaciones sociales:

"Las personas con una alta necesidad de afiliación son sensibles a las señales de rechazo o desaprobación. Buscan evitar situaciones que puedan amenazar sus relaciones personales y buscan la aceptación y aprobación de los demás" (McClelland, 1961, p. 52).

McClelland enfatiza que los individuos que poseen una necesidad de afiliación y están dispuestos a asumir un compromiso y adaptarse a normas y expectativas que le pide la sociedad, con el fin de mantener la armonía y el vínculo social:

"Las personas con una alta necesidad de afiliación pueden estar dispuestas a ceder o adaptarse para mantener relaciones sociales armoniosas. Pueden estar más dispuestas a cumplir con las normas y expectativas sociales con el fin de mantener la aceptación y aprobación de los demás" (McClelland, 1961, p. 58).

En resumen, la dimensión referida a la afiliación, como parte de la teoría de motivación social de McClelland, promueve en las personas la búsqueda de compañía de otros, establecer relaciones sociales que sean significativas para obtener la aceptación y aprobación del grupo. Esta necesidad de afiliación en las personas las interacciones sociales positivas, buscan la pertenencia y la armonía en los grupos, y pueden estar dispuestas a adaptarse y comprometerse para mantener las relaciones sociales.

3) Necesidades de poder

La necesidad de poder es otra de las tres necesidades principales identificadas por McClelland en su teoría de motivación social. Esta dimensión es referida a la motivación de una persona para poder influir y cierta manera controlar a los demás. McClelland (1961) describe la necesidad de poder, como una fuerza impulsora que lleva a las personas a buscar o tener un impacto en otras personas y ejercer influencia sobre las decisiones y acciones de los demás:

"La necesidad de poder es la fuerza que nos impulsa a tener un impacto y ejercer influencia sobre los demás. Las personas con una alta necesidad de poder buscan tener control y dominio en sus interacciones sociales" (McClelland, 1961, p. 68).

Según McClelland, hay dos enfoques diferentes de la necesidad de poder. Algunas personas con una alta necesidad de poder tienen un enfoque positivo, donde buscan ejercer influencia y tener un impacto para el bienestar de los demás dándole un enfoque positivo:

"El enfoque positivo de la necesidad de poder se centra en buscar el bienestar de los demás. Estas personas buscan ejercer influencia y tener un impacto para ayudar a otros y mejorar las situaciones" (McClelland, 1961, p. 75).

Sin embargo, McClelland también destaca que algunas personas con una alta necesidad de poder tienen un enfoque negativo, donde buscan control y dominación sobre los demás:

"El enfoque negativo de la necesidad de poder se centra en el control y la dominación. Estas personas buscan tener poder sobre los demás y ejercer control para satisfacer sus propios deseos y necesidades" (McClelland, 1961, p. 82).

McClelland señala que las personas con una alta necesidad de poder pueden mostrar diferentes comportamientos dependiendo de su enfoque. Aquellos con un enfoque positivo pueden ser líderes efectivos y centrados en el bienestar de los demás, mientras que aquellos con un enfoque negativo pueden

ser más dominantes y buscar el control a expensas de los demás (McClelland, 1961).

En resumen, la necesidad de poder, que es parte de la teoría de motivación social de McClelland, impulsa a las personas a ejercer poder y buscar tener un impacto y ejercer influencia sobre otras personas. Existen dos tipos uno que va a un enfoque positivo, donde se busca el bienestar de los demás, o el otro en un enfoque negativo, donde se busca el control y la dominación poniendo el bienestar propio sobre los de los demás.

D. Medición de las dimensiones de la motivación laboral

La dimensión “necesidades de logro” se medirá con los siguientes indicadores: sentido de logro personal, la superación de problemas, la réplica o crítica constructiva y por último el reconocimiento por lo logrado; de forma similar, la dimensión “necesidades de afiliación” por la pertenencia y la armonía en los grupos, y pueden estar dispuestas a adaptarse y comprometerse para mantener las relaciones sociales y la dimensión “necesidades de poder” por el bienestar de los demás y en el aspecto negativo busca el control y la dominación poniendo el bienestar propio sobre los de los demás.

2.3. Definición de términos básicos

a) **Liderazgo**

El liderazgo es un proceso que influye en un grupo de personas para lograr objetivos comunes y compartidos de manera efectiva y eficiente. Un líder es una persona que inspira, guía y motiva a los demás a trabajar juntos hacia una meta común (Northouse, 2018).

b) **Motivación**

La motivación es el conjunto de factores internos y externos que estimulan a una persona a actuar de cierta manera o a alcanzar un objetivo determinado. La motivación puede ser intrínseca, cuando surge de un deseo interno de realizar una tarea o lograr un objetivo por sí mismo, o extrínseca, cuando la motivación proviene de factores externos, como recompensas o castigos (Ryan & Deci, 2000).

c) **Estilos de liderazgo**

El término "estilos de liderazgo" hace referencia a las diferentes formas en que los líderes interactúan con sus seguidores para influir en su comportamiento y alcanzar objetivos compartidos. Los estilos de liderazgo pueden variar en términos de la cantidad de control que ejerce el líder, la cantidad de participación que se permite a los seguidores y la forma en que se toman las decisiones (Goleman et al., 2002).

d) **Motivación laboral**

El término "motivación laboral" se refiere al conjunto de factores internos y externos que impulsan a los empleados a realizar sus

tareas y alcanzar las metas de la organización. La motivación en el ámbito laboral puede ser impulsada por una variedad de factores, como la satisfacción laboral, las recompensas, el reconocimiento, el sentido de pertenencia, la oportunidad de crecimiento y desarrollo, entre otros (Latham y Pinder, 2005).

d) Autoridad

Se refiere al poder legítimo y reconocido que una persona o entidad tiene para tomar decisiones, ejercer control y liderar a otros en el cumplimiento de objetivos específicos. Esta legitimidad puede derivar de diversas fuentes, como la posición jerárquica dentro de una organización, el conocimiento o experiencia en un área particular, el respaldo de leyes o normativas establecidas, o el reconocimiento y aceptación por parte de los seguidores (Tahull y Montero, 2013).

e) Cohesionar

Capacidad de los líderes para generar un alto grado de consenso y aceptación en la organización, equipo, etc; en torno a la consecución del logro o proyecto compartido. La cohesión está asociada a otros rasgos del liderazgo como la comunicación, empatía, coordinación (Ayuso y Herrera, 2017).

f) Equipo

Grupo de individuos que colaboran en la consecución de un propósito compartido, donde comparten responsabilidades, recursos y esfuerzos con el fin de lograr resultados específicos. Dentro de un equipo, los miembros suelen tener una variedad de habilidades y desempeñar roles diversos que se complementan mutuamente, lo

que facilita la cooperación efectiva en la resolución de problemas, la toma de decisiones y la ejecución de tareas de manera eficaz (Bayona & Heredia, 2012).

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

Los estilos de liderazgo influyen sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo, se caracteriza por alcanzar niveles altos.

3.1.2. Hipótesis específicas

a) Hipótesis específica 1.

El estilo visionario influye sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo.

b) Hipótesis específica 2.

El estilo entrenador influye sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo.

c) Hipótesis específica 3.

El estilo afiliativo influye sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo.

d) Hipótesis específica 4.

El estilo democrático influye sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo.

e) Hipótesis específica 5.

El estilo autoritario influye sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo.

f) Hipótesis específica 6.

El estilo coercitivo influye sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo.

3.2. Operacionalización de variables

3.2.1. Variable estilos de liderazgo

Definición conceptual

Según Goleman et al. (2002), los "estilos de liderazgo" se define como las diversas formas en las que los líderes se relacionan con sus seguidores con el objetivo de influir en su comportamiento y lograr metas compartidas. Estos estilos pueden diferir en cuanto al nivel de control ejercido por el líder, el grado de participación permitido a los seguidores y el enfoque utilizado para tomar decisiones.

3.2.2. Variable motivación laboral

Definición conceptual

Latham y Pinder (2005) indican que, la "motivación laboral" engloba los elementos que estimulan a los trabajadores a llevar a cabo sus labores y lograr los propósitos de la entidad. La motivación laboral puede ser influenciada por diversos factores.

Tabla 1

Operacionalización de la variable estilos de liderazgo y la motivación laboral

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
ESTILOS DE LIDERAZGO	Según Goleman et al. (2002), los "estilos de liderazgo" se define como las diversas formas en las que los líderes se relacionan con sus seguidores con el objetivo de influir en su comportamiento y lograr metas compartidas. Estos estilos pueden diferir en cuanto al nivel de control ejercido por el líder, el grado de participación permitido a los seguidores y el enfoque utilizado para tomar decisiones.	La variable estilos de liderazgo será medida a través de seis dimensiones y 25 indicadores.	Estilo autorizado	Comunica una visión clara y atractiva para el equipo u organización.	1	Ordinal Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca
				Inspira a los demás con una dirección clara y un propósito compartido.	2	
				Fomenta la innovación y el cambio en busca de la visión.	3	
				Motiva y alienta a los miembros del equipo a alcanzar metas ambiciosas.	4	
				Construye relaciones de confianza y respeto con los empleados.	5	
				Crea un ambiente de trabajo armonioso y positivo.	6	
	La variable estilos de liderazgo será medida a través de seis dimensiones y 25 indicadores.	Estilo entrenador				Ordinal Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

seguidores con el objetivo de influir en su comportamiento y lograr metas compartidas. Estos estilos pueden diferir en cuanto al nivel de control ejercido por el líder, el grado de participación permitido a los seguidores y el enfoque utilizado para tomar decisiones.

Valora y reconoce las emociones de los empleados.

7

Promueve la colaboración y el apoyo mutuo dentro del equipo.

8

Estilo asociativo

Toma decisiones rápidas y unilaterales.

9

Espera obediencia y cumplimiento de las directivas.

10

Define claramente los roles y responsabilidades.

11

Dirige y supervisa de cerca el desempeño del equipo.

12

Estilo democrático

Escucha activamente las ideas y opiniones de los empleados.

13

Involucra a los empleados en la toma de decisiones y en la definición de objetivos.

14

Ordinal

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

Ordinal

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

	Fomenta la creatividad, la innovación y la autonomía en el equipo.	15	
	Crea un ambiente de trabajo inclusivo y participativo.	16	
	Proporciona retroalimentación y orientación individualizada para mejorar el desempeño.	17	Ordinal
Estilo que marca la pauta	Identifica y desarrolla las fortalezas de los empleados.	18	Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca
	Fomenta la colaboración y el trabajo en equipo.	19	
	Apoya el crecimiento personal y profesional de los empleados.	20	
Estilo coercitivo	Establece estándares y expectativas claras para el desempeño.	21	Ordinal
	Toma decisiones rápidas y directivas.	22	Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca
	Supervisa de cerca el cumplimiento de las tareas y los plazos.	23	

			Puede ser exigente en situaciones críticas.	24		
			Puede ser controlador en situaciones críticas.	25		
MOTIVACIÓN LABORAL	Latham y Pinder (2005) indican que, la "motivación laboral" engloba los elementos que estimulan a los trabajadores a llevar a cabo sus labores y lograr los propósitos de la entidad. La motivación laboral puede ser influenciada por diversos factores.	La variable motivación laboral, será medida a través de tres dimensiones y ocho indicadores.	Necesidades de logro	Sentido de logro personal	1, 2	Ordinal Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca
				Superación de problemas	3, 4	
				Crítica constructiva	5, 6	
				Reconocimiento por lo logrado	7, 8	
			Necesidades de afiliación	Pertenencia y la armonía en los grupos	9, 10	
				Mantener las relaciones sociales	11, 12	
			Necesidades de poder	Bienestar de los demás	13, 14	
				Busca el control y la dominación	15, 16	

Nota. Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

4.1. Método y tipo de la investigación

4.1.1. Método

A. Método general

Se usó el método científico, según Bernal (2006) es el método como “el conjunto de pasos y reglas que indican el procedimiento para llevar a cabo una investigación cuyos resultados son aceptados por la comunidad científica como válidos (p. 66)

B. Método específico

Se utilizó el método hipotético-deductivo. Bernal (2006) define el método consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos. (p. 56).

4.1.2. Tipo

La presente investigación es de tipo aplicada. Ñaupás et al. (2018) precisa que, un estudio de tipo aplicado “es aquella que basándose en los resultados de la investigación básica, pura o fundamental está orientada a resolver los problemas sociales de una comunidad” (p. 136).

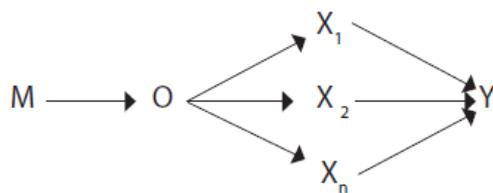
4.1.3. Alcance

El alcance o nivel de la presente investigación es explicativa. Ñaupas et al., (2018) señala que en un estudio de nivel explicativo se “trabajan con hipótesis causales, es decir que explican las causas de los hechos, fenómenos, eventos y procesos naturales o sociales” (p. 135).

4.2. Diseño de la investigación

El diseño de Investigación es causal o explicativa. Ñaupas et al., (2018), señala que, este diseño corresponde a una investigación compleja porque trata de explicar las causas y factores de un problema, es decir que va a buscar una o dos causas principales dos o más causas secundarias, llamadas factores. Se utiliza cuando se quiere determinar el grado de influencia de una variable independiente sobre la variable dependiente, en forma comparativa.

Esquema:



Donde:

X: Variable independiente (estilos de liderazgo)

Y: Variable dependiente (motivación laboral)

M: Muestra

O: Observación

4.3. Población y muestra

4.3.1. Población

La población de estudio estará constituida por 520 empleados administrativos de la Municipalidad Distrital de El Tambo (MDT). Según Hernández et al. (2014) se refiere a la población como “el conjunto de todos los casos que concuerda con una serie de especificaciones, que pueden ser estudiados y sobre los que se pretende generalizar” (p. 239).

4.3.2. Muestra

La muestra estuvo conformada por 166 empleados de la MDT y el muestreo que se usó es el llamado por conveniencia, según Hernández et al., (2006), es un muestreo no probabilístico “en la que la muestra de la población se selecciona solo porque están convenientemente disponibles”. En otras palabras, la determinación del tamaño de la muestra por conveniencia, se realizó porque no se tuvo acceso a la muestra en algunos casos y en otras porque el trabajador no deseaba participar de la investigación.

Criterios de inclusión

- Empleados con más de tres meses en el cargo.

Criterios de exclusión

- Personal sin vínculo laboral (servicios no personales).
- Empleados con menos de 6 meses permanencia en la entidad.
- Empleados con licencia o suspensión.
- Empleado que no acepte el consentimiento informado.

4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.4.1. Técnicas de recolección de datos

La técnica que se usó para el instrumento de la variable estilos de liderazgo fue aquella denominada “encuesta”.

La técnica que se usó para el instrumento de la variable motivación laboral fue aquella denominada “escala de actitud y opiniones”.

4.4.2. Instrumentos de recolección de datos

El instrumento que se usó para medir la variable estilos de liderazgo fue el “Cuestionario de estilos de liderazgo para servidores públicos ELESP” el cuál estuvo constituido por 25 *ítems* y para medir la motivación laboral fue la “Escala de motivación laboral para servidores públicos MLESP” conformado por 16 *ítems*; ambos instrumentos fueron construidos por la investigadora del presente estudio.

a) Validez

El instrumento utilizado para evaluar los estilos de liderazgo obtuvo una validez de 0.935 y fue validado por 3 expertos: 1) Mg. Juan Carlos Pillihuaman Huamani, 2) Mg. José Javier Fernández Guerra, 3) Mg. Maribel Betty Villanueva Puente (relación se adjunta en anexo D); esta cifra indica que la validez y la concordancia del instrumento es excelente; respecto al coeficiente de validez para el instrumento de motivación laboral, también fue válida por los mismos expertos antes mencionados (relación se adjunta en anexo E) y obtuvo un valor de 0.907 lo que indica que la validez y conformidad es

buena. Esto está de acuerdo con la escala de interpretación del coeficiente de validez del contenido propuesto por Hernández-Nieto (2002).

b) Confiabilidad

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos se realizó una prueba piloto, en la que participaron 30 sujetos; además, se empleó el coeficiente alfa de Cronbach para analizar la confiabilidad de los instrumentos utilizados en el estudio. Con un valor de 0.978 se refleja una notoria consistencia en las respuestas, la cual establece una excelente confiabilidad para el instrumento de estilo de liderazgo. Por otro lado, el instrumento de motivación laboral tuvo un valor de 0.804, indicando que existe una buena confiabilidad. Este hallazgo respalda la confiabilidad del instrumento al evaluar la motivación laboral.

4.5. Técnicas de análisis de datos

Los datos recopilados fueron tabulados en una hoja de Excel y exportados al SPSS v.23. donde los datos se organizaron según escala ordinal, y analizados mediante la estadística descriptiva donde se evidenciaron las frecuencias de los datos y su tendencia central, presentándose en tablas y figuras. En lo que respecta la estadística inferencial se utilizó como estadígrafo la Tau b de Kendall, para demostrar la influencia de una variable sobre otra y con ello la contrastación de hipótesis.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Resultados y análisis

5.1.1. Resultados

5.1.2.1. Resultados demográficos.

Tabla 2
Motivación laboral según sexo

			Sexo		
			Mujer	Varón	Total
Motivación laboral	Baja	Recuento	37	34	71
		%	34,3%	33,3%	33,8%
	Media	Recuento	32	36	68
		%	29,6%	35,3%	32,4%
	Alta	Recuento	39	32	71
		%	36,1%	31,4%	33,8%
Total	Recuento	108	102	210	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Base de datos de la investigación

En la tabla 3, el 36.1% de trabajadoras mujeres (39) presentan una motivación laboral alta; el 34.3% (37) una motivación baja y solo el 29.6% (32) una motivación media. Por otro lado, el 35.3% de varones (36) presentan una motivación laboral media; el 33.3% (34) una motivación baja y solo el 31.4% (32) una motivación alta.

Tabla 3
Motivación laboral según condición laboral

			Condición laboral		
			Nombrado	Contratado	Total
Motivación laboral	Baja	Recuento	25	46	71
		%	39,1%	31,5%	33,8%
	Media	Recuento	19	49	68
		%	29,7%	33,6%	32,4%
	Alta	Recuento	20	51	71
		%	31,3%	34,9%	33,8%
Total	Recuento	64	146	210	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Base de datos de la investigación

En la tabla 4, el 39.1% de trabajadores nombrados (25) presentan una motivación laboral baja; el 31.3% (20) una motivación alta y solo el 29.7% (19) una motivación media. Por otro lado, el 34.9% de trabajadores contratados (51) presentan una motivación laboral alta; el 33.6% (49) una motivación media y solo el 31.5% (46) una motivación baja.

5.1.2.2. Resultados descriptivos de los estilos de liderazgo.

Tabla 4
Frecuencias de la dimensión estilo visionario

Nivel	f	%	% acum.
Bajo	64	38,6	38,6
Moderado	55	33,1	71,7
Alto	47	28,3	100,0
Total	166	100,0	

Fuente: Base de datos de la investigación

En la tabla 5, el 38.6% de los empleados (64) perciben de su jefe inmediato un liderazgo visionario bajo; el 33.1% (55) percibe un liderazgo moderado y el 28.3% (47) un liderazgo alto; es decir, el jefe (líder) por lo general carece de una visión clara y motivadora hacia sus colaboradores.

Tabla 5
Frecuencias de la dimensión estilo entrenador

Nivel	f	%	% acum.
Bajo	60	36.1	36.1
Moderado	66	39.8	75.9
Alto	40	24.1	100.0
Total	166	100.0	

Fuente: Base de datos de la investigación

En la tabla 6, el 39.8% de los empleados (66) perciben de su jefe inmediato un liderazgo entrenador moderado; el 36.1% (60) percibe un liderazgo bajo y el

24.1% (40) un liderazgo alto; es decir, el jefe (líder) por lo general ofrece orientación y desarrollo, pero no de manera tan proactiva.

Tabla 6
Frecuencias de la dimensión estilo afiliativo

Nivel	f	%	% acum.
Bajo	55	33.1	33.1
Moderado	76	45.8	78.9
Alto	35	21.1	100.0
Total	166	100.0	

Fuente: Base de datos de la investigación

En la tabla 7, el 45.8% de los empleados (76) perciben de su jefe inmediato un liderazgo afiliativo moderado; el 33.1% (55) percibe un liderazgo bajo y el 21.1% (35) un liderazgo alto; es decir, el jefe (líder) por lo general equilibra la armonía y los resultados.

Tabla 7
Frecuencias de la dimensión estilo democrático

Nivel	f	%	% acum.
Bajo	66	39.8	39.8
Moderado	59	35.5	75.3
Alto	41	24.7	100.0
Total	166	100.0	

Fuente: Base de datos de la investigación

En la tabla 8, el 39.8% de los empleados (66) perciben de su jefe inmediato un liderazgo democrático bajo; el 35.5% (59) percibe un liderazgo moderado y el 24.7% (41) un liderazgo alto; es decir, el jefe (líder) por lo general toma decisiones de manera independiente sin mucha entrada del equipo.

Tabla 8
Frecuencias de la dimensión estilo autoritario

Nivel	f	%	% acum.
-------	---	---	---------

Bajo	63	38.0	38.0
Moderado	61	36.7	74.7
Alto	42	25.3	100.0
Total	166	100.0	

Fuente: Base de datos de la investigación

En la tabla 9, el 38.0% de los empleados (63) perciben de su jefe inmediato un liderazgo autoritario bajo; el 36.7% (61) percibe un liderazgo moderado y el 25.3% (42) un liderazgo alto; es decir, el jefe (líder) por lo general comparte la toma de decisiones con el equipo y busca su aporte.

Tabla 9
Frecuencias de la dimensión estilo coercitivo

Nivel	f	%	% acum.
Bajo	56	33.7	33.7
Moderado	69	41.6	75.3
Alto	41	24.7	100.0
Total	166	100.0	

Fuente: Base de datos de la investigación

En la tabla 10, el 41.6% de los empleados (69) perciben de su jefe inmediato un liderazgo coercitivo moderado; el 33.7% (56) percibe un liderazgo bajo y el 24.7% (41) un liderazgo alto; es decir, el jefe (líder) por lo general usa la fuerza solo cuando es necesario.

5.1.2.3. Resultados descriptivos de la motivación laboral.

Tabla 10
Frecuencias de la dimensión necesidades de logro

Nivel	f	%	% acum.
Baja	58	34.9	34.9
Media	53	31.9	66.9
Alta	55	33.1	100.0
Total	166	100.0	

Fuente: Base de datos de la investigación

En la tabla 11, el 34.9% de los empleados (58) sienten bajas necesidades de logro; en cambio en el 33.1% (55) de trabajadores las necesidades son altas y en el 31.9% (53) son medias; es decir, la mayoría de los empleados no establecen metas y por ende no se esfuerzan por alcanzarlas; en palabras simples el trabajador al no experimentar un logro y no ser reconocido por el esfuerzo que realiza, no siente necesidad de logros. En resumen, la mayor parte de empleados al presentar bajos niveles de necesidad de logro, se sienten desmotivados laboralmente.

Tabla 11
Frecuencias de la dimensión necesidades de afiliación

Nivel	F	%	% acum.
Baja	79	47.6	47.6
Media	60	36.1	83.7
Alta	27	16.3	100.0
Total	166	100.0	

Fuente: Base de datos de la investigación

En la tabla 12, el 47.6% de los empleados (79) sienten bajas necesidades de afiliación; en cambio en el 36.1% (60) de trabajadores las necesidades son medias y en el 16.3% (27) son altas; es decir, la mayoría de los empleados no valoran sociales positivas y buscan la aceptación y aprobación de los demás; en palabras simples el trabajador al no aprecia pertenecer a un grupo social o establecer lazos de amistad significativas, es por ello que no asumen un compromiso y no se adaptan a normas y expectativas que le pide la sociedad, dicha actitud hará que se pierda la armonía y el vínculo social. En resumen, la mayor parte de empleados al presentar bajos niveles de necesidad de afiliación, se sienten desmotivados laboralmente.

Tabla 12*Frecuencias de la dimensión necesidades de poder*

Nivel	F	%	% acum.
Baja	67	40.4	40.4
Media	47	28.3	68.7
Alta	52	31.3	100.0
Total	166	100.0	

Fuente: Base de datos de la investigación

En la tabla 13, el 40.4% de los empleados (67) sienten bajas necesidades de poder; en cambio en el 31.3% (52) de trabajadores las necesidades son altas y en el 28.3% (47) son medias; es decir, la mayoría de los empleados se alinean al enfoque negativo de la necesidad de poder; en palabras simples el trabajador busca poder sobre otras personas para ejercer el control para cumplir sus deseos y satisfacer sus propias necesidades. En resumen, la mayor parte de empleados al presentar bajos niveles de necesidad de poder, se orientan al lado negativo; pues, son dominantes y buscan control a expensas de los demás, lógicamente se sienten desmotivados laboralmente.

Tabla 13*Nivel de motivación laboral*

Nivel	f	%	% acum.
Baja	61	36.75	36.75
Media	55	33.13	69.88
Alta	50	30.12	100.00
Total	166	100.00	

Fuente: Base de datos de la investigación

En la tabla 14, el 36.75% de los empleados (61) presentan una motivación laboral baja; el 33.13% (55) una motivación media y solo el 30.12% (50) una motivación alta; es decir, la mayoría de los empleados de la población en estudio

no se encuentran motivadas laboralmente, este hecho afecta a la entidad; pues, las actitudes de este tipo afectan la productividad de sus trabajadores y por ende la insatisfacción de los usuarios que dependen de los servicios que brinda la municipalidad.

5.1.2. Análisis

5.1.2.1. Prueba de normalidad.

Tabla 14
Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Motivación laboral	,241	166	,000	,791	166	,000
Estilo visionario	,251	166	,000	,789	166	,000
Estilo entrenador	,235	166	,000	,801	166	,000
Estilo afiliativo	,234	166	,000	,804	166	,000
Estilo democrático	,256	166	,000	,791	166	,000
Estilo autoritario	,246	166	,000	,795	166	,000
Estilo coercitivo	,221	166	,000	,805	166	,000

Fuente: Base de datos de la investigación

En la tabla 15, se muestra la normalidad de los datos y considerando que la muestra fue mayor a 50 sujetos, se comprobó a través de Kolmogorov-Smirnov que el p-valor = ,000 < alfa; es decir, los datos siguen una distribución no normal. Por tanto, el estadístico no paramétrico que se usó para la comprobación de hipótesis específicas fue Tau b de Kendall; pues, las variables a las cuales se busca analizar son ordinales.

Los rangos para interpretar los resultados de Tau b de Kendall se describen de la siguiente manera:

- Se dice que existe muy baja correlación entre dos variables cuando las cifras se encuentra entre 0.00 a 0.19.
- baja correlación cuando el rango está entre 0.20 a 0.39.
- moderada correlación cuando el rango se encuentre entre 0.40 a 0.59.
- para una buena correlación los valores deben estar entre 0.60 a 0.79 y
- si existe muy buena correlación el rango debe estar entre 0.80 a 1.00.

5.1.2.2. Comprobación de hipótesis general.

a) Formulación de hipótesis

H0 : Los estilos de liderazgo no influyen sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo.

H1 : Los estilos de liderazgo influyen sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo.

b) Nivel de significancia

Nivel de significancia (alfa) = .05

Si el p-valor es menor que alfa, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

c) Elección del estadístico de prueba

Se comprobó a través de Kolmogorov-Smirnov en la prueba de normalidad que el p-valor = ,000 < alfa; es decir, los datos siguen una distribución no normal. Por tanto, el estadístico no paramétrico que se usó para la comprobación de hipótesis específicas fue Tau b de Kendall; pues, las variables a las cuales se busca analizar son ordinales.

d) Cálculo del p-valor

Tabla 15

Influencia de los estilos de liderazgo sobre la motivación laboral

		Estilos de liderazgo	Motivación laboral
Tau_b de Kendall	Estilos de liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,381**
		N	166
	Motivación laboral	Coeficiente de correlación	,381**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	166

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

Fuente: Base de datos de la investigación

e) Toma de decisión

En la tabla 16, el p-valor calculado fue de .000, el cual es menor que alfa; por tanto, se rechaza la hipótesis nula; pues, los estilos de liderazgo influyen sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo; sin embargo, dicha influencia es de fuerza baja, debido a que el valor de Tau b de Kendall es 0.381.

5.1.2.3. Comprobación de hipótesis específica 1.

a) Formulación de hipótesis

H0 : El estilo visionario no influye sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo.

H1 : El estilo visionario influye sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo.

b) Nivel de significancia

Nivel de significancia (alfa) = .05

Si el p-valor es menor que alfa, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

c) Elección del estadístico de prueba

Se comprobó a través de Kolmogorov-Smirnov en la prueba de normalidad que el p-valor = ,000 < alfa; es decir, los datos siguen una distribución no normal. Por tanto, el estadístico no paramétrico que se usó para la comprobación de hipótesis específicas fue Tau b de Kendall; pues, las variables a las cuales se busca analizar son ordinales.

d) Cálculo del p-valor

Tabla 16
Influencia del estilo visionario en la motivación laboral

		Estilo visionario	Motivación laboral
Tau_b de Kendall	Estilo visionario	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,283**
		N	166
	Motivación laboral	Coeficiente de correlación	,283**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	166

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

Fuente: Base de datos de la investigación

e) Toma de decisión

En la tabla 17, el p-valor calculado fue de .000, el cual es menor que alfa; por tanto, se rechaza la hipótesis nula; pues, el estilo visionario influye sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo; sin embargo, dicha influencia es de fuerza baja, debido a que el valor de Tau b de Kendall es 0.283.

5.1.2.4. Comprobación de hipótesis específica 2.

a) Formulación de hipótesis

H0 : El estilo entrenador no influye sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo.

H1 : El estilo entrenador influye sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo.

b) Nivel de significancia

Nivel de significancia (alfa) =.05

Si el p-valor es menor que alfa, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

c) Elección del estadístico de prueba

Se comprobó a través de Kolmogorov-Smirnov en la prueba de normalidad que el p-valor = ,000 < alfa; es decir, los datos siguen una distribución no normal. Por tanto, el estadístico no paramétrico que se usó para la comprobación de hipótesis específicas fue Tau b de Kendall; pues, las variables a las cuales se busca analizar son ordinales.

d) Cálculo del p-valor

Tabla 17
Influencia del estilo entrenador en la motivación laboral

		Estilo entrenador	Motivación laboral
Tau_b de Kendall	Estilo entrenador	Coefficiente de correlación	,338**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	166
	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	,338**
		Sig. (bilateral)	.000

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

Fuente: Base de datos de la investigación

e) Toma de decisión

En la tabla 18, el p-valor calculado fue de .000, el cual es menor que alfa; por tanto, se rechaza la hipótesis nula; pues, el estilo entrenador influye sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo; sin embargo, dicha influencia es de fuerza baja, debido a que el valor de Tau b de Kendall es 0.338.

5.1.2.5. Comprobación de hipótesis específica 3.

a) Formulación de hipótesis

H0 : El estilo afiliativo no influye sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo.

H1 : El estilo afiliativo influye sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo.

b) Nivel de significancia

Nivel de significancia (alfa) = .05

Si el p-valor es menor que alfa, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

c) Elección del estadístico de prueba

Se comprobó a través de Kolmogorov-Smirnov en la prueba de normalidad que el p-valor = ,000 < alfa; es decir, los datos siguen una distribución no normal. Por tanto, el estadístico no paramétrico que se usó para la comprobación de hipótesis específicas fue Tau b de

Kendall; pues, las variables a las cuales se busca analizar son ordinales.

d) Cálculo del p-valor

Tabla 18
Influencia del estilo afiliativo en la motivación laboral

			Estilo afiliativo	Motivación laboral
Tau_b de Kendall	Estilo afiliativo	Coeficiente de correlación	1.000	,326**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	166	166
	Motivación laboral	Coeficiente de correlación	,326**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	166	166

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

Fuente: Base de datos de la investigación

e) Toma de decisión

En la tabla 19, el p-valor calculado fue de .000, el cual es menor que alfa; por tanto, se rechaza la hipótesis nula; pues, el estilo afiliativo influye sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo; sin embargo, dicha influencia es de fuerza baja, debido a que el valor de Tau b de Kendall es 0.326.

5.1.2.6. Comprobación de hipótesis específica 4.

a) Formulación de hipótesis

H0 : El estilo democrático no influye sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo.

H1 : El estilo democrático influye sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo.

b) Nivel de significancia

Nivel de significancia (alfa) =.05

Si el p-valor es menor que alfa, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

c) Elección del estadístico de prueba

Se comprobó a través de Kolmogorov-Smirnov en la prueba de normalidad que el p-valor = ,000 < alfa; es decir, los datos siguen una distribución no normal. Por tanto, el estadístico no paramétrico que se usó para la comprobación de hipótesis específicas fue Tau b de Kendall; pues, las variables a las cuales se busca analizar son ordinales.

d) Cálculo del p-valor

Tabla 19
Influencia del estilo democrático en la motivación laboral

			Estilo democrático	Motivación laboral
Tau_b de Kendall	Estilo democrático	Coeficiente de correlación	1.000	,356**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	166	166
	Motivación laboral	Coeficiente de correlación	,356**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	166	166

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

Fuente: Base de datos de la investigación

e) Toma de decisión

En la tabla 20, el p-valor calculado fue de .000, el cual es menor que alfa; por tanto, se rechaza la hipótesis nula; pues, el estilo democrático influye sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo; sin embargo, dicha influencia es de fuerza baja, debido a que el valor de Tau b de Kendall es 0.356.

5.1.2.7. Comprobación de hipótesis específica 5.

a) Formulación de hipótesis

H0 : El estilo autoritario no influye sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo.

H1 : El estilo autoritario influye sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo.

b) Nivel de significancia

Nivel de significancia (alfa) = .05

Si el p-valor es menor que alfa, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

c) Elección del estadístico de prueba

Se comprobó a través de Kolmogorov-Smirnov en la prueba de normalidad que el p-valor = ,000 < alfa; es decir, los datos siguen una distribución no normal. Por tanto, el estadístico no paramétrico que se usó para la comprobación de hipótesis específicas fue Tau b de Kendall; pues, las variables a las cuales se busca analizar son ordinales.

d) Cálculo del p-valor

Tabla 20
Influencia del estilo autoritario en la motivación laboral

			Estilo autoritario	Motivación laboral
Tau_b de Kendall	Estilo autoritario	Coeficiente de correlación	1.000	,324**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	166	166
	Motivación laboral	Coeficiente de correlación	,324**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	166	166

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

Fuente: Base de datos de la investigación

e) Toma de decisión

En la tabla 21, el p-valor calculado fue de .000, el cual es menor que alfa; por tanto, se rechaza la hipótesis nula; pues, el estilo autoritario influye sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo; sin embargo, dicha influencia es de fuerza baja, debido a que el valor de Tau b de Kendall es 0.324.

5.1.2.8. Comprobación de hipótesis específica 6.

a) Formulación de hipótesis

H0 : El estilo coercitivo no influye sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo.

H1 : El estilo coercitivo influye sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo.

b) Nivel de significancia

Nivel de significancia (alfa) =.05

Si el p-valor es menor que alfa, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

c) Elección del estadístico de prueba

Se comprobó a través de Kolmogorov-Smirnov en la prueba de normalidad que el p-valor = ,000 < alfa; es decir, los datos siguen una distribución no normal. Por tanto, el estadístico no paramétrico que se

usó para la comprobación de hipótesis específicas fue Tau b de Kendall; pues, las variables a las cuales se busca analizar son ordinales.

d) Cálculo del p-valor

Tabla 21
Influencia del estilo coercitivo en la motivación laboral

			Estilo coercitivo	Motivación laboral
Tau_b de Kendall	Estilo coercitivo	Coeficiente de correlación	1.000	,285**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	166	166
	Motivación laboral	Coeficiente de correlación	,285**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	166	166

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

Fuente: Base de datos de la investigación

e) Toma de decisión

En la tabla 22, el p-valor calculado fue de .000, el cual es menor que alfa; por tanto, se rechaza la hipótesis nula; pues, el estilo coercitivo influye sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo; sin embargo, dicha influencia es de fuerza baja, debido a que el valor de Tau b de Kendall es 0.285.

5.2. Discusión de resultados

La investigación tubo como hipótesis general que, los estilos de liderazgo si influyen sobre la motivación laboral en los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo; comprobándose la misma mediante el estadístico de Tau b de Kendall; sin embargo, dicha influencia es de fuerza baja, debido a que el valor es

de 0.381 (Tabla 16). Diversos estudios obtuvieron resultados similares, como el realizado por **Medina y Ochoa** et al. (2021) en Ecuador, quien halló que los estilos de liderazgo influyen en la motivación de los empleados en un 30%, pero también existen factores individuales o personales, otras investigaciones relacionadas fueron los realizados por **Medina y Ochoa** (2021) quien encontró una influencia significativa de 0,979, entre los estilos de liderazgo y la motivación laboral, por su parte **Acevedo** (2021) encontró una correlación de 0,927 de las mismas variables, cabe mencionar que esta investigación también se realizó en un gobierno regional y se evidenciaron a la par un alto nivel tanto de la variable liderazgo y la motivación, al igual que **Perez** (2019), halló una correlación significativa de 0,865 en una empresa de la capital del Perú y **Al-Altheeb** (2020) en Arabia con un 66.5% demostró que, los estilos de liderazgo dados en la teoría y vistos en la práctica, pueden ayudar a aumentar el nivel de motivación de sus empleados. En la práctica, la investigación de **Elespuru** (2020), muestra que los líderes ejercen una influencia significativa y positiva en el equipo de trabajo a través; es decir, el estilo de liderazgo aumentó la motivación laboral.

Este hipótesis comprobada también fue diferente al realizado por **Tafur y Villar (2020)**, con una relación inversa de 0,652, lo cual permite afirmar que cuando una de ellas varía en una dirección, la otra variable varía en dirección opuesta, Este contraste entre los resultados resalta la complejidad y la variabilidad de las relaciones entre el estilo de liderazgo y la motivación laboral. Sugiere que diferentes contextos organizacionales, culturales y situacionales pueden influir en la forma en que el liderazgo afecta la motivación de los empleados. Además, revela la necesidad de un enfoque personalizado y adaptable por parte de los líderes para satisfacer las necesidades individuales de sus equipos y maximizar la motivación y

el compromiso en el lugar de trabajo. Estos hallazgos también destacan la importancia de la investigación continua en este campo para comprender mejor las complejidades de la dinámica líder-empleado y su impacto en los resultados organizacionales.

El liderazgo desempeña un papel crucial en la motivación laboral de los empleados municipales, como lo sugieren las teorías de Goleman y las necesidades de McClelland. Según **Goleman (2015)**, los líderes emocionalmente inteligentes tienen la capacidad de crear un entorno de trabajo positivo mediante el fomento de la empatía, la autoconciencia y la motivación, lo que contribuye al compromiso y la satisfacción de los empleados. Por otro lado, la teoría de las necesidades de McClelland, destaca que los líderes que comprenden y satisfacen las necesidades básicas de logro, poder y afiliación pueden influir positivamente en la motivación de sus equipos, ofreciendo oportunidades de desarrollo, delegando responsabilidades y fomentando un sentido de pertenencia (**Corvalán, 2010**). En conjunto, estas teorías subrayan la importancia del liderazgo efectivo en la creación de un ambiente laboral estimulante que promueva la motivación y el compromiso de los empleados en la municipalidad, demostrados en esta investigación.

La primera hipótesis específica propuso que, el estilo visionario influye sobre la motivación laboral en los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo; aprobándose la hipótesis propuesta, sin embargo, dicha influencia es de fuerza baja, debido a que el valor de Tau b de Kendall es 0.283 (Tabla 17). En la misma medida fue hallada en investigaciones realizadas por **Acevedo (2021)**, en Perú reveló una fuerte y positiva correlación entre los estilos de liderazgo y la motivación laboral en cada uno de los estilos incluido el estilo visionario, cabe mencionar que este estilo, obtuvo puntajes altos con un 48%. Aunque los estilos analizados en el

presente estudio muestran correlaciones bajas, es importante señalar que la fuerza de la relación puede variar según el contexto organizativo y las características de los empleados.

El impacto del estilo visionario en la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo puede atribuirse a varios factores. En primer lugar, el liderazgo visionario implica la capacidad de comunicar una visión inspiradora del futuro (**Goleman, 2015**), lo que puede generar entusiasmo y compromiso entre los empleados al proporcionarles un propósito claro y significativo en su trabajo. Además, este estilo de liderazgo tiende a fomentar la innovación y la creatividad al alentar a los empleados a pensar más allá de las circunstancias actuales y a aspirar a metas más elevadas.

La segunda hipótesis específica comprobada fue que, el estilo entrenador influye sobre la motivación laboral en los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo; como en estilo anterior, dicha influencia es de fuerza baja, debido a que el valor de Tau b de Kendall es 0.338 (Tabla 18). Esto podría deberse a factores externos que estén afectando la motivación de los empleados y que no estén relacionados directamente con el estilo del entrenador. Por ejemplo, problemas económicos, condiciones de trabajo o factores personales pueden influir en la motivación de manera independiente del liderazgo; impidiendo llegar a puntajes altos obtenidos por **Acevedo** (2021) y **Quiroz-Figueroa** et al. (2021) quienes hallaron una alta relación entre los estilos de liderazgo y otras variables. Esta discrepancia resalta la complejidad del ambiente laboral y sugiere que el estilo de liderazgo puede no ser el único factor determinante en la motivación de los empleados.

Según la teoría de liderazgo de **Goleman (2015)**, el estilo entrenador se caracteriza por brindar apoyo, orientación y feedback constructivo a los miembros del equipo. Este tipo de liderazgo fomenta un ambiente de confianza y colaboración, donde los empleados se sienten valorados y comprendidos. Al recibir un trato justo y equitativo, así como oportunidades para crecer y desarrollarse, los trabajadores tienden a sentirse más motivados y comprometidos con sus tareas y objetivos laborales. Además, el estilo entrenador promueve la autonomía y la responsabilidad individual, lo que permite a los empleados sentirse más empoderados y motivados para alcanzar el éxito en sus roles laborales. Por lo tanto, el estilo entrenador tiene un impacto positivo en la motivación laboral al crear un entorno de trabajo favorable que promueve el crecimiento personal y profesional de los empleados.

Ahora bien, la tercera hipótesis específica comprobada fue que el estilo afiliativo influye sobre la motivación laboral en los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo; así como las anteriores hipótesis dicha influencia es de fuerza baja, debido a que el valor de Tau b de Kendall es 0.326 (Tabla 19). Si el estilo afiliativo no está alineado con los objetivos y la cultura organizacional de la municipalidad, los empleados pueden no sentir una conexión directa entre este estilo y su motivación para alcanzar los objetivos de la organización, debido a que en las municipalidades existe alta rotación de personal.

El estilo afiliativo influye en la motivación laboral de los empleados de la municipalidad debido a su énfasis en la creación de relaciones positivas y el fortalecimiento del sentido de pertenencia dentro del equipo de trabajo. Según la teoría de liderazgo de **Goleman (2000)**, el liderazgo afiliativo se centra en la construcción de conexiones emocionales, la promoción de la colaboración y el

apoyo interpersonal. Este estilo de liderazgo es especialmente efectivo en entornos donde se valora la cohesión del equipo y el bienestar emocional de los empleados. Al cultivar un ambiente de confianza, empatía y camaradería, el líder afiliativo contribuye a generar un clima laboral positivo donde los trabajadores se sienten escuchados, comprendidos y apoyados. Esto, a su vez, aumenta la motivación de los empleados al promover un sentido de comunidad y pertenencia que les hace sentirse valorados y comprometidos con los objetivos organizacionales. Además, el estilo afiliativo facilita la resolución de conflictos de manera constructiva y promueve un ambiente de trabajo armonioso, lo que contribuye a reducir el estrés y aumentar la satisfacción laboral.

Cuarta hipótesis específica comprobada fue que, el estilo democrático sí influye sobre la motivación laboral en los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo. Como en los casos anteriores dicha influencia es de fuerza baja, debido a que el valor de Tau b de Kendall es 0.356 (Tabla 20). Este estilo comparte elementos de participación y toma de decisiones que podrían influir en la motivación laboral de manera similar al liderazgo transformacional. Investigación similar fue realizado por **García (2022)**, quien halló que el estilo de liderazgo transformacional mejora la motivación laboral y de esta muestra los encuestados manifestaron que están mejor dirigidas; lo mismo sucedió en el estudio de **Guerrero (2022)**, en el que se llegó a la conclusión de que la motivación laboral se encuentra influenciada por el liderazgo transformacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Lima, hallazgos que reforzarías el resultado de **Niño y Parra (2019)**, quienes determinaron en su estudio que el liderazgo que predominó fue el transformacional. Otra investigación donde se predomina la importancia del estilo democrático es el realizado por **Trinidad y**

Puente (2022), quien en sus resultados evidenciaron que el 37.5% de su muestra poseen ese tipo de estilo y este influye en diversas variables en colaboradores de una municipalidad. Estos hallazgos sugieren que el enfoque democrático en el liderazgo puede ser fundamental para impulsar la motivación y el compromiso de los empleados en diversos contextos laborales.

La quinta hipótesis específica comprobada fue que, el estilo autoritario influye sobre la motivación laboral en los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo; sin embargo, dicha influencia es de fuerza baja, debido a que el valor de Tau b de Kendall es .324 (Tabla 21). Esto podría deberse a que algunos empleados pueden no percibir el estilo autoritario como negativo o pueden tener estrategias personales para lidiar con él, lo que podría atenuar la relación con la motivación laboral. Este estilo tiene un enfoque negativo; según **McClelland** (1961), este tipo de líderes buscan tener poder y control sobre sus subordinados para poder satisfacer sus necesidades. Esto quiere decir que la motivación puede estar influenciada buscando el bienestar del líder. Por lo tanto, es fundamental que los líderes consideren la adaptación de su estilo de liderazgo a las necesidades específicas de su equipo y a las demandas del entorno laboral para fomentar un ambiente de trabajo saludable y motivador.

La última hipótesis específica comprobada fue que el estilo coercitivo influye sobre la motivación laboral en los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo; sin embargo, dicha influencia es de fuerza baja, debido a que el valor de Tau b de Kendall es 0.285 (Tabla 22). Este estilo también es considerado de enfoque negativo, se caracteriza por un enfoque en el control y la toma de decisiones centralizada. Este tipo de liderazgo se basa en la autoridad y en la imposición de órdenes, a menudo con poca participación de los empleados en la

toma de decisiones (**Goleman**, 2015). Aunque el liderazgo coercitivo puede ser efectivo en ciertos contextos específicos, su aplicación constante y generalizada puede tener efectos negativos en la motivación laboral a largo plazo. Motivo por lo cual, los líderes deben ser conscientes de los posibles efectos adversos de este estilo de liderazgo y considerar alternativas más participativas y motivadoras para fomentar un ambiente laboral positivo y productivo.

Estos resultados evidencian que la clave está en adaptar el estilo de liderazgo a las necesidades y características específicas de los empleados y la situación en la Municipalidad de El Tambo. No hay un enfoque único que funcione en todas las situaciones, y a menudo, una combinación de estilos puede ser efectiva dependiendo del contexto. La motivación es crucial en los trabajadores de una municipalidad porque influye directamente en varias variables como son el desempeño laboral, en el ambiente de trabajo, en la retención de talento y en la calidad de los servicios que brindan a la comunidad (**Carhuacusma**, 2021). Cuando los empleados están motivados, la municipalidad puede alcanzar sus objetivos de manera más efectiva y satisfactoria para todas las partes involucradas. Es importante que los líderes sean conscientes de su estilo y estén dispuestos a ajustarse según las circunstancias para mantener altos niveles de motivación y compromiso en el equipo que tienen a cargo.

Finalmente, el presente estudio se diferencia de otros en el sentido de identificar los estilos de liderazgos en la Municipalidad Distrital de El Tambo, no existen trabajos similares. Por otro lado, los aportes se describen en el primer capítulo del estudio.

Conclusiones

1. Con un nivel de significancia estadística de $p = 0.000$, se ha determinado que existe una influencia significativa de los estilos de liderazgo en la motivación laboral de los empleados de la municipalidad de El Tambo. Cabe destacar que el coeficiente de Tau b de Kendall ($T_b = 0.381$) revela que la magnitud de la influencia entre los estilos de liderazgo y la motivación es de baja intensidad. Cuando suceden este hecho, los empleados no están completamente entusiasmados, ni comprometidos con sus labores; como resultado, no se sienten inspirados, ni comprometidos con el logro de objetivos institucionales ambiciosos.
2. Se identificó con un valor- $p = 0.000$ que, existe influencia del estilo visionario sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad de El Tambo; además, el coeficiente de Tau b de Kendall ($T_b = 0.283$) detalla que la influencia entre el estilo visionario y la motivación es baja. Cuando sucede este hecho, los empleados sienten una desconexión con la dirección y el propósito de la organización; asimismo, se genera incertidumbre y falta de inspiración, reduciendo así la motivación y el compromiso para conseguir los objetivos institucionales.
3. Se identificó con un valor- $p = 0.000$ que, existe influencia del estilo entrenador sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad de El Tambo; además, el coeficiente de Tau b de Kendall ($T_b = 0.338$) detalla que la influencia entre el estilo visionario y la motivación es baja. Cuando ocurre este hecho, los empleados experimenten una sensación de falta de apoyo y desarrollo personal, relaciones de confianza, colaboración en el

equipo de trabajo y reconocimiento emocional; generando de este modo desmotivación y desinterés en la realización de sus labores.

4. Se identificó con un valor- $p = 0.000$ que, existe influencia del estilo afiliativo sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad de El Tambo; además, el coeficiente de Tau b de Kendall ($T_b = 0.326$) detalla que la influencia entre el estilo visionario y la motivación es baja.

Cuando ocurre este hecho, los empleados creen que no son valorados; pues, experimentan sentimientos de perturbación y desmotivación debido a la falta de un entorno colaborativo y escasa atención a las relaciones interpersonales; afectando de este modo su compromiso con el trabajo y su sentido de pertenencia a la organización.

5. Se identificó con un valor- $p = 0.000$ que, existe influencia del estilo democrático sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad de El Tambo; además, el coeficiente de Tau b de Kendall ($T_b = 0.356$) detalla que la influencia entre el estilo visionario y la motivación es baja.

Cuando sucede este hecho, los empleados se sienten marginados y desvalorizados por lo que hacen; pues, sienten que sus opiniones y habilidades no son reconocidas y tampoco tomadas en cuenta por el trabajo que realizan, generando desmotivación y frustración; provocando un menor compromiso con la organización, así como a una menor disposición a trabajar en equipo o innovar en los roles laborales.

6. Se identificó con un valor- $p = 0.000$ que, existe influencia del estilo autoritario sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad de El Tambo; además, el coeficiente de Tau b de Kendall ($T_b = 0.324$) detalla que la influencia entre el estilo visionario y la motivación es baja.

Cuando se da este suceso, los empleados se sienten valorados y comprometidos con su trabajo; pues, se sienten empoderados y motivados para lograr los objetivos organizacionales, ya que su sentido de pertenencia y colaboración con el equipo aumenta como resultado del bajo nivel de autoridad.

7. Se identificó con un valor- $p = 0.000$ que, existe influencia del estilo coercitivo sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad de El Tambo; además, el coeficiente de Tau b de Kendall ($T_b = 0.285$) detalla que la influencia entre el estilo visionario y la motivación es baja.

Cuando sucede este hecho, los empleados se sienten aliviados y libres; pues, se sienten más valorados como individuos y como parte de un equipo; además, no experimentan una presión excesiva; de este modo se fomenta un entorno laboral positivo, cuya característica es que los empleados se sienten motivados para contribuir de manera proactiva y comprometida a los objetivos de la organización.

Recomendaciones

1. Se recomienda a las autoridades de la municipalidad de El Tambo políticas que permitan la implementación de estrategias de desarrollo de liderazgo enfocadas en mejorar la comunicación, aumentar la participación de los empleados y establecer objetivos claros y ambiciosos. Además, establecer estrategias de reconocimiento y retroalimentación efectivos es esencial para evaluar el desempeño de los empleados y darles un sentido de propósito en su trabajo. Así se podrá aumentar el compromiso y motivación de los empleados.
2. Se sugiere que el departamento de recursos humanos debe actuar para crear estrategias que permitan la comunicación de la visión de la municipalidad y fomenten el propósito de la organización y reduzcan la incertidumbre y así asegurar que los trabajadores se sientan comprometidos e inspirados con los objetivos de la entidad.
3. El departamento de recursos humanos también debería crear programas de desarrollo profesional, sesiones de retroalimentación constructiva, actividades de fortalecimiento del equipo y reconocimiento público de los logros individuales y grupales. Estas actividades podrán reducir la desmotivación y el desinterés, que promueve un ambiente de trabajo positivo y más productivo.
4. Otra sugerencia sería la implementación de programas de desarrollo de habilidades de liderazgo afiliativo para los jefes y la promoción de una cultura organizacional que priorice la comunicación efectiva y el apoyo mutuo, lo cual mejoraría el clima laboral y aumentaría el compromiso y la retención del talento.
5. Se recomienda también implementar medidas que fomenten una cultura organizacional que valore la diversidad de ideas y experiencias; así como

establecer canales de comunicación efectivos donde los empleados se sientan escuchados y valorados. Además, se debe brindar oportunidades de desarrollo profesional y participar activamente en la toma de decisiones, ya que esto aumentará la motivación y el compromiso.

6. Por otro lado, la oficina de recursos humanos debe crear un entorno de trabajo donde los empleados se sientan libres e involucrados. El liderazgo autoritario puede ser perjudicial para el compromiso y la productividad. El brindar a los empleados la oportunidad de sentirse empoderados y valorados, fortalecerá su sentido de pertenencia y colaboración, ayudando de este modo a la organización a lograr sus objetivos de manera más efectiva y sostenible.
7. La última recomendación para la oficina de recursos humanos es fomentar una cultura de liderazgo más inclusiva y participativa. Es importante reconocer que un ambiente laboral donde los empleados se sienten valorados y libres de presiones excesivas es esencial para fomentar la motivación y el compromiso hacia los objetivos organizacionales. Por ende, se recomienda la implementación de programas de liderazgo que fomenten el trabajo en equipo para el empoderamiento y el crecimiento personal y colectivo, ello creará un entorno laboral positivo que mejorará el rendimiento y la satisfacción de los empleados.

Referencias Bibliográficas

- Acevedo, P. M. (2021). *Estilos de liderazgo percibido y motivación laboral en colaboradores del Gobierno Regional de La Libertad, 2020* [Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/57065>
- Aguilar, D. P. (2022). *Liderazgo y gestión pública en la mejora del desempeño laboral del personal administrativo en UGEL'S de Lima, 2021-2022* [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/94598>
- Al-Altheeb, S. (2020). Leadership Style and Employee Motivation: A Study of Saudi Arabian Work Environment. *Propósitos y Representaciones*, 8(SPE2). <https://doi.org/10.20511/pyr2020.v8nSPE2.661>
- Ayuso, D., & Herrera, I. (2017). *El liderazgo en los entornos sanitarios: Formas de gestión*. Ediciones Díaz de Santos.
- Bayona, J. A., & Heredia, O. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 121-132. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70208-5](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70208-5)
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (2a ed.).
- Carhuacasma, M. J. (2021). *Motivación laboral en el trabajador de la Empresa Contratistas Generales C&B S.R.L., Huancayo-2020* [Tesis de pregrado, Universidad Continental]. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/10505>
- Elespuru, D. P. (2020). *Estilos de liderazgo y motivación laboral en la comercializadora San Juan, Iquitos- 2020* [Tesis de pregrado, Universidad Privada de la Selva Peruana]. <http://repositorio.ups.edu.pe/handle/UPS/158>

- García, J. (2020). *Incidencia de diferentes estilos de liderazgo en la motivación laboral de los empleados de una biblioteca universitaria: Sistema de Bibliotecas de la Universidad de los Andes* [Tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia].
<http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3768844>
- García, M., & Rodríguez, L. (2021). Impact of Recognition and Rewards on Employee Motivation in Spanish Organizations. *Journal of Organizational Psychology*, 32(2), 87-104.
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 78, 78-90. <https://doi.org/10.4324/9781315250601>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). The emotional intelligence of leaders. *Harvard Business Review*, 80(8), 94-102.
- González, L. A. (2007). La motivación y su historia. *Mendive. Revista de Educación*, 6(1), Article 1.
- Gorvett, Z. (2016, septiembre 13). *Can you work yourself to death?*
<https://www.bbc.com/worklife/article/20160912-is-there-such-thing-as-death-from-overwork>
- Guerrero, B. E. (2022). *Liderazgo transformacional en la motivación laboral del personal administrativo de una Universidad Nacional de Lima, 2022* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/99708>
- Hernández, G. (2023). *Eres tú, no soy yo: Malos jefes, principal causa de renuncia en México; casos crecen 33%. El Economista.*
<https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Eres-tu-no-soy-yo-Malos->

jefes-principal-causa-de-renuncia-en-Mexico-casos-crecen-33-20230314-0030.html

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6° ed.).

Hernández, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4 ed.). McGraw-Hill.

Kanai, A., Laurence, G. A., Sakata, K., Fujimoto, T., Yamaguchi, H., Takai, J., Suzuki, A., & Tak, J. (2022). An International Comparison of Factors Related to Long Work Hours¹. *Japanese Psychological Research*, 64(4), 410-425. <https://doi.org/10.1111/jpr.12338>

Lapo, M. del C. (2015). El Liderazgo y su Evolución Histórica. *Revista Empresarial*, 9(36), 11-16.

Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual review of psychology*, 56, 485-516.

Lazo, X. F. (2020). *La motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo en la agencia La Oroya 2020* [Tesis de pregrado, Universidad Alas Peruanas]. <https://repositorio.uap.edu.pe/handle/20.500.12990/10382?show=full>

Medina, P. S., & Ochoa, 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* [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/bb9d5316-6484-48e3-a40f-5491671134d9>

- Niño, L. I., & Parra, L. (2019). Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en personal operativo en seguridad privada. Perspectiva psicosocial intralaboral. *Verba Iuris*, 42, Article 42. <https://doi.org/10.18041/0121-3474/verbaiuris.42.5661>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de tesis* (5ta ed.).
- Perez, J. N. (2019). *Estilos de liderazgo y motivación laboral; caso: Empresa Compartamos Financiera S.A, periodo 2018 Miraflores - Lima* [Tesis de pregrado, Universidad Alas Peruanas]. <https://repositorio.uap.edu.pe/xmlui/handle/20.500.12990/9240>
- Quiroz-Figueroa, L. C., Zambrano-Rodríguez, S. S., & Franco-Yozá, J. A. (2021). Liderazgo y motivación laboral: Caso gobierno autónomo descentralizado del cantón Chone. *Polo del Conocimiento*, 6(4), Article 4. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i4.2552>
- RedacciónRPP. (2023, enero 17). *Cinco de cada 10 trabajadores quiere renunciar por mala relación con su jefe*. <https://rpp.pe/economia/economia/cinco-de-cada-10-trabajadores-quiere-renunciar-por-mala-relacion-con-su-jefe-noticia-1460590>
- RHTv. (2023, enero 5). *Debido al mal liderazgo, el 43% de las personas han cambiado de trabajo*. Recursos Humanos TV. <https://recursoshumanos.tv/articulos/debido-al-mal-liderazgo-el-43-de-las-personas-han-cambiado-de-trabajo/>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78.

- Staw, B. M., & Cohen-Charash, Y. (2019). The dispositional approach to job satisfaction: More than a mirage, but not yet an oasis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 5-20. <https://doi.org/10.1002/job.2334>
- Tafur, E. C., & Villar, L. A. (2020). *Relación entre los estilos de liderazgo y el nivel de motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Chota, año 2019* [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/23767>
- Tahull, J., & Montero, Y. (2013). Reflexionando sobre el concepto de autoridad. *Revista de Sociología de la Educación-RASE*, 6(3), 459-477.
- Trinidad, Z. F., & Puente, P. V. (2022). Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de Río Negro, Satipo – 2021. *Universidad Peruana Los Andes*. <http://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/4845>

Anexos

Anexo A. Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General		Método General
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es la influencia de los estilos de liderazgo sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo? 	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar la influencia de los estilos de liderazgo sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los estilos de liderazgo influyen sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo. 		<ul style="list-style-type: none"> - Método científico
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Estilos de liderazgo	Método Específico
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es la influencia del estilo visionario sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo? - ¿Cuál es la influencia del estilo entrenador sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo? - ¿Cuál es la influencia del estilo asociativo sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo? - ¿Cuál es la influencia del estilo democrático sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo? 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar la influencia del estilo autorizado sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo - Identificar la influencia del estilo entrenador sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo - Identificar la influencia del estilo asociativo sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo - Identificar la influencia del estilo democrático sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo 	<ul style="list-style-type: none"> - El estilo visionario influye sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo - El estilo entrenador influye sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo - El estilo afiliativo influye sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo - El estilo democrático influye sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo 	<p><u>Dimensiones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Estilo autorizado o visionario - Estilo asociativo o afiliativo - Estilo que marca la pauta o autoritario - Estilo democrático - Estilo entrenador o orientado al logro - Estilo coercitivo <p>Motivación laboral</p> <p><u>Dimensiones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de logro - Necesidad de afiliación - Necesidad de poder 	<ul style="list-style-type: none"> - Método hipotético-deductivo <p style="text-align: center;">Tipo de Investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investigación aplicada <p style="text-align: center;">Nivel de Investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Según la profundidad del estudio, el nivel es "Explicativa" <p style="text-align: center;">Diseño de Investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño de Investigación es causal o explicativa <p style="text-align: center;">Población</p> <ul style="list-style-type: none"> - 520 empleados de MDT <p style="text-align: center;">Muestra</p> <ul style="list-style-type: none"> - 166 empleados de MDT

<p>Tambo?</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es la influencia del estilo que marca la pauta sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo? - ¿Cuál es la influencia del estilo coercitivo sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo? 	<p>distrital de El Tambo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar la influencia del estilo que marca la pauta sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo - Identificar la influencia del estilo coercitivo sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo 	<ul style="list-style-type: none"> - El estilo autoritario influye sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo - El estilo coercitivo influye sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo 		
--	---	---	--	--

Anexo B. Instrumento de los estilos de liderazgo

CUESTIONARIO (ELESP) – CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO DE SERVIDORES PÚBLICOS

Estimados participantes, el presente cuestionario será utilizado para identificar el estilo de liderazgo presente en la institución, los datos consignados serán usados solo con fines de investigación.

DATOS GENERALES:

Edad: **Sexo:** Mujer () Varón ()

Institución donde labora:

Dependencia donde labora:

Cargo que ocupa: **Usted es:** Nombrado () Contratado ()

IMPORTANTE. - El término “líder” debe entenderse como “jefe inmediato”.

N°	AFIRMACIONES	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	El líder comunica de manera clara y atractiva la visión de la organización.	1	2	3	4	5
2	El trato del líder hacia los empleados es de respeto y confianza.	1	2	3	4	5
3	El líder toma decisiones inmediatas y unilaterales para demostrar firmeza.	1	2	3	4	5
4	Antes de tomar decisiones, el líder escucha y considera las opiniones de los empleados.	1	2	3	4	5
5	A fin de mejorar el desempeño de los empleados, el líder invierte tiempo para realizar retroalimentación positiva individualizada.	1	2	3	4	5
6	Respecto al desempeño de los empleados, el líder crea expectativas claras.	1	2	3	4	5
7	Las metas compartidas por el líder motivan e inspiran a los empleados.	1	2	3	4	5
8	El líder se interesa en promover un ambiente de armonía y colaboración.	1	2	3	4	5
9	El líder ordena directivas claras y espera que se sigan sin cuestionamientos.	1	2	3	4	5
10	Para definir metas y tomar decisiones, el líder involucra a los empleados.	1	2	3	4	5

11	El líder se interesa en identificar y desarrollar fortalezas de los empleados.	1	2	3	4	5
12	El líder demuestra autoridad, cuando toma decisiones rápidas con seguridad y confianza.	1	2	3	4	5
13	En mi opinión, el líder fomenta la exploración de nuevas ideas para alcanzar la visión propuesta.	1	2	3	4	5
14	El líder valora y es consciente de las emociones de los empleados.	1	2	3	4	5
15	El líder define roles y asigna responsabilidades y cuando sea necesario brinda la orientación correspondiente.	1	2	3	4	5
16	A fin de fomentar la autonomía para la toma de decisiones y la creatividad, el líder delega responsabilidades.	1	2	3	4	5
17	El líder fomenta en los empleados la cooperación y trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
18	El líder supervisa que las tareas se cumplan en los plazos establecidos.	1	2	3	4	5
19	Para alcanzar metas ambiciosas, el líder motiva y alienta a los empleados.	1	2	3	4	5
20	El líder promueve la cooperación activa entre los miembros del equipo.	1	2	3	4	5
21	El líder supervisa de cerca el desempeño de los empleados.	1	2	3	4	5
22	El líder fomenta un lugar de trabajo inclusivo donde todos son valorados y respetados.	1	2	3	4	5
23	El líder se preocupa en brindar oportunidades para el crecimiento profesional y personal de los empleados.	1	2	3	4	5
24	En situaciones críticas, el líder es exigente con los empleados.	1	2	3	4	5
25	El líder busca controlar su entorno, cuando está frente a situaciones críticas.	1	2	3	4	5

Anexo C. Instrumento de la motivación laboral

ESCALA (MLESP) – ESCALA DE MOTIVACIÓN LABORAL DE SERVIDORES PÚBLICOS

Estimados participantes, la presente escala será utilizado para identificar la motivación laboral presente en la institución, los datos consignados serán usados solo con fines de investigación.

DATOS GENERALES:

Edad: **Sexo:** Mujer () Varón ()

Institución donde labora:

Dependencia donde labora:

Cargo que ocupa: **Usted es:** Nombrado () Contratado ()

N°	REACTIVOS	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	Siento profunda satisfacción, cuando mis logros personales se deben a superar desafíos.	1	2	3	4	5
2	Cuando pienso en mis logros personales, reconozco las destrezas adquiridas.	1	2	3	4	5
3	Cuando participo en grupos de trabajo, busco promover la armonía y la colaboración.	1	2	3	4	5
4	Me motiva saber que puedo contribuir al bienestar de los demás.	1	2	3	4	5
5	Enfrentar problemas en el trabajo, me hace sentir convencido(a) y motivado(a) a encontrar soluciones.	1	2	3	4	5
6	Cuando encuentro dificultades en mi centro laboral, me siento comprometido a buscar alternativas de solución.	1	2	3	4	5
7	Reconozco que pertenecer a un grupo, es importante.	1	2	3	4	5
8	Busco formas para empoderar a las personas, fomentando así su bienestar personal.	1	2	3	4	5
9	Brindar crítica constructiva, permite practicar empatía y asertividad con mis compañeros de labores.	1	2	3	4	5
10	Recibir crítica constructiva, me dará la oportunidad para pensar en mis fortalezas y en qué puedo mejorar.	1	2	3	4	5
11	En el trabajo, me esfuerzo por ser un(a) buen(a) amigo(a).	1	2	3	4	5

12	Cuando puedo controlar y dominar a mis compañeros de trabajo, me siento poderoso.	1	2	3	4	5
13	Cuando pienso en mis logros, experimento satisfacción.	1	2	3	4	5
14	Reconozco la importancia de valorar mis capacidades y logros personales.	1	2	3	4	5
15	Me siento comprometido en llevar buenas relaciones sociales con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
16	Creo que controlar y dominar a los demás en mi centro laboral, me permitirá obtener respeto.	1	2	3	4	5

Anexo D. Fichas de validación de los estilos de liderazgo



**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA DE GERENCIA PÚBLICA
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN POR CRITERIO DE EXPERTOS
CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO PARA EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO**

1. DATOS GENERALES:

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO	PILLIHUAMAN HUAMANI JUAN CARLOS
GRADO ACADÉMICO	MAESTRO EN INTELIGENCIA ESTRATÉGICA
CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA	UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR - UNTELS
AUTOR DEL INSTRUMENTO	CAMARENA LINO LIZET GISSELL
LUGAR Y FECHA	LIMA - 29 DE MAYO DE 2023

2. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	(A) DEFICIENTE 1	(B) BAJA 2	(C) REGULAR 3	(D) BUENA 4	(E) MUY BUENA 5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible				X	
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					X
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					X
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente					X
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					X
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos				X	
8. COHERENCIA	Entre variables, dimensiones, indicadores o ítems				X	
9. METODOLOGÍA	Estrategia responde al propósito de la investigación					X
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X

CONTEO TOTAL DE MARCAS (realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)	A	B	C	D	E
	0	0	0	4	6

$$\text{CALIFICACIÓN GLOBAL: } \frac{1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E}{50} = \frac{1(0) + 2(0) + 3(0) + 4(4) + 5(6)}{50} = 0.92$$

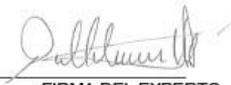
3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

(Ubique el coeficiente de la validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con una X en el círculo asociado)

CATEGORÍA	INTERVALO
No válido, reformular	[0.20 – 0.40]
No válido, modificar	<0.41 – 0.60]
Válido, mejorar	<0.61 – 0.80]
Válido, aplicar	<0.81 – 1.00]

4. RECOMENDACIONES/OBSERVACIONES:

SE RECOMIENDA APLICAR EL INSTRUMENTO


 FIRMA DEL EXPERTO
 DNI N° 10754036
 CELULAR: 926542528

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRIA DE GERENCIA PÚBLICA
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN POR CRITERIO DE EXPERTOS
CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO PARA EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO**

1. DATOS GENERALES:

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO	FERNANDO GORRA SOBE SAUER
GRADO ACADÉMICO	MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA
CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA	ASesor externo DE ALCALDIA - MUNICIPALIDAD DEL TAMBO
AUTOR DEL INSTRUMENTO	CARRERA LINDO LISET GUSSELL
LUGAR Y FECHA	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE EL TAMBO 26-05-2023

2. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
		DEFICIENTE 1	BAJA 2	REGULAR 3	BUENA 4	MUY BUENA 5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible				X	
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología				X	
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					X
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente					X
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					X
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos técnicos				X	
8. COHERENCIA	Entre variables, dimensiones, indicadores o ítems					X
9. METODOLOGÍA	Estrategia responde al propósito de la investigación					X
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X

CONTEO TOTAL DE MARCAS (resalte el conteo en cada una de las categorías de la escala)	A	B	C	D	E
	0	0	0	4	6

CALIFICACIÓN GLOBAL: $\frac{1x0+2x0+3x0+4x4+5x6}{50} = \frac{1(0)+2(0)+3(0)+4(4)+5(6)}{50} = \frac{16+30}{50} = 0.92$

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

(Ubique el coeficiente de la validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con una X en el círculo asociado)

CATEGORÍA	INTERVALO
No válido, reformular	[0.20 - 0.40]
No válido, modificar	<0.41 - 0.60]
Válido, mejorar	<0.61 - 0.80]
Válido, aplicar	<0.81 - 1.00]

4. RECOMENDACIONES/OBSERVACIONES:

..... INSTRUMENTO APLICABLE

.....

.....


FIRMA DEL EXPERTO
DNI/Nº 20031001
CELULAR: 953603977

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA DE GERENCIA PÚBLICA
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN POR CRITERIO DE EXPERTOS
CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO PARA EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO**

1. DATOS GENERALES:

APPELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO	<i>Maribel Betty Villanova Puente</i>
CARGO ACADÉMICO	<i>Mg. en Gestión y Control Administrativo</i>
CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA	<i>Coordinadora de Gestión - Área de Operación Coactiva</i>
AUTOR DEL INSTRUMENTO	<i>Luzmila Vera Pacheco</i>
LUGAR Y FECHA	<i>Municipalidad Distrital de El Tambo - 30/05/2023</i>

2. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
		DEFICIENTE 1	BAJA 2	REGULAR 3	BUENA 4	MUY BUENA 5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible				X	
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					X
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					X
5. SUFICIENCIA	Contiene aspectos de los variables en cantidad y calidad suficiente					X
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					X
7. CONSISTENCIA	Permite conseguir datos consistentes en todas o muchas partes					X
8. COHERENCIA	Errores variables, omisiones, contradicciones o temas					X
9. METODOLOGÍA	Está sujeta respecto al propósito de la investigación					X
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X

CONTEO TOTAL DE MARCAS (marcas el conteo en cada uno de las categorías de la escala)	A	B	C	D	E
	-	-	-	2	8

CALIFICACIÓN GLOBAL $\frac{1x4+2x8+3x0+4x2+5x8}{50} = \frac{1(0)+2(0)+3(0)+4(2)+5(8)}{50} = \frac{48}{50} = 0.96$

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

(Ubique el coeficiente de la validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con una X en el círculo asociado)

CATEGORÍA	INTERVALO
No vale la pena medir	[0.20 - 0.40]
No vale la pena medir	<0.41 - 0.60]
Valde, mejorar	<0.61 - 0.80]
Valde, aplicar	<0.81 - 1.00]

4. RECOMENDACIONES/OBSERVACIONES:

El instrumento es aplicable.

Maribel Betty Villanova Puente
FIRMA DEL EXPERTO
DNI N° *40677829*
CELULAR: *977789661*

Anexo E. Fichas de validación de la motivación laboral



**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA DE GERENCIA PÚBLICA
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN POR CRITERIO DE EXPERTOS
ESCALA DE MOTIVACIÓN LABORAL PARA EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO**

1. DATOS GENERALES:

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO	: PILLIHUAMAN HUAMANI JUAN CARLOS
GRADO ACADÉMICO	: MAESTRO
CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA	: UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR - UNTELS
AUTOR DEL INSTRUMENTO	: CAMARENA LINO LIZET GISSELL
LUGAR Y FECHA	: LIMA - 29 DE MAYO DE 2023

2. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
		DEFICIENTE 1	BAJA 2	REGULAR 3	BUENA 4	MUY BUENA 5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible				X	
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					X
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					X
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					X
7. CONSISTENCIA	Preferencia conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos				X	
8. COHERENCIA	Entre variables, dimensiones, indicadores o ítems					X
9. METODOLOGÍA	Estrategia responde al propósito de la investigación					X
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X

CONTEO TOTAL DE MARCAS (realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)	A	B	C	D	E
	0	0	0	4	6

$$\text{CALIFICACIÓN GLOBAL: } \frac{1x A + 2x B + 3x C + 4x D + 5x E}{50} = \frac{1(0) + 2(0) + 3(0) + 4(4) + 5(6)}{50} = 0.92$$

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

(Ubique el coeficiente de la validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con una X en el círculo asociado)

CATEGORÍA	INTERVALO
No válido, reformular	<input type="radio"/> [0.20 – 0.40]
No válido, modificar	<input type="radio"/> <0.41 – 0.60]
Válido, mejorar	<input type="radio"/> <0.61 – 0.80]
Válido, aplicar	<input checked="" type="radio"/> <0.81 – 1.00]

4. RECOMENDACIONES/OBSERVACIONES:

SE RECOMIENDA APLICAR EL INSTRUMENTO

FIRMA DEL EXPERTO
DNI N° 10754036
CELULAR: 926542528

ESCUELA DE POSGRADO
 MAESTRÍA DE GERENCIA PÚBLICA
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN POR CRITERIO DE EXPERTOS
 ESCALA DE MOTIVACIÓN LABORAL PARA EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO

1. DATOS GENERALES:

APellidos y nombres del experto	FERNANDEZ GUERRA JOSE XAVIER
Grado Académico	MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA
CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA	ASESOR EXTENSO DE ALCALDÍA DE LA MUNICIPALIDAD DE EL TAMBO
AUTOR DEL INSTRUMENTO	CANARENA LIAZET GISSSEL
LUGAR Y FECHA	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE EL TAMBO 26-05-2023

2. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
		DEFICIENTE 1	BAJA 2	REGULAR 3	BUENA 4	MUY BUENA 5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible				X	
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al ámbito de la ciencia y la tecnología					X
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					X
5. SUFFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente					X
6. PERTINENCIA	Permite conocer los datos de acuerdo a los objetivos planteados					X
7. CONSISTENCIA	Permite conseguir datos basados en hechos o medidas técnicas					X
8. COHERENCIA	Entre variables, dimensiones, mediciones o items					X
9. METODOLOGÍA	Contribuye al logro de los propósitos de la investigación					X
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X

COEFICIENTE TOTAL DE MARCAS: (marcar el coeficiente en cada una de las categorías de la escala)	A	B	C	D	E
	0	0	0	2	8

CALIFICACIÓN GLOBAL: $\frac{1xA+2xB+3xC+4xD+5xE}{50} = \frac{1(0)+2(0)+3(0)+4(2)+5(8)}{50} = \frac{8+40}{50} = 0,96$

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

(Ubique el coeficiente de la validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con una X en el círculo asociado)

CATEGORÍA	INTERVALO
No válido, reformular	(0,00 - 0,40]
No válido, modificar	(0,41 - 0,60]
Válido, mejorar	(0,61 - 0,80]
Válido, aplicar	(0,81 - 1,00]

4. RECOMENDACIONES/OBSERVACIONES:

INSTRUMENTO APLICABLE.


 FIRMA DEL EXPERTO
 DNI N° 20031001
 CELULAR: 982602777

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA DE GERENCIA PÚBLICA
VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN POR CRITERIO DE EXPERTOS
ESCALA DE MOTIVACIÓN LABORAL PARA EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO**

1. DATOS GENERALES:

APellidos y Nombres del Experto	Manibet Betty Villapueva Paganf.
TÍTULO ACADÉMICO	Mg. Gestión y Control de Organismos Públicos
CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA	Coordinador - Área de Recursos Humanos
AUTOS DEL INSTRUMENTO	Camacho, Ing. Noel (asesor)
LUGAR Y FECHA	Municipalidad Distrital de El Tambo - 30/05/2022

2. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
		DEFICIENTE 1	BAJA 2	REGULAR 3	BUENA 4	MUY BUENA 5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible				X	
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables				X	
3. ACTUALIDAD	Adaptado al avance de la ciencia y la tecnología				X	
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada				X	
5. SUFICIENCIA	Cumple los aspectos de los verbos en cantidad y calidad suficiente				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados				X	
7. CONSISTENCIA	Permite conseguir datos basados en hechos y modelos teóricos				X	
8. COHERENCIA	Entre variables, dimensiones, indicadores o items					X
9. METODOLOGÍA	El diseño responde al propósito de la investigación				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X

CUNTEO TOTAL DE MARCAD	A	B	C	D	E
(Indica el conteo en cada uno de las categorías de la escala)	-	-	-	18	2

CALIFICACIÓN GLOBAL: $\frac{1x4+2x0+3x0+4x0+5x0}{50} = \frac{1(0)+2(0)+3(0)+4(18)+5(2)}{50} = \frac{92}{50} = 0.84$

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

(Ubique el coeficiente de la validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con una X en el círculo asociado)

CATEGORÍA	INTERVALO
No válido, reformular	(0,20 - 0,40)
No válido, modificar	(0,41 - 0,60)
Válido, mejorar	(0,61 - 0,80)
Válido, aplicar	(0,81 - 1,00)

4. RECOMENDACIONES/OBSERVACIONES:

El instrumento es aplicable.


 FIRMA DEL EXPERTO
 DNI N° 70677829
 CELULAR: 977.789661

Anexo F. Validación del instrumento de los estilos de liderazgo

Afirmación	Jueces			Σx_{ij}	Promedio (Mx)	CVC _i = Mx/VMx	P _{ei} = (1/J) ^{AJ}	CVC _{ic}
	1 (x)	2 (i)	3 (j)					
Afirmación 1	0.92	0.92	0.96	2.8	2.92	0.97	0.037	0.935
Afirmación 2	0.92	0.92	0.96	2.8	2.92	0.97	0.037	0.935
Afirmación 3	0.92	0.92	0.96	2.8	2.92	0.97	0.037	0.935
Afirmación 4	0.92	0.92	0.96	2.8	2.92	0.97	0.037	0.935
Afirmación 5	0.92	0.92	0.96	2.8	2.92	0.97	0.037	0.935
Afirmación 6	0.92	0.92	0.96	2.8	2.92	0.97	0.037	0.935
Afirmación 7	0.92	0.92	0.96	2.8	2.92	0.97	0.037	0.935
Afirmación 8	0.92	0.92	0.96	2.8	2.92	0.97	0.037	0.935
Afirmación 9	0.92	0.92	0.96	2.8	2.92	0.97	0.037	0.935
Afirmación 10	0.92	0.92	0.96	2.8	2.92	0.97	0.037	0.935
Afirmación 11	0.92	0.92	0.96	2.8	2.92	0.97	0.037	0.935
Afirmación 12	0.92	0.92	0.96	2.8	2.92	0.97	0.037	0.935
Afirmación 13	0.92	0.92	0.96	2.8	2.92	0.97	0.037	0.935
Afirmación 14	0.92	0.92	0.96	2.8	2.92	0.97	0.037	0.935
Afirmación 15	0.92	0.92	0.96	2.8	2.92	0.97	0.037	0.935
Afirmación 16	0.92	0.92	0.96	2.8	2.92	0.97	0.037	0.935
Afirmación 17	0.92	0.92	0.96	2.8	2.92	0.97	0.037	0.935
Afirmación 18	0.92	0.92	0.96	2.8	2.92	0.97	0.037	0.935
Afirmación 19	0.92	0.92	0.96	2.8	2.92	0.97	0.037	0.935
Afirmación 20	0.92	0.92	0.96	2.8	2.92	0.97	0.037	0.935
Afirmación 21	0.92	0.92	0.96	2.8	2.92	0.97	0.037	0.935
Afirmación 22	0.92	0.92	0.96	2.8	2.92	0.97	0.037	0.935
Afirmación 23	0.92	0.92	0.96	2.8	2.92	0.97	0.037	0.935
Afirmación 24	0.92	0.92	0.96	2.8	2.92	0.97	0.037	0.935
Afirmación 25	0.92	0.92	0.96	2.8	2.92	0.97	0.037	0.935

CVC_t 0.935

Rango	Interpretación
0.00 - 0.60	Validez y concordancia inaceptable
0.61 - 0.70	Validez y concordancia deficiente
0.71 - 0.80	Validez y concordancia aceptable
0.81 - 0.90	Validez y concordancia buena
0.91 - 1.00	Validez y concordancia excelente

Anexo G. Validación del instrumento de la motivación laboral

Reactivo	Jueces			S _{x1}	M _x	CVC _i	P _{ei}	CVC _{tc}
	1	2	3					
Reactivo 1	0.92	0.96	0.84	2.72	2.83	0.94	0.037	0.907
Reactivo 2	0.92	0.96	0.84	2.72	2.83	0.94	0.037	0.907
Reactivo 3	0.92	0.96	0.84	2.72	2.83	0.94	0.037	0.907
Reactivo 4	0.92	0.96	0.84	2.72	2.83	0.94	0.037	0.907
Reactivo 5	0.92	0.96	0.84	2.72	2.83	0.94	0.037	0.907
Reactivo 6	0.92	0.96	0.84	2.72	2.83	0.94	0.037	0.907
Reactivo 7	0.92	0.96	0.84	2.72	2.83	0.94	0.037	0.907
Reactivo 8	0.92	0.96	0.84	2.72	2.83	0.94	0.037	0.907
Reactivo 9	0.92	0.96	0.84	2.72	2.83	0.94	0.037	0.907
Reactivo 10	0.92	0.96	0.84	2.72	2.83	0.94	0.037	0.907
Reactivo 11	0.92	0.96	0.84	2.72	2.83	0.94	0.037	0.907
Reactivo 12	0.92	0.96	0.84	2.72	2.83	0.94	0.037	0.907
Reactivo 13	0.92	0.96	0.84	2.72	2.83	0.94	0.037	0.907
Reactivo 14	0.92	0.96	0.84	2.72	2.83	0.94	0.037	0.907
Reactivo 15	0.92	0.96	0.84	2.72	2.83	0.94	0.037	0.907
Reactivo 16	0.92	0.96	0.84	2.72	2.83	0.94	0.037	0.907

CVC_t 0.907

Rango	Interpretación
0.00 - 0.60	Validez y concordancia inaceptable
0.61 - 0.70	Validez y concordancia deficiente
0.71 - 0.80	Validez y concordancia aceptable
0.81 - 0.90	Validez y concordancia buena
0.91 - 1.00	Validez y concordancia excelente

Anexo H. Confiabilidad del instrumento de los estilos de liderazgo

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,978	25

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
@1	78,07	688,133	,836	,977
@2	78,20	674,579	,877	,977
@3	78,60	718,386	,455	,979
@4	78,37	676,999	,876	,977
@5	78,53	678,120	,848	,977
@6	78,37	692,102	,870	,977
@7	78,43	679,289	,871	,977
@8	78,33	678,506	,837	,977
@9	78,00	707,172	,619	,978
@10	78,37	676,102	,860	,977
@11	78,47	676,809	,866	,977
@12	77,97	699,413	,696	,978
@13	78,30	686,838	,877	,977
@14	78,37	677,826	,880	,976
@15	78,20	683,890	,807	,977
@16	77,83	701,454	,690	,978
@17	78,20	681,545	,855	,977
@18	78,13	688,671	,831	,977
@19	78,23	684,599	,864	,977
@20	78,30	687,872	,841	,977
@21	78,10	698,438	,694	,978
@22	78,43	675,633	,876	,977
@23	78,47	679,775	,813	,977
@24	78,33	717,471	,376	,980
@25	78,20	691,959	,822	,977

Anexo I. Confiabilidad del instrumento de la motivación laboral

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,804	16

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
\$1	58,27	60,409	,476	,789
\$2	58,37	61,551	,436	,792
\$3	58,17	59,661	,561	,784
\$4	58,40	59,972	,453	,790
\$5	58,33	60,506	,527	,786
\$6	58,40	59,834	,568	,784
\$7	58,30	64,010	,257	,804
\$8	58,67	58,299	,683	,776
\$9	58,47	62,740	,355	,797
\$10	58,47	61,775	,445	,792
\$11	58,40	62,248	,439	,792
\$12	60,53	62,671	,197	,815
\$13	58,50	61,638	,466	,791
\$14	58,37	62,033	,402	,794
\$15	58,20	60,579	,524	,787
\$16	60,17	64,282	,092	,829

Anexo J. Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Esta ficha de consentimiento está diseñada para brindar a los participantes en investigación una comprensión clara de la investigación y su papel como participantes.

La investigación actual está siendo llevada a cabo por la Bach. Lizet Gissell Camarena Lino de la Universidad Continental. El objetivo del estudio es determinar la influencia de los estilos de liderazgo sobre la motivación laboral de los empleados de la municipalidad distrital de El Tambo..

Se le solicitará responder preguntas en el cuestionario si participa en este estudio. Esto llevará unos minutos.

Participar en este estudio es completamente libre. La información recopilada será confidencial y no se utilizará más que para esta investigación.

Serán anónimas porque sus respuestas serán codificadas con un número de identificación.

Puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación si tiene alguna duda sobre esta investigación. Igualmente, puede abandonar el proyecto en cualquier momento sin causar daño. Desde ya se agradece su participación

Acepto participar voluntariamente en esta investigación titulada: "Influencia de los estilos de liderazgo sobre la motivación laboral en los empleados de la Municipalidad Distrital de El Tambo"

Firma :

Nombre y apellidos :

DNI N°

V a r i a n t e	Con tra ta do	Casi siem pre	Casi siem pre	Algun as veces	Casi siem pre	Algun as veces	Algun as veces	Algun as veces	Algun as veces	Casi nunc a	Algun as veces	Algun as veces	Algun as veces	Algun as veces	Algun as veces	Algun as veces	Casi nunc a	Algun as veces	Casi siem pre	Algun as veces	Algun as veces	Casi siem pre	Algun as veces	Algun as veces	Casi siem pre	Algun as veces	
M u j e r	Con tra ta do	Algun as veces	Casi siem pre	Algun as veces	Casi siem pre	Casi siem pre	Siem pre	Algun as veces	Siem pre	Siem pre	Casi siem pre	Casi siem pre	Casi siem pre	Casi siem pre	Algun as veces	Casi siem pre	Casi siem pre	Casi siem pre	Algun as veces	Algun as veces	Algun as veces						
V a r i a n t e	Con tra ta do	Casi siem pre	Siem pre	Algun as veces	Casi siem pre	Algun as veces	Algun as veces	Casi nunc a	Algun as veces	Algun as veces	Algun as veces	Algun as veces	Algun as veces	Casi siem pre	Casi siem pre	Casi nunc a	Algun as veces	Algun as veces	Casi siem pre	Casi siem pre	Algun as veces	Casi siem pre	Casi siem pre	Algun as veces	Casi siem pre	Casi siem pre	Casi siem pre
V a r i a n t e	Con tra ta do	Algun as veces	Algun as veces	Casi siem pre	Algun as veces	Casi siem pre	Casi siem pre	Algun as veces	Casi siem pre	Algun as veces	Algun as veces	Casi siem pre	Casi siem pre	Algun as veces	Algun as veces	Casi siem pre	Casi siem pre	Casi siem pre	Algun as veces	Algun as veces	Algun as veces	Algun as veces	Casi siem pre	Algun as veces	Casi siem pre	Casi nunc a	Algun as veces
V a r i a n t e	Con tra ta do	Siem pre	Casi siem pre	Siem pre	Algun as veces	Algun as veces	Casi siem pre	Algun as veces	Casi siem pre	Algun as veces	Casi siem pre	Casi siem pre	Casi siem pre	Casi siem pre	Casi siem pre	Algun as veces	Casi siem pre	Siem pre	Siem pre	Algun as veces	Casi siem pre	Siem pre	Casi siem pre	Casi siem pre	Algun as veces	Algun as veces	Siem pre

Anexo M. Base de datos de la motivación laboral

Sexo	Usted es:	\$1	\$2	\$3	\$4	\$5	\$6	\$7	\$8	\$9	\$10	\$11	\$12	\$13	\$14	\$15	\$16
Mujer	Contratado	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Algunas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Casi siempre				
Mujer	Nombrado	Algunas veces	Algunas veces	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca	Algunas veces	Algunas veces	Casi siempre	Nunca
Mujer	Contratado	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Algunas veces	Algunas veces	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	Siempre	Nunca
Mujer	Contratado	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Nunca	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Nunca
Mujer	Contratado	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi siempre	Casi siempre	Algunas veces	Algunas veces	Algunas veces	Casi siempre	Nunca	Casi siempre	Algunas veces	Casi siempre	Nunca
Mujer	Contratado	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi nunca	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Nunca					
Mujer	Nombrado	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Nunca	Casi siempre	Siempre	Siempre	Nunca					
Mujer	Nombrado	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Siempre	Siempre	Casi siempre	Nunca
Varón	Contratado	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi siempre	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Casi siempre	Nunca
Mujer	Contratado	Casi siempre	Algunas veces	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Algunas veces	Algunas veces	Algunas veces	Algunas veces	Casi siempre	Casi siempre	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Casi siempre	Nunca
Varón	Nombrado	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Casi siempre	Siempre	Siempre	Nunca
Varón	Contratado	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi siempre	Casi siempre	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Casi siempre	Nunca
Mujer	Nombrado	Casi siempre	Algunas veces	Casi siempre	Casi nunca	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi nunca								
Varón	Contratado	Casi siempre	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Casi siempre	Nunca										
Mujer	Nombrado	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Algunas veces
Mujer	Contratado	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Algunas veces
Varón	Contratado	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Siempre	Algunas veces
Varón	Contratado	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Algunas veces	Algunas veces	Casi siempre	Casi nunca	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi nunca
Varón	Nombrado	Siempre															
Mujer	Nombrado	Algunas veces	Casi siempre	Casi siempre	Algunas veces	Algunas veces	Algunas veces	Casi nunca	Algunas veces	Algunas veces	Algunas veces	Nunca					
Mujer	Contratado	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Algunas veces	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Siempre	Siempre	Siempre	Algunas veces
Varón	Contratado	Casi nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Casi nunca
Varón	Nombrado	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre

Varón	Contratado	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	
Varón	Contratado	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	
Varón	Contratado	Algunas veces	Algunas veces	Algunas veces	Algunas veces	Casi siempre	Casi siempre	Algunas veces	Algunas veces	Casi siempre	Algunas veces	Casi siempre	Algunas veces	Algunas veces	Casi siempre	Algunas veces	Casi siempre	
Mujer	Contratado	Algunas veces	Casi siempre	Casi siempre														
Mujer	Contratado	Algunas veces	Casi siempre	Algunas veces	Casi siempre	Algunas veces	Casi siempre	Algunas veces	Algunas veces	Casi siempre	Casi siempre	Algunas veces	Algunas veces	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Algunas veces	Algunas veces
Mujer	Contratado	Algunas veces	Casi siempre	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Siempre											
Mujer	Contratado	Algunas veces	Algunas veces	Casi siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Algunas veces	Algunas veces	Casi siempre	Algunas veces	Casi siempre				
Mujer	Contratado	Siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Casi siempre	Siempre	Siempre	Nunca							
Varón	Contratado	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi siempre	Algunas veces	Algunas veces	Casi siempre	
Mujer	Contratado	Casi siempre	Siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Siempre	Nunca	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	
Varón	Contratado	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Algunas veces	Algunas veces	Algunas veces	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Algunas veces	Algunas veces	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	
Varón	Contratado	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi nunca	Algunas veces	Casi nunca	Casi nunca	Algunas veces	Algunas veces	Casi siempre	Algunas veces	Nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre	Nunca	
Varón	Contratado	Siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Algunas veces	Siempre	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Casi siempre	Nunca	