



Universidad César Vallejo

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD

Estilos de liderazgo y motivación laboral en los trabajadores de un
Policlínico Policial de Cajamarca, 2024

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud

AUTORA:

García Huaman, Any Yanela (orcid.org/0000-0002-3169-7870)

ASESORES:

Dra. Monteagudo Zamora, Vilma (orcid.org/0000-0002-7602-1807)

Dr. Mejía Salazar, Max Kevin (orcid.org/0009-0004-0763-0133)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Calidad de las Prestaciones Asistenciales y Gestión del Riesgo en Salud

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Promoción de la salud, nutrición y salud alimentaria

CHICLAYO – PERÚ

2024

Declaratoria de autenticidad de la asesora



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, MONTEAGUDO ZAMORA VILMA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHICLAYO, asesor de Tesis titulada: "ESTILOS DE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE UN POLICLÍNICO POLICIAL DE CAJAMARCA, 2024", cuyo autor es GARCIA HUAMAN ANY YANELA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 14.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

CHICLAYO, 09 de Julio del 2024

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
MONTEAGUDO ZAMORA VILMA CARNET EXT.: 001725395 ORCID: 0000-0002-7602-1807	Firmado electrónicamente por: MMONTEAGUDOZA el 02-08-2024 18:58:19

Código documento Trilce: TRI - 0807727

Declaratoria de originalidad de la autora



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, GARCIA HUAMAN ANY YANELA estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHICLAYO, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "ESTILOS DE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE UN POLICLÍNICO POLICIAL DE CAJAMARCA, 2024", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
ANY YANELA GARCIA HUAMAN DNI: 73950251 ORCID: 0000-0002-3169-7870	Firmado electrónicamente por: GHUAMANAY el 09-07- 2024 12:21:36

Código documento Trilce: TRI - 0807728

Dedicatoria

Dedico esta tesis principalmente a Dios, por darme vida y permitirme haber llegado a este acontecimiento tan importante de mi formación profesional, sin él nada sería posible. A mi familia, quien ha sido mi pilar esencial para seguir adelante y lograr todo lo que soy hoy en día. A mis padres por su comprensión y ayuda en todo momento, quienes me han dado valores, principios y sobre todo amor incondicional. A mis hermanas que siempre están presentes y nunca dejaron de alentarme y brindarme su apoyo. A mis pequeños sobrinos quienes me dan la alegría para no rendirme. A todos ustedes muchas gracias, es para mí una gran satisfacción poder dedicarles cada uno de mis logros.

Any Yanela

Agradecimiento

En primer lugar, expreso mi agradecimiento a Dios, por siempre ser la guía en todo mi camino. Agradezco a mis asesores por su ayuda y comprensión en el desarrollo de este trabajo; a mis compañeros que siempre están para darnos la mano mutuamente, gracias a mis grandes amigas por haberme brindado apoyo moral en todo momento. Pero, sobre todo, gracias a mi linda familia, por estar siempre dándome su amor, paciencia y comprensión. A todos, muchas gracias.

La autora

Índice de contenidos

Carátula	i
Declaratoria de autenticidad de la asesora	ii
Declaratoria de originalidad de la autora.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos	vi
Índice de tablas.....	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. METODOLOGÍA	12
III. RESULTADOS	15
IV. DISCUSIÓN	21
V. CONCLUSIONES.....	26
VI. RECOMENDACIONES.....	27
REFERENCIAS.....	28
ANEXOS.....	35

Índice de tablas

Tabla 1 Estilos de liderazgo y motivación laboral en los trabajadores de un policlínico policial de Cajamarca	15
Tabla 2 Estilos de liderazgo en los trabajadores de un policlínico policial de Cajamarca.....	16
Tabla 3 Niveles de motivación laboral en los trabajadores de un policlínico policial de Cajamarca.....	17
Tabla 4 Liderazgo transaccional y trabajo en equipo en los trabajadores de un policlínico policial de Cajamarca.....	18
Tabla 5 Liderazgo pasivo evitador y realización en los trabajadores de un policlínico policial de Cajamarca.....	19
Tabla 6 Liderazgo transformacional y cultura organizacional en los trabajadores de un policlínico policial de Cajamarca.....	20

Resumen

La presente investigación Estilos de liderazgo y motivación laboral en los trabajadores de un Policlínico Policial de Cajamarca, responde al tercer objetivo de desarrollo sostenible el cual se titula Salud y Bienestar, que busca promover el cuidado de la salud del ciudadano, lo cual en este caso debe ser brindado por la entidad en la que laboran y otras instancias para una adecuada salud física y mental. Por lo cual, en este estudio se obtuvo como objetivo principal dentro de la investigación determinar la relación entre estilos de liderazgo y motivación laboral en los trabajadores de un policlínico policial de Cajamarca, 2024, siendo esta una investigación de tipo básica con un diseño no experimental, transversal y correlacional, aplicada en una muestra de 35 colaboradores del policlínico policial. Se obtuvo como resultados la existencia relación positiva baja significativa entre la motivación laboral y los estilos de liderazgo de los trabajadores pertenecientes a un policlínico policial ($p < 0.05$; $0.2 \leq r \leq 0.39$), al tener un p valor menor a 0.05, pero mayor a 0.01 y un índice de correlación de 0.352. Concluyendo que si existe relación positiva baja significativa a mayor nivel de liderazgo mayor será la motivación de los colaboradores.

Palabras clave: Liderazgo, motivación laboral, líder.

Abstract

The present investigation, Leadership styles and work motivation in the workers of a Police Polyclinic in Cajamarca, it responds to the third sustainable development goal which is entitled Health and Well-being, which seeks to promote the health care of the citizen, which in this case must be provided by the entity in which they work and other instances for adequate physical and mental health. Therefore, in this study, the main objective of the research was to determine the relationship between leadership styles and work motivation in the workers of a police clinic in Cajamarca, 2024, this being a basic type of research with a non-experimental design. transversal and correlational, applied in a sample of 35 employees of the police clinic. The results obtained were the existence of a low significant positive relationship between work motivation and leadership styles of workers belonging to a police clinic ($p < 0.05$; $0.2 \leq r \leq 0.39$), having a p value less than 0.05, but greater at 0.01 and a correlation index of 0.352. Concluding that if there is a significant low positive relationship, the higher the level of leadership, the greater the motivation of the collaborators.

Keywords: Leadership, work motivation, leader.

I. INTRODUCCIÓN

La motivación, un motor fundamental en cualquier contexto, cobra especial relevancia en el ámbito laboral. En este entorno, los líderes desempeñan un rol crucial al influir en la motivación de sus colaboradores, a través de sus acciones, comunicaciones y el ejemplo que brindan; los líderes pueden crear un ambiente propicio para que los empleados se sientan comprometidos con su trabajo (Wood, 2020). También, al comprender y atender las necesidades y aspiraciones individuales de cada miembro del equipo, los líderes pueden promover una motivación que va más allá de lo meramente material, incentivando un compromiso genuino con los objetivos de la organización. Esta capacidad de inspirar y apoyar a los colaboradores no solo se traduce en una mejora en la eficiencia y el rendimiento, sino también en un mayor grado de satisfacción laboral y lealtad hacia la empresa (Thapar, 2022).

A nivel internacional, la Organización Panamericana de la Salud [OPS] (2022) menciona que el 40% del personal de salud vio afectado su rendimiento como consecuencia de la pandemia, debido a la carga laboral y emocional. En consecuencia, la motivación de cada uno de los colaboradores pertenecientes al área de la salud disminuyó en un 30%. La Organización Mundial de la Salud [OMS] (2022) afirma que en la actualidad el personal de salud se encuentra más afectado que el de oficina. Esto se evidencia en datos que indican que el 83% del personal de salud padece dolencias crónicas a nivel lumbar, y en los trabajadores de oficina estas cifras solo ascienden al 18%. Durante la pandemia, los trabajadores del área de salud fueron los más afectados en su salud mental, un 39% comenzó a padecer insomnio, y un 23% presentaron ansiedad y depresión.

En el contexto de América Latina, al realizarse un estudio en Ecuador, mencionan que al 67% de personas de una empresa se sienten mejor con un liderazgo liberal y democrata, mientras que un 34% se sienten mejor con un liderazgo autoritario, recalcando que los colaboradores están conforme con el reconocimiento de sus logros de algunos líderes (Muñoz et al., 2020). Asimismo, Chiquillo et al. (2023) en Venezuela, denotaron que el liderazgo en Pymes está involucrado con el desenvolvimiento de los

empleados, en dicha realidad denotan que un 52.4% están en desacuerdo con el liderazgo en su empresa y un 63% asegura que existe un mal clima laboral.

En el Perú, un estudio realizado por el Ministerio de Trabajo y promoción del empleo [MTPE] (2021) indicó que durante el año 2020 la desmotivación laboral en los trabajadores aumentó a un 47%, siendo consecuentes con que muchos colaboradores señalaron que su falta de motivación se debía a la falta de reconocimiento, salario paupérrimo y baja posibilidad de crecer en la empresa, relacionándose todo esto con la desmotivación laboral que padecen. Ante esto, el 65% de las organizaciones optaron por aplicar prácticas de liderazgo desde un enfoque participativo, sin embargo, otro 30% prefirió enfocarse en el desarrollo de un liderazgo transformacional.

Con respecto a la Policía Nacional del Perú, se realizaron encuestas según IPSOS donde se identificaron que un 55% del cuerpo policial requiere desarrollar habilidades para trabajo en equipo, seguido del 53%, quienes afirman que existen carencias en la habilidad de resolución de conflictos y un 51% considera que requiere desarrollar competencias de Liderazgo (Ministerio del Interior, 2021). Así mismo, cabe mencionar que en el perfil policial se indica explícitamente al Liderazgo como una de las competencias que todo miembro del cuerpo policial peruano debe desarrollar, acompañado de pensamiento crítico, capacidad de innovación, desarrollo de empatía, trabajo en equipo y capacidad de adaptabilidad (Landeo, 2021).

La investigación se centró en trabajadores de un Policlínico Policial en Cajamarca, el cual no fue ajeno a la realidad problemática, pues se encontraron falencias en cuanto a liderazgo y motivación laboral, lo cual dificultó el desarrollo eficiente de las labores en dicho centro. Asimismo, la percepción de los profesionales no siempre fue la que les gustaría; a veces surgieron conflictos cuando interactuaron positiva o negativamente en las relaciones interpersonales con los compañeros, afectando así la producción, la calidad del trabajo, la eficiencia y la eficacia de la atención al paciente. También cabe aclarar que en función del tercer ODS y la problemática comentada, se busca aportar a la siguiente meta; para el 2030, reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante la prevención y el tratamiento y promover la salud mental y el bienestar. Lo anterior llevó al planteamiento del siguiente problema de

investigación: ¿Cuál es la relación entre estilos de liderazgo y motivación laboral en los trabajadores de un Policlínico Policial de Cajamarca en 2024?

Ahora bien, para referirse a la justificación del estudio, se afirmó que la investigación se justificó teóricamente mediante la síntesis de información de fuentes basadas en conocimiento científico, con pleno sustento teórico y corroborado por otros investigadores. De acuerdo con la justificación metodológica, se basó en su importancia para futuras investigaciones, ya que generó un gran interés para mejorar la motivación en el centro de trabajo y así, consecuentemente, aumentar su productividad mediante un liderazgo adecuado. También poseyó justificación social al ser de interés público por la consecuencia en la mejora de la economía de las entidades que reconocieran la relación de las variables, así como también contribuiría a disminuir la mala praxis. Finalmente, su justificación práctica, con lo obtenido de la investigación, los trabajadores, autoridades del área de salud y demás intendencias podrán implementar, promover, aplicar programas y actividades para prevenir o reducir los resultados obtenidos.

Ante lo detallado anteriormente, el objetivo general del estudio fue determinar la relación entre estilos de liderazgo y motivación laboral en los trabajadores de un policlínico policial de Cajamarca, 2024. Así como también los objetivos específicos fueron los siguientes; caracterizar los estilos de liderazgo en los trabajadores de un policlínico policial de Cajamarca, 2024; describir los niveles de motivación laboral en los trabajadores de un policlínico policial de Cajamarca, 2024; Identificar la relación entre liderazgo transaccional y trabajo en equipo en los trabajadores de un policlínico policial de Cajamarca, 2024; Definir la relación entre liderazgo pasivo evitador y realización en los trabajadores de un policlínico policial de Cajamarca, 2024 y finalmente establecer la relación entre liderazgo transformacional y cultura organizacional en los trabajadores de un policlínico policial de Cajamarca, 2024.

En base a ello se plantearon las siguientes hipótesis; H_1 : Existe correlación positiva entre estilos de liderazgo y motivación laboral de un policlínico policial de Cajamarca, 2024. H_0 : No existe correlación positiva entre estilos de liderazgo y motivación laboral de un policlínico policial de Cajamarca, 2024.

Adicionalmente resulta relevante mencionar que existen trabajos previos cuyos datos obtenidos son importantes para el presente estudio.

Hernández (2021) en Puerto Rico, en su investigación acerca de la dependencia entre la forma de liderazgo y la motivación, tuvo como objetivo principal fue correlacionar las variables, contando con un total de 176 individuos para el estudio, mediante una metodología cuantitativa correlacional. Obteniendo prevalencia en el estilo de liderazgo benevolente (35%), seguido del autoritario (33%) y consultivo (28%), así como también se halló que existía una relación negativa altamente significativa ($p=0.000$; $r=-0.361$). Se concluyó que ante un liderazgo belevolente-autoritario, la motivación de los docentes disminuye significativamente.

Chinchay y Chavarry (2021) en Venezuela, realizaron su investigación sobre el Liderazgo en el sector público, para lo cual realizó una revisión bibliográfica, plasmando como objetivo principal conocer fundamentos teóricos del liderazgo organizacional. La metodología efectuada en este estudio fue descriptiva no experimental. Los resultados evidenciados en la aplicación de la exploración revelaron que son cinco las disciplinas que enfocan sus estudios en el liderazgo (antropología, psicología, ciencia política y administración). Se concluyó que la variable estudiada es de relevancia para el sector público.

Alarcón-Lizcano et al. (2022) en Colombia, realizaron su investigación para analizar los estilos de liderazgo, la cual tenía como fin principal identificar los estilos de liderazgo ejercidos y requeridos. Aplicándolo en 364 colaboradores como muestra, así como de una metodología cuantitativa descriptiva usando de instrumento un cuestionario. Los resultados revelaron que prevalecía el liderazgo transformacional (25%), seguido del democrático (24%) y el autocrático (22%), así como también se reveló que el 74% de colaboradores no se sentían motivados se consecuencia a la falta de reconocimiento de logros. Se concluyó que no predominaba un solo tipo de liderazgo predominante, sin embargo, el más requerido es el liderazgo transformacional.

Belén et al. (2020) en un estudio realizado en Lima sobre los constructos de tipos de liderazgo y motivación en el trabajo, teniendo como objetivo hallar el estilo de liderazgo sobresaliente en relación con la motivación en el entorno profesional. Utilizando

una metodología cuantitativa, llevaron a cabo un estudio correlacional transversal con diseño no experimental, que incluyó a 132 participantes. Sus resultados revelaron correlación positiva alta en el estilo benevolente y la motivación (51%) y en el de tolerancia y la motivación (48%). Además, observaron que prevalecían los niveles altos de motivación laboral, con un 62% de los participantes mostrando altos niveles. Identificaron también una relación significativa positiva baja (0.524) entre las variables. En resumen, Belén et al. resaltaron que había una relación positiva entre las variables.

Elespuru (2020) en Iquitos, en su indagación sobre las maneras de liderazgo y motivación en el trabajo, fijó como finalidad hallar la dependencia existente entre las variables estudiadas. La investigación fue de tipo aplicada, descriptiva correlacional. Aplicada a 152 participantes. Los resultados indicaron que existía una relación positiva entre los temas estudiados. Concluyeron que requieren implementar programas para aumentar la motivación laboral.

Monchon (2020) en Chiclayo, donde investigó sobre las formas de liderazgo y motivación, teniendo como objetivo principal identificar la correlación, contando con una muestra de 40 colaboradores. La metodología del estudio fue con diseño correlacional transversal. Además, los resultados apuntaron a que existía una correlación altamente significativa moderada entre sus variables ($r=0.53$; $p=0.000$), al correlacionar las dimensiones de motivación y estilo de liderazgo transformacional se identificó correlación altamente significativa positiva entre la dimensión logro y L.T. ($r=0.716$), seguido por la dimensión poder y L.T. (0.591), así como también hubo correlación positiva significativa entre afiliación y L.T., así como también al correlacionar las variables se identificó que existe relación entre la motivación y el Liderazgo Transformacional ($r=0.543$, $p=0.000$), así como también entre motivación laboral y el liderazgo transaccional siendo una correlación positiva ($r=0.495$, $p=0.009$).

Hidalgo y Javier (2022) investigaron en Tarapoto para investigar sobre las formas de liderazgo y la motivación en el trabajo, teniendo como propósito establecer la relación entre las variables. La muestra consistió con 20 colaboradores. La metodología empleada en la investigación fue no experimental correlacional. Obteniendo una relación positiva altamente significativa ($r=0.724$; $p=0.000$). Este hallazgo llevó a los autores a

concluir que, en un entorno laboral, un buen liderazgo está asociado con una mayor motivación. Finalmente, concluyeron que existe una relación significativa de lo estudiado.

Arbañil (2022) en su trabajo realizado en Chiclayo, investigó las variables Liderazgo y motivación en el trabajo, su propósito fue encontrar la relación de lo estudiado, con una muestra de 93 colaboradores. Teniendo una investigación básica no experimental correlacional. Los resultados alcanzados mediante su investigación fueron que los colaboradores presentaban niveles altos de motivación (42%), además de existir una correlación directa con baja significancia entre liderazgo y motivación. Concluyendo que existe relación entre las variables, queriendo decir que, a menor capacidad de liderazgo, menor será la motivación de los colaboradores.

Olivos (2023) en su estudio realizado en Bagua, donde trabajó las variables Liderazgo y motivación laboral, el cual tuvo como finalidad identificar la percepción de los colaboradores con respecto al liderazgo y su motivación laboral. La investigación requirió de 53 colaboradores, en los cuales se efectuó una metodología cuantitativa, no experimental transversal. Los resultados revelaron niveles medios de liderazgo (100%), predominó el nivel medio de motivación (85%), seguido del nivel bueno (15%), así como también no existe correlación entre las variables al obtener un p valor de -0.339, mientras que se obtuvo un nivel de correlación negativo bajo entre motivación laboral y liderazgo transaccional (-0.292). Se concluyó que existían niveles adecuados entre las variables estudiadas.

Aguirre (2023) un estudio realizado en Huánuco, investigó sobre el Estilo de liderazgo administrativo y motivación, ejecutado con 122 colaboradores de un centro de salud en Huánuco, bajo una metodología transversal descriptiva. Los resultados indicaron que el 64% percibe un liderazgo inadecuado ejercido en el centro de labores, el 60% presentan niveles medios de motivación y al relacionar las variables se obtuvo una correlación altamente significativa positiva ($p=0.000$). Concluyendo que la motivación que se brinda al personal si está relacionado al liderazgo ejercido.

Chávez (2021) en Cajamarca, en su exploración acerca de tipos de liderazgo y compromiso a la empresa, donde tomó como muestra a 139 colaboradores de un Hospital. Siendo esta una investigación descriptiva correlacional, haciendo uso del cuestionario de liderazgo de Castro y Casullo, así como también del cuestionario de Compromiso de Meyer y Allen. Obteniendo como hallazgo que prevalece el liderazgo transformacional en un 80%, seguido del transaccional en un 15%, mientras que el compromiso predominante fue el afectivo e identificando una relación altamente significativa entre las variables ($r=0.341$, $p=0.000$). Concluyendo que existe una relación directa entre los dos constructos.

En Cajamarca, Sierra y Mendoza (2022) en su estudio realizado en Cajamarca, investigan el Estilo de liderazgo predominante, en la cual contó con 50 sujetos, así como también con una metodología aplicada, descriptiva transversal, haciendo uso de un cuestionario de 24 reactivos. Los resultados revelaron que el 84% presentaba niveles medios de liderazgo autocrático, el 74% niveles medios de liderazgo democrático y al evaluar el liderazgo liberal, el 78% presentaba niveles medios. Se determina que el tipo de liderazgo que más predominó fue el Democrático.

Tesen (2022) en su trabajo publicado en Jaén, investigó el Liderazgo directivo y la motivación, donde tomó una muestra de 20 profesores que se encontraran en planilla. La metodología fue cuantitativa correlacional, siendo aplicado el cuestionario de liderazgo directivo y el de motivación docente, ambos realizados por la autora. Los resultados denotaron que el 55% presentaba niveles medios de liderazgo directivo, prevaleciendo su indicador de trabajo orgánico en un 75% de niveles bajos y 65% niveles medios de toma de decisiones; también se identificó niveles medios de motivación docente con un 75% y a su vez no existe relación alguna entre las variables ($p=.428$). Se determina que no existe relación entre las variables estudiadas,

Vásquez (2022) en Cajamarca, su tesis acerca de Formas de Liderazgo y gestión educativa, contó con una muestra de 40 colaboradores. Con un estudio básico y un diseño no experimental correlacional. Los resultados revelaron que un 55% presentaba niveles altos de liderazgo democrático, seguido por un 65% que presentaba niveles bajos

de liderazgo liberal, así mismo la gestión institucional se posicionó con un 60% en regular, permitiendo correlacionar a las variables y revelando que existía una relación positiva alta ($r=0.83$). Concluyó que con adecuados estilos de liderazgo la gestión será eficiente.

Jara (2023) en su estudio publicado en Querocotillo-Cajamarca, en el cual analizó el Liderazgo y el Clima organizacional, aplicada en 19 trabajadores de una Microred de Salud, haciéndolos partícipes de un estudio cuantitativo descriptivo-correlacional. Los resultados indicaron que los colaboradores identificaron niveles medios de liderazgo (49%) e igualmente niveles medios de clima organizacional (51%), así como también al correlacionar las variables se obtuvo una correlación significativa directa alta ($r=0.71$; $p=0.000$). El autor concluyó aceptando su hipótesis la cual afirma que, a mayor liderazgo, mejor clima organizacional.

Adicionalmente, para el sustento teórico del estudio se mencionan las siguientes teorías y definiciones.

Con respecto al liderazgo, según Solarte (2022) refiere que es la manera peculiar que la persona desarrolla para poder dirigir un grupo, para que una empresa sea reconocida es fundamental que se determine un buen líder, el cual fomenta el crecimiento de los colaboradores y potencia sus fortalezas.

Según Horton y Farnham (2007) como se citó en Huamán y Incil (2022) el liderazgo implica proporcionar orientación para alcanzar los objetivos del equipo, lo que requiere que los líderes dirijan a los colaboradores para que se preocupen por su bienestar y necesidades, asegurando así su satisfacción y compromiso total con la organización.

La teoría de los rasgos, presentada por Stogdill (1948, como se citó en Solarte, 2022) sostiene que el liderazgo se determina por las características de personalidad y comportamientos que son propios de los líderes. Estas características, como la capacidad de persuasión, el autodomínio, la confianza y la energía, son fundamentales para distinguir a un líder de sus seguidores. También Sukkar (2020) definió estas características; la capacidad de persuadir a otros, combinada con un alto nivel de autodomínio, permite a los líderes influir en el pensamiento y las acciones de su equipo.

La confianza en sí mismo es esencial para inspirar a los seguidores y mantener la cohesión del grupo, mientras que la energía es necesaria para mantener la motivación y el impulso hacia el logro de metas. En resumen, Xiu et al. (2024) afirman que la teoría de los rasgos resalta la importancia de cualidades personales para el éxito del liderazgo, proporcionando un marco valioso para entender y desarrollar estas habilidades.

Otra teoría relevante es la teoría de la contingencia, propuesta por Fiedler (1967, citado por Rojas et al, 2020) que argumenta que no existe una forma de liderazgo único o universal mejor que los demás. Según esta teoría, el liderazgo efectivo tiene relación con la situación y las demandas específicas del entorno. Según, Amin et al. (2024) esta teoría implica que un líder debe adaptar su estilo de liderazgo a las circunstancias cambiantes y a las necesidades del equipo. Por ejemplo, en situaciones de crisis, puede ser más efectivo un liderazgo autocrático y directivo, mientras que, en situaciones más estables y predecibles, un liderazgo participativo y colaborativo puede ser más apropiado. Además, Smith (2020) indicó que la teoría de la contingencia propone que para que haya éxito en el liderazgo dependerá del estilo del líder y la situación en la que se encuentra. Por lo tanto, los líderes deben ser capaces de evaluar y adaptar su enfoque de liderazgo según las demandas del momento y las características del equipo, buscando siempre maximizar la eficacia y el rendimiento del grupo.

Según Bass y Avolio (2006) como se citó en Huamán y Incil, (2022) los estilos de liderazgo pueden dividirse en cuatro estructuras diferentes, el liderazgo transformacional se caracteriza por la influencia de atribución idealizada, influencia conductual idealizada, motivación inspiracional y estimulación intelectual. El liderazgo transaccional se fundamenta en la consideración individualizada y las recompensas contingentes. El liderazgo correctivo implica la gestión activa de excepciones, mientras que el liderazgo de evitación pasiva y recompensas contingentes se clasifica en la categoría de *laissez-faire*.

Con respecto a la motivación laboral, Chung (2022) la define como el impulso interno que lleva a los colaboradores a buscar y mantener un alto nivel de compromiso, productividad y satisfacción en su trabajo. Incluye una combinación de componentes intrínsecos y extrínsecos que se relacionan con el deseo de los empleados para alcanzar

metas laborales, sentirse valorados, y experimentar una sensación de logro y reconocimiento en su entorno laboral

Merchán y Vera (2022) refieren que tiene relación con el impulso que nos permite realizar una actividad por nuestra voluntad. Asimismo, nos menciona acerca de la teoría de motivación e higiene de Herzberg, el factor de higiene hace referencia a todo aquello que no permite desarrollarse al trabajador y hace que su labor se vuelva insatisfactoria, como las relaciones sociales, el liderazgo, la estabilidad laboral o el sueldo. Por otro lado, el factor de motivación hace alusión a lo que estimula la motivación y la satisfacción organizacional, como los reconocimientos, los aumentos salariales y las nuevas posiciones laborales. Según, Barnhill et al. (2021) esta teoría destaca la significancia de tratar los factores que causan insatisfacción como aquellos que promueven la motivación, ya que son necesarios para mantener un ambiente laboral saludable y productivo.

En este caso, se puede mencionar la teoría de Maslow (1943, como se citó en Chirinos *et al*, 2022) conocida como la teoría de la Jerarquía de las Necesidades, afirma que, en el contexto laboral, las necesidades fisiológicas y de seguridad se satisfacen con salarios adecuados y condiciones de trabajo seguras. Las necesidades sociales se abordan mediante un entorno de trabajo positivo y colaborativo (Butterworth, 2024). La estima se fomenta a través del reconocimiento y recompensas, mientras que la autorrealización se alcanza mediante oportunidades de crecimiento profesional (Durmus, 2024).

Las dimensiones de motivación laboral según Arévalo (2012, como se citó en Porcino y Pinco, 2023) abordan varios aspectos. La cultura organizacional recalca cómo los colaboradores se sienten incluidos, así como su satisfacción y la percepción de su ambiente laboral. La identificación y valores se centran en el compromiso del empleado con los objetivos y valores de la empresa, así como en si sus metas personales están alineadas con las de la organización. La realización se relaciona con sentir que las expectativas del empleado son reconocidas por la empresa y tener una visión positiva del futuro en ella. El trabajo en equipo evalúa la capacidad del empleado para colaborar y comprometerse con sus colegas en la consecución de objetivos compartidos.

El liderazgo se puede suscitar de manera situacional, esto quiere decir que, los líderes deben adaptar su estilo de liderazgo según la madurez y competencia de los seguidores en una tarea específica. Dirigiendo, persuadiendo y delegando, para responder adecuadamente a las necesidades cambiantes del equipo y del entorno. (Hersey y Blanchard, 2013, como se cita en Tsoalka, 2020). La adaptabilidad en el liderazgo permite a los líderes ajustar su enfoque según las circunstancias y las características individuales de su equipo, lo que crea un entorno donde los empleados se sienten valorados y comprendidos, fomentando motivación y compromiso (Uys, & Webber-Youngman, 2021).

Los tipos de liderazgo tienen una influencia significativa en la motivación laboral. Desde una perspectiva transformacional, los líderes inspiran a sus seguidores a alcanzar metas compartidas, promoviendo la motivación intrínseca mediante una visión convincente y un apoyo emocional (Edmondson, 2023). En un contexto democrático, se fortalece la motivación laboral al permitir incrementar la implicación en la toma de decisiones, lo que genera un sentido de pertenencia y compromiso (Seyama-Mokhaneli, 2024). Por otro lado, desde la perspectiva transaccional, se establecen acuerdos claros que aumentan la motivación extrínseca a través de recompensas tangibles (Wyatt, 2024). Sin embargo, el liderazgo autocrático puede disminuir la motivación intrínseca al limitar la autonomía de los empleados (Deszczyński, 2021). Finalmente, el enfoque situacional destaca la notable necesidad de adaptar el liderazgo a las circunstancias, lo que puede influir positivamente en la motivación laboral al ofrecer un liderazgo efectivo (Mordue, 2021).

La motivación laboral está estrechamente relacionada con el estilo de liderazgo empleado en una organización. Un liderazgo que fomenta la participación activa y el respeto mutuo tiende a aumentar la motivación intrínseca de los empleados, lo que se traduce en un mayor rendimiento. Por el contrario, un liderazgo que se centra en el control estricto y la falta de comunicación reduce significativamente la motivación, afectando negativamente el desempeño y aumentando la rotación (Reams, 2020).

II. METODOLOGÍA

El actual estudio se ha realizado en base a una serie directrices basadas en su metodología de aplicación, en base a ello es preciso mencionar en primer lugar su método aplicado.

El presente trabajo fue de tipo básica, definiéndose como un estudio que investiga o diagnostica una realidad y la relación entre dos o más constructos que estén suscitándose en un mismo momento y lugar (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, 2020). Además, su enfoque será cuantitativo, el cual, según Hernández, Fernández y Baptista (2014; como se cita en Cruz, 2021) se define como aquel estudio que requiere la recolección de datos numéricos, los cuales serán recogidos mediante instrumentos debidamente estandarizados para medir adecuadamente los constructos estudiados.

Así mismo se puede afirmar que el estudio mantuvo su diseño no experimental, transversal y correlacional. Baskal (2023) explica que un estudio es no experimental cuando los constructos evaluados son netamente analizados desde su línea base, más no hay intervención alguna por parte del examinador. Así mismo, el diseño transversal es en el que los datos serán recolectados en un solo instante y en un solo momento, su intención es la descripción de variables y examinar su frecuencia (Arachchige, 2023). Finalmente, este estudio tiene un diseño correlacional, del cual Kumar *et al.* (2023) afirman que son todas las investigaciones que tiene como principal finalidad establecer la existencia o nula existencia de la relación entre dos variables, las cuales se hagan presentes en un determinado tiempo y lugar.

En segundo lugar, cabe mencionar que las variables han sido definidas conceptual y operacionalmente, por ello se puede mencionar lo siguiente.

Con respecto al liderazgo, según Solarte (2022) refiere que es la manera peculiar que la persona desarrolla para poder dirigir un grupo, para que una empresa sea reconocida es fundamental que se determine un buen líder, el cual fomente el crecimiento de los colaboradores y potencie sus fortalezas.

Los estilos de liderazgo se definen operacionalmente, al ser una variable medible mediante la aplicación del Cuestionario Multifactorial del liderazgo - MLQ 5X, el cual tiene 65 ítems divididos en sus 4 dimensiones (L. Transformacional, L. Transaccional, L. Correctivo y L. Pasivo/evitador).

Con respecto a la motivación laboral, Chung (2022) afirma que es el impulso interno que lleva a los colaboradores a buscar y mantener un alto nivel de compromiso, productividad y satisfacción en su trabajo.

La motivación laboral se define operacionalmente al ser medible mediante el Inventario de Motivación Laboral, el cual tiene 40 ítems en total, divididos en sus 4 dimensiones (Cultura Organizacional, Identificación y valores, Realización y Trabajo en equipo).

En tercer lugar, se mencionará la población y muestra que se utilizará para el estudio, compuesta por 35 colaboradores del policlínico policial, se ha optado por una muestra de la totalidad de los colaboradores, abarcando distintos departamentos y rangos jerárquicos, a fin de obtener una visión global dentro de la institución. Herman (2023) indica que la población seleccionada para un estudio está conformada por sujetos que tienen por lo menos una particularidad en común, la cual se relacione al constructo explorado.

En cuarto lugar, se hace referencia a las técnicas e instrumentos utilizadas, siendo requerido para el presente estudio la aplicación de la técnica de encuesta mediante la aplicación de cuestionarios. La variable Estilos de liderazgo se hizo medible mediante el cuestionario titulado "Cuestionario Multifactorial del Liderazgo" MLQ 5X, cuyos autores originales fueron Bass y Avolio durante el año 2000 en Estados Unidos, posteriormente fue adaptado en el año 2012 por Dante Vásquez en Lima-Perú y finalmente fue adaptado y sus propiedades psicométricas fueron validadas nuevamente por Carles Huamán y José Incil durante el 2024 en Cajamarca-Perú. Adicionalmente, la administración del instrumento puede ser tanto individual como colectiva; es capaz de medir niveles altos, medios y bajos de la variable, así como también de cada dimensión (L. transformacional (31 reactivos), L. transaccional (14 reactivos), L. correctivo (6 reactivos) y L. pasivo/evitador (14 reactivos)); contando con 65 reactivos.

Así mismo, Huamán y Incil (2024) identificaron la validez de constructo de 0.85 y un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.84 de confiabilidad. La variable Motivación Laboral se hizo medible mediante el Inventario de Motivación Laboral, cuyos autores fueron Arévalo Luna e Izquierdo Luis durante el año 2012 en Trujillo-Perú, subsiguientemente fue adaptado y sus propiedades psicométricas fueron validadas por Olga Corcino y Fiorela Pinco durante el año 2023 en Cajamarca-Perú. Cabe aclarar que la administración del instrumento se puede realizar tanto individual como colectivamente; es capaz de medir niveles bajos, promedio y alto de la variable, dividiéndose también en la dimensión cultura organizacional, identificación y valores, realización y trabajo en equipo; contando con 40 ítems en total. De igual manera, Corcino y Pinco (2023) afirman que posee una validez de constructo de 0.85 y confiabilidad según índice de Alfa de Cronbach de 0.90.

En quinto lugar, para la aplicación de la investigación, se inició solicitando autorización a los directivos de un policlínico policial de Cajamarca, consecuentemente se estableció el número total de la muestra y se coordinó la aplicación de los instrumentos ya presentados. Cabe aclarar que antes de la aplicación de los cuestionarios se les brindó un consentimiento informado, el cual sería firmado por cada uno de los participantes del estudio; los datos recogidos son tabulados para conformar una base de datos en Microsoft Excel, y analizados mediante SPSS. Lo antes mencionado atañe a la aplicación de la estadística descriptiva al detallar los datos recabados. Posteriormente, se aplicará la estadística inferencial para comprender todos los resultados obtenidos y que sea posible llegar a una conclusión basada en el método científico.

Finalmente es importante mencionar que el estudio respetó los principios éticos citados por la Universidad César Vallejo (2021) afirmando así que toda investigación en seres Humanos debe contar con su consentimiento tanto para ser partícipe, como para la publicación del estudio; también es responsabilidad del investigador seguir cada lineamiento y criterio en base al beneficio de la población objetivo; a su vez se respeta la política antiplagio citando cada información obtenida de algún artículo u otro documento.

III. RESULTADOS

Tabla 1

Estilos de liderazgo y motivación laboral en los trabajadores de un policlínico policial de Cajamarca

Correlación de variables		Estilos de liderazgo
	Coeficiente de correlación	,352*
Motivación laboral	Sig. (bilateral)	0.038
	N	35

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

Nota. La tabla 1 se plasmó la correlación entre las variables estudiadas, cuyos datos revelan que existe relación positiva baja significativa entre la motivación laboral y los estilos de liderazgo de los trabajadores pertenecientes a un policlínico policial ($p < 0.05$; $0.2 \leq r \leq 0.39$), al tener un p valor menor a 0.05, pero mayor a 0.01 y un índice de correlación de 0.352.

Tabla 2

Estilos de liderazgo en los trabajadores de un policlínico policial de Cajamarca

Estilos de liderazgo	N	%
Nivel alto	35	100%
Nivel medio	0	0%
Nivel bajo	0	0%
Total	35	100%

Nota. En la tabla 2 se observa que el 100% de los colaboradores revelaron tener nivel alto de estilos de liderazgo en los colaboradores de un policlínico policial perteneciente a la ciudad de Cajamarca, indicando así que todos los colaboradores identifican un liderazgo adecuado.

Tabla 3

Niveles de motivación laboral en los trabajadores de un policlínico policial de Cajamarca

Motivación laboral	N	%
Nivel alto	35	100%
Nivel medio	0	0%
Nivel bajo	0	0%
Total	35	100%

Nota. En la tabla 3 se observa que el 100% de los colaboradores del policlínico policial el cual está ubicado en la ciudad de Cajamarca, alcanzaron niveles altos de motivación laboral, consecuentemente el nivel medio y bajo obtuvieron un 0%. Evidenciando una motivación alta en los trabajadores de dicho plantel.

Tabla 5

Liderazgo pasivo evitador y realización en los trabajadores de un policlínico policial de Cajamarca

Correlación de dimensiones		Liderazgo pasivo/evitador
Realización	Coefficiente de correlación	-0.633
	Sig. (bilateral)	0.027
	N	35

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

Nota. La tabla 5 revela que existe correlación significativa negativa moderada entre la dimensión realización y liderazgo pasivo/evitador ($p < 0.05$; $-0.4 \geq r \geq -0.69$), indicando que mientras mayor presencia haya de liderazgo pasivo/evitador, menor será el sentimiento de realización en los colaboradores. Se puede evidenciar lo mencionado al obtener un p valor de 0.027, indicando que es posible relacionar ambas dimensiones entre sí y obteniendo un coeficiente de correlación de -0.63.

Tabla 6

Liderazgo transformacional y cultura organizacional en los trabajadores de un policlínico policial de Cajamarca

Correlación de dimensiones	Liderazgo transformacional
Cultura organizacional	
Coeficiente de correlación	0.064
Sig. (bilateral)	0.036
N	35

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

Nota. En la tabla 6 se observa que existe correlación significativa positiva muy baja entre las dimensiones cultura organizacional y liderazgo transformacional ($p < 0.05$; $0.1 \leq r \leq 0.19$), indicando que mientras mayor liderazgo transformacional exista, mayor será la cultura organizacional. Identificando esto al obtener un p valor de 0.036, indicando que es posible relacionar ambas dimensiones entre sí y obteniendo un coeficiente de correlación de 0.064.

IV. DISCUSIÓN

El presente trabajo de investigación fue realizado basándose en la problemática manifestada por los trabajadores de un policlínico policial el cual está ubicado en el departamento de Cajamarca, los trabajadores manifiestan alta motivación durante la mayor parte del tiempo dentro de las horas laboradas, sin embargo en ocasiones esto dependerá del liderazgo aplicado por su jefatura a cargo, si este liderazgo no es el adecuado presentaran desmotivación para el cumplimiento de sus funciones en su centro de labores, manifestando los colaboradores que la causa de la desmotivación es por el estilo de liderazgo aplicado en ciertas ocasiones dentro de la empresa, siendo aplicado un liderazgo negativo por ciertas autoridades del plantel, los cuales no aplican incentivos laborales que fomenten la competencia y un mejor ambiente laboral.

Para efectos del estudio se planteó como objetivo principal determinar la relación entre estilos de liderazgo y motivación laboral en los trabajadores de un policlínico policial de Cajamarca, siendo aplicados los instrumentos respectivos a la muestra seleccionada y cuyos resultados evidenciaron que existe una relación positiva baja significativa entre la motivación laboral y los estilos de liderazgo de los trabajadores pertenecientes a un policlínico policial ($p < 0.05$; $0.2 \leq r \leq 0.39$). Ante los resultados obtenidos en esta investigación, cabe mencionar que existen trabajos previos similares, de los cuales autores publicaron resultados semejantes, como menciona Hernández (2021) encontró que existía relación altamente significativa entre Estilos de Liderazgo y la Motivación Laboral al obtener un p valor de 0.000 ($r = -0.361$).

Al igual que, Belén et al. (2020) en su estudio evidenció un resultado similar al identificar que existía una relación significativa entre las variables con un p valor menor a 0.05 ($r = 0.524$). También Elespuru (2020) reveló encontrar una relación significativa entre estilos de liderazgo y motivación en el trabajo ($p < 0.05$). Al mismo tiempo, Monchon (2020) identificó correlación altamente significativa moderada entre sus variables ($p < 0.01$; $r = 0.53$). Igualmente, Hidalgo y Javier (2022) encontró que existe relación altamente significativa entre las variables al obtener un p valor de 0.000 ($r = 0.724$). De la misma forma, Arbañil (2022) evidenció que existe relación entre liderazgo y motivación laboral ($p < 0.05$). Además, Aguirre (2023) también encontró resultados similares al

obtener una correlación altamente significativa entre estilos de liderazgo y motivación ($p < 0.01$).

Según Chávez (2021) sus resultados indicaron una relación altamente significativa entre las variables con un p valor de 0.000. Además, Vásquez (2022) identificó que existía relación significativa positiva alta entre las variables estudiadas ($p < 0.01$; $r = 0.83$). Así mismo, Jara (2023) reveló obtener una correlación altamente significativa directa ($r = 0.71$; $p = 0.000$). Sin embargo, también hubo estudios cuyos resultados difirieron de los identificados en el presente, de los cuales Olivos (2023) difirió al identificar que no existe correlación entre las variables al obtener un p valor de -0.339. También Tesen (2022) alcanzó resultados que indicaron que no existía relación alguna entre las variables ($p > 0.05$).

Por lo obtenido con anterioridad existe sustento teórico de las variables que ayudaran a comprender los resultados, como menciona Horton y Farnham (2007; como se citó en Huamán & Incil, 2022) el liderazgo consiste en que el líder guie a sus colaboradores, preocupándose por su bienestar y necesidades, asegurando así su satisfacción y compromiso total con la organización. Así mismo, con respecto a la segunda variable, en relación con la variable de motivación laboral Chung (2022) mencionó que este es el impulso interno que lleva a los empleados a mantener un alto nivel de compromiso, productividad y satisfacción en su trabajo. Esta motivación combina factores intrínsecos y extrínsecos, relacionados con el deseo de alcanzar objetivos laborales, sentirse valorados y experimentar un sentido de logro y reconocimiento en el entorno laboral.

En relación con ambas variables el autor Reams (2020) refirió que la motivación laboral siempre está estrechamente relacionada con el estilo de liderazgo empleado en una organización, un liderazgo que fomenta la participación y el respeto mutuo tiende a aumentar la motivación intrínseca de los empleados, lo que se traduce en un mayor rendimiento en cada uno de los colaboradores. Por el contrario, un liderazgo que se centra en el control estricto por parte del líder y la falta de comunicación reduce significativamente la motivación de sus colaboradores, afectando negativamente el desempeño y aumentando la rotación de personal continuo.

Respondiendo al primer objetivo específico que busco caracterizar los estilos de liderazgo en los trabajadores de un policlínico policial de Cajamarca, en donde se obtuvo que un 100% de los colaboradores presentan un nivel alto de estilos de liderazgo, cabe mencionar que existe un trabajo previo con similares datos obtenidos en esta investigación, Olivos (2023) en su estudio demostraron los resultados que el 100% de su muestra considera que existe un nivel medio de liderazgo en su centro de trabajo. De igual manera existen estudios que demuestran resultados diferentes a los obtenidos, como lo menciona Jara (2023) en su estudio obtuvo como resultados que los colaboradores identificaron niveles medios de liderazgo (49%), mientras que un 28% denota un nivel bajo de liderazgo y solo el 23% considera un nivel alto de liderazgo.

Dando realce a los datos obtenidos sobre el estilo de liderazgo, cabe recalcar que existe sustentos teóricos que ayudaron a comprender el resultado, como se mencionó que el liderazgo se puede suscitar de manera situacional, los líderes deben adaptar su estilo de liderazgo según la madurez y competencia de sus colaboradores en una tarea específica. Dirigiendo, persuadiendo y delegando, para responder adecuadamente a las necesidades cambiantes del equipo y del entorno. (Hersey & Blanchard, 2013, como se cita en Tsoalka, 2020) reconociendo que solo el personal puede identificar el tipo de liderazgo ya que para algunas personas podría ser el correcto como para otras no.

En relación con el segundo objetivo específico que busco describir los niveles de motivación laboral en los trabajadores de un policlínico policial de Cajamarca, en la que se obtuvo de igual manera que un 100% de los trabajadores presentan un nivel alto de motivación laboral, de igual manera es importante reconocer que existen trabajos previos que obtuvieron resultados semejantes, como Olivos (2023) se reveló en sus resultados que el 85% de su muestra obtuvo un nivel medio de motivación y un 15% un nivel bueno, de manera contraria también existen trabajos de investigación con resultados diferentes a los obtenidos como en el estudio de Alarcón-Lizcano et al. (2022) los resultados revelaron que el 74% de colaboradores no se sentían motivados se consecuencia a la falta de reconocimiento de logros.

Ante lo antes mencionado en relación a los niveles de motivación laboral existen sustentos teóricos que permitieron entender de mejor manera a que se deben estos

resultados, como mencionaron Merchán y Vera (2022) la motivación tiene relación con el impulso que permite a cada individuo realizar una actividad por su propia voluntad, el relación al factor de higiene el autor menciona que este hace referencia a todo aquello que no le permite al colaborador desarrollarse, lo cual hace que su labor se vuelva insatisfactoria, como las malas relaciones sociales, el mal liderazgo, la mala estabilidad laboral, el inadecuado clima organizacional o el sueldo poco favorable.

Con respecto al tercer objetivo específico que busco hallar la relación entre liderazgo transaccional y trabajo en equipo en los trabajadores de un policlínico policial de Cajamarca, se obtuvo como resultados la existencia de una relación positiva baja significativa entre las dimensiones de trabajo en equipo y liderazgo transaccional ($p < 0.05$; $0.2 \leq r \leq 0.39$) en los colaboradores de un policlínico policial, lo cual indica a mayor liderazgo transaccional menor será el nivel de trabajo en equipo, ya que al brindar recompensas individuales el equipo buscará el avance individual más no lograr el objetivo como equipo. Cabe recalcar que no existen trabajos previos que hallen la relación entre las dimensiones.

Sin embargo existen teorías que ayudaron a entender los resultados obtenidos, como refirieron Bass y Avolio (2006) como se citó en Huamán y Incil (2022) el liderazgo transaccional se basa en la consideración que el líder tiene a cada individuo y las recompensas eventuales que se les brinda a los colaboradores; con relación al trabajo en equipo, ayudando a mejorar los resultados propuestos dentro del equipo (Arévalo, 2012, como se citó en Porcino & Pinco, 2023) comento que esta es la capacidad que tienen los grupos para poder colaborar entre sus compañeros para poder conseguir los objetivos que tienen en común.

Respondiendo al cuarto objetivo específico el cual busco definir la relación entre liderazgo pasivo evitador y realización en los trabajadores de un policlínico policial de Cajamarca, en la cual se obtuvo la existencia de una correlación significativa negativa moderada entre la dimensión realización y liderazgo pasivo/evitador ($p < 0.05$; $-0.4 \geq r \geq -0.69$), demostró que mientras mayor presencia de un liderazgo pasivo/evitador, menor será el sentimiento de realización en los colaboradores. Es importante recalcar que no existen trabajos previos que hallen la relación entre las dimensiones, por lo que no hay

investigaciones previas que ayudaron a avalar los resultados obtenidos en esta investigación.

Sin embargo existen teorías que ayudaron a comprender los resultados obtenidos entre las variables de realización y liderazgo pasivo, como refirieron Arévalo (2012, como se citó en Porcino & Pinco, 2023) la realización hace referencia a las expectativas del trabajador para poder ser reconocidos por la empresa donde trabajan además de tener una visión positiva en su relación futura con ella; en relación al liderazgo pasivo, este es un tipo de liderazgo donde el líder no resalta entre su equipo, evitando ciertas responsabilidades o el involucramiento de problemas relacionados con el equipo o con el trabajo en sí, de esa manera evita su responsabilidad en la toma de decisiones y el poder dirigir al equipo de trabajo para el logro de los objetivos en común (Mordue, 2021).

Por último, en relación con el ultimo objetivo específico que buscó establecer la relación entre liderazgo transformacional y cultura organizacional en los trabajadores de un policlínico policial de Cajamarca, se obtuvo que existe una correlación significativa positiva muy baja entre las dimensiones cultura organizacional y liderazgo transformacional ($p < 0.05$; $0.1 \leq r \leq 0.19$), indicando que mientras mayor liderazgo transformacional exista, mayor será la cultura organizacional. Por lo que es importante mencionar que no existen trabajos previos que hallen la relación entre las dimensiones estudiadas en este objetivo.

Ante esto existen teorías que generaron entendimiento de los resultados obtenidos, Arévalo (2012, como se citó en Porcino & Pinco, 2023) mencionaron que la cultura organizacional tiene relación con el sentimiento de pertenencia de los trabajadores, que satisfacción tienen en relación a esta y como perciben el entorno de trabajo; con relación al liderazgo transformacional, en este el líder genera inspiración en sus colaboradores para alcanzar metas en conjunto, generando una motivación de los trabajadores mediante una visión convincente y el apoyo emocional constante de su empleador (Mordue, 2021) por ultimo Fiedler (1967, citado por Rojas et al, 2020) argumenta que no existe una forma de liderazgo único o universal mejor que los demás. Según esta teoría, el líder deberá adaptar su estilo de liderazgo a las diferentes circunstancias que puede presentar y a las necesidades de cada miembro del equipo.

V. CONCLUSIONES

1. Existe relación positiva baja significativa entre los estilos de liderazgo y motivación laboral ($p < 0.05$; $0.2 \leq r \leq 0.39$), ante un liderazgo desfavorable menor será la motivación del trabajador, ya que no se desarrollará personal y profesionalmente de una manera óptima por no tener el impulso o motivación para cumplir sus objetivos.
2. El 100% de la muestra alcanzaron un alto nivel de liderazgo, reflejando la práctica efectiva de un liderazgo sólido que ayuda al crecimiento laboral de sus colaboradores cumpliendo sus expectativas.
3. El 100% de los colaboradores del policlínico policial mostraron altos niveles de motivación laboral, la cual se estimula a través de nuevas oportunidades laborales y reconocimientos por parte de sus líderes.
4. Existe relación positiva baja significativa entre las dimensiones trabajo en equipo y liderazgo transaccional ($p < 0.05$; $0.2 \leq r \leq 0.39$), en donde mientras mayor sea el liderazgo transaccional menor será la interacción del trabajo en equipo, ya que la primera dimensión premia el avance personal y la otra dimensión busca premiar el trabajo grupal.
5. Existe correlación significativa negativa moderada entre la dimensión realización y liderazgo pasivo/evitador ($p < 0.05$; $-0.4 \geq r \geq -0.69$), denotando que mientras mayor sea la presencia del liderazgo pasivo/evitador, lo cual representa un líder que evade sus responsabilidades, menor será el sentimiento de realización en los colaboradores, ya que no cumple con las expectativas del trabajador dentro de su ambiente laboral.
6. Existe correlación significativa positiva muy baja entre cultura organizacional y liderazgo transformacional ($p < 0.05$; $0.1 \leq r \leq 0.19$), indicando que mientras mayor liderazgo transformacional mayor será la cultura organizacional, liderazgo que se basa en un líder que busca cumplir metas en conjunto, por lo cual facilita la integración de los nuevos colaboradores e identificación con la cultura organizacional.

VI. RECOMENDACIONES

Se recomienda al Ministerio del Interior fomentar un mayor desarrollo de programas de capacitación en liderazgo que refuercen las habilidades de los líderes, enfocándose en mejorar la motivación laboral, sugiriendo investigar qué aspectos específicos del liderazgo contribuyen a esta relación, para fortalecerla en futuras iniciativas.

A las empresas se les recomienda mantener y reforzar los estilos de liderazgo existentes que les funciona de manera adecuada para poderlo replicar mediante talleres y formación continua a los demás líderes para de esta manera mejorar la motivación y desarrollo de los colaboradores.

Se les recomienda a las jefaturas de cada área de trabajo el poder promover actividades que fortalezcan el trabajo en equipo, integrando elementos de liderazgo transaccional que puedan mejorar la cooperación y el cumplimiento de objetivos, además de poder investigar cómo otros estilos de liderazgo pueden complementar y aumentar esta relación.

Al área de RR.HH. se le recomienda implementar estrategias de reconocimiento y recompensas que mantengan esta alta motivación, y explorar otras áreas donde esta motivación pueda tener un impacto positivo.

Se recomienda a todos los colaboradores y profesionales desalentar las prácticas de liderazgo pasivo/evitador mediante la implementación de políticas de liderazgo activo y apoyo al desarrollo profesional, ya que este estilo afecta negativamente la realización de los colaboradores. Se sugiere realizar estudios adicionales sobre el impacto de este tipo de liderazgo en el bienestar laboral.

Fortalecer la cultura organizacional para que se alinee mejor con los principios del liderazgo transformacional. Esto podría incluir programas de cambio cultural que enfatizan la visión compartida y el empoderamiento de los empleados.

REFERENCIAS

- Aguirre, F. (2023). *Estilos de liderazgo administrativo y motivación del personal de salud en el Centro de Salud las Moras – Huánuco 2022*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Huánuco]. Repositorio UDH. <http://distancia.udh.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14257/4419/Aguirre%20Fabi%20an%20C%20Yumira.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alarcón-Lizcano, L. M., Garcia-Mogollon, J. M., y Bolivar, R. (2022). Análisis de los estilos de liderazgo ejercidos en la Universidad de Pamplona, Colombia. *Saber, Ciencia Y Libertad*, 17(1), 341–363. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2022v17n1.8450>
- Amin, M., Ali, A., Hao, T., Saher, L. y Wang. G. (2024). Unlocking employee innovative behavior: the role of humble leadership, core self-evaluation, and leader-member exchange. *BioMed Central Ltd*, 12(1), 175. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01668-y>
- Arachchige, C. (2023) *Social Research Methodology and Publishing Results*. IGI Global. https://www.google.com.pe/books/edition/Social_Research_Methodology_and_Publishi/7x21EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0
- Arbañil, C. (2022). *Liderazgo y motivación laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora del Rosario” - Región Norte*. [Tesis de licenciatura]. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/78356>
- Barnhill, C., Oja, B. y Smith, N. (2021). *Organizational behavior in sport management: An applied approach to understanding people and groups*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-67612-4>
- Belén, Y, Fuster, D., Fuster, D. y Guillén, P. (2020). Estilos de liderazgo y motivación laboral de los docentes. *EduTicInnova - Revista De Educación Virtual*, 8(1), 88-107. <https://portalrevistas.aulavirtualusmp.pe/index.php/eduticinnova/article/view/1913>
- Butterworth, C., Greenlee, C. y Warner, C. (2024). *Why Care?: How Thriving Individuals*

- Create Thriving Cultures of Continuous Improvement Within Organizations*. Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781003413479>
- Chávez, M. (2021). *Estilos de liderazgo y compromiso organizacional del trabajador durante la pandemia COVID-19. Hospital Regional Docente Cajamarca*. [Tesis de licenciatura]. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/62195>
- Chinchay, W. y Chávarry, P. (2021). Leadership in the public sector [Liderazgo en el sector público]. *Revista Venezolana de Gerencia*, 650-662. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85112281954&doi=10.52080%2frvgluz.26.e5.41&partnerID=40&ymd5=6fe0d1d4e37c42ce22734bd6093c8c5d>
- Chiquillo, J., Amaya, N. y Curiel, R. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *RVG*, 28(103), 1295-1311. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9000846>
- Corcino, O. y Pinco, F. (2023). *Motivación laboral y rendimiento laboral en funcionarios públicos de una municipalidad distrital de Cajamarca*. [Tesis de licenciatura]. Universidad Privada Antenor Orrego. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/16231>
- Cruz, C. A. (2021). Gestión educativa y competencias profesionales directivas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 6008-6018. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.755
- Deszczyński, B. (2021). *Firm competitive advantage through relationship management: A theory for successful sustainable growth*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-67338-3>
- Durmus, I. (2024). Organizational Overview of Maslow and Management Research. *Revista Turca de Orientación y Asesoramiento Psicológico*, 14(72), 137–152. https://doi.org/10.17066/tpdrd.1332600_10
- Edmondson, A., Sandahl, C. y Von Knorring, M. (2023). *Managing with Sense and Sensitivity: Professionalism in Leadership*. Tu Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-24109-3>

- Elespuru, R. D. P. (2020). *Estilos de liderazgo y motivación laboral en la comercializadora San Juan, Iquitos- 2020*. [Tesis de licenciatura]. Universidad Privada de La Selva Peruana.
<http://repositorio.ups.edu.pe/bitstream/handle/UPS/158/TesisliderazgomotivacionDorisPatriciaElespuruRamirez.pdf>
- Grande, J. (2019). *Motivación laboral: entre lo que dice y hace el líder*. El Peruano.
<https://elperuano.pe/noticia/87239-motivacion-laboral-entre-lo-que-dice-y-hace-el-lider>
- Herman, A. (2023). *Research Methodology Best Practices for Rigorous, Credible, and Impactful Research*. SAGE Publications.
https://www.google.com.pe/books/edition/Research_Methodology/PdbrEAAAQBAJ?hl=esygbpv=0
- Hernández, M. (2021). The relationship between the leadership style of the director and the motivation of millennial generation teachers. *Educación*, 30(58), 188-205.
<https://dx.doi.org/10.18800/educacion.202101.009>
- Hidalgo, I. y Javier, D. (2022). *Relación del clima laboral y el compromiso organizacional de los colaboradores del Gobierno Regional de San Martín, Moyobamba 2022*. [Tesis de licenciatura]. Universidad César Vallejo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/109407/Hidalgo_LIM-Javier_RDP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Huamán, C. e Incil, J. (2024). *Estilos de Liderazgo y Estrés Laboral en los Jefes del área de un hospital de la ciudad de Cajamarca – 2021*. [Tesis de licenciatura]. Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.
<http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/3130>
- Jara, C. (2023). *Liderazgo y el clima organizacional en una Microred de salud del distrito de Querocotillo. Cajamarca, 2022*. [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/138017>
- Landeo, H. (2021). *Perfil profesional y desempeño laboral del personal policial de la comisaría de turismo de la Policía Nacional del Perú – Chimbote, 2020*. [Tesis de

- licenciatura]. Universidad César Vallejo.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/75424>
- Merchán, A. y Vera, A. (2022). Teorías de motivación y su relación en el ámbito laboral. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, 10(2), 81-86.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8625447.pdf>
- Ministerio del Interior (2023). Perfil Policial Peruano.
https://www.policia.gob.pe/pnp/archivos/porta1/doc/17941doc_Perfil_Policial_Peruano_RM.pdf
- Monchon, C. (2020). *Estilos de liderazgo y motivación laboral en los trabajadores de la empresa Odessa PGS SAC – Chiclayo*. [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/51715>
- Mordue, S. J. (2021). *How to thrive at work: Mindfulness, motivation and productivity*. Critical Publishing.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioucv/detail.action?docID=6469704>
- Muñoz, K., Giacomán, A. y La Mota, G. (2020). Liderazgo y su incidencia en la motivación laboral de una empresa. *MAPA: Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas*, 4(20), 202-2017. <https://revistamapa.org/index.php/es/article/view/245/341>
- Olivos, J. M. A. (2023). *Liderazgo y motivación laboral en los trabajadores de un establecimiento de salud-bagua*. [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/127525>
- Organización Internacional del Trabajo (2021). Los convenios de la oit sobre seguridad y salud en el trabajo: una oportunidad para mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_118.pdf
- Organización Mundial de la Salud (2022). Salud ocupacional: los trabajadores de la salud. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/occupational-health--health-workers>
- Organización Panamericana de la Salud (2022). Directrices de la OMS sobre salud

mental en el
trabajo. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/363173/9789240058309-spa.pdf>

Quiroz, L., Zambrano, S. y Franco, J. (2021). Liderazgo y motivación laboral: caso gobierno autónomo descentralizado del cantón Chone. *Polo del Conocimiento*, 57(6), 183-198. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7927000>

Reams, J. (2020). *Maturing leadership: How adult development impacts leadership*. Emerald Publishing Limited. <https://www.proquest.com/legacydocview/EBC/6158249?accountid=37408>

Rojas, O., Vivas, A., Mota, K. y Quiñonez, J. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia*, 28(1), 237-262. <https://sophia.ups.edu.ec/index.php/sophia/article/view/28.2020.09>

Seyama-Mokhaneli, S. (2024). *Critical conscious leadership for decolonisation: a Black consciousness perspective of authentically transforming leadership*. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/EDI-01-2023-0033>

Sierra, D., y Mendoza, R. P. (2022). *Estilo de liderazgo que predomina en la empresa Factoria Industrial SAC de la ciudad de Cajamarca en el 2022*. [Tesis de licenciatura]. Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo. https://scholar.google.es/scholar?hl=esyas_sdt=0%2C5yq=ESTILO+DE+LIDERAZGO+QUE+PREDOMINA+EN+LA+EMPRESA+FACTORIA+INDUSTRIAL+SAC+DE+LA+CIUDAD+DE+CAJAMARCA+EN+EL+2022ybtnG=

Smith, P. E., Yellowley, W., y McLachlan, C. J. (2020). *Organizational behaviour : Managing people in dynamic organizations*. Taylor y Francis Group. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioucv/detail.action?docID=6350374>

Solarte, E. (2022). *Análisis de las diferentes teorías del liderazgo enfocada en las organizaciones*. UNAD. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/47685/eosolartes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Sukkar, A. E. (2020). *Sustainability leader in a green business era: A middle east perspective*. Business Expert Press.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioucv/detail.action?docID=6193894>
- Tesen, L. (2022). *Liderazgo directivo y motivación docente en una institución educativa de Jaén, Cajamarca*. [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/106550>
- Thapar, M. (2022). *Leadership culture: What makes or breaks a leader?*. Hansib Publications.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioucv/detail.action?docID=30654703>
- Tsolka, A. (2020). Contingency and Situational Approaches to Educational Leadership. *Oxford University Press*, 1, 171-176.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.637>
- Universidad César Vallejo (2021). Anexo 01 RCUN°0340-2021-UCV Actualización de Código de Ética. <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-cesar-vallejo/tecnicas-e-instrumentos-para-la-investigacion/anexo-01-rcun00340-2021-ucv-actualizacion-codigo-de-etica/25236211>
- Uys, J., y Webber-Youngman, R. (2021). *The anatomy of leadership in industry 4.0 : The 4.0d® leadership development model*. Knowledge Resources.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioucv/detail.action?docID=6682691>
- Vásquez, L. (2022). *Estilos de liderazgo y gestión educativa en una institución pública de la región Cajamarca*. [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/94638>
- Vásquez, L. (2022). *Estilos de liderazgo y gestión educativa en una institución pública de la región Cajamarca*. [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/94638>
- Velázquez, J. (2019). Liderazgo, motivación y estrés laboral: factores influyentes en la empresa familiar Muñecas Ventura. *CINA Research*, 3(3), 5-13.
<https://journals2.uninavarra.edu.co/index.php/cinaresearch/article/view/209/88>
- Wood, R. (2020). *A universal philosophy of confidence-informed social motivation*.

Cambridge

Scholars

Publishing.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioucv/detail.action?docID=6191278>

Wyatt, S. (2024). *Antidote to the Crisis of Leadership: Opportunity in Complexity*. De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110796292>

Xiu, L., Van, D. y Lv F. (2024). Leaders' Machiavellian traits and servant leadership behaviors – A gender perspective. *Emerald Publishing*, 2(12), 336-352. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EBHRM-01-2023-0014/full/html>

ANEXOS

Anexo 1. Tabla de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Estilos de liderazgo	Con respecto al liderazgo, según Solarte (2022), refiere que es la manera peculiar que la persona desarrolla para poder dirigir un grupo, para que una empresa sea reconocida es fundamental que se determine un buen líder, el cual fomente el crecimiento de los colaboradores y potencie sus fortalezas.	Los estilos de liderazgo se definen operacionalmente, al ser una variable medible mediante la aplicación del Cuestionario Multifactorial del liderazgo - MLQ 5X, con 65 ítems divididos en sus 4 dimensiones.	-L. Transformacional	- Influencia Idealizada - Influencia atribuida - Motivación Inspiracional - Estimulación Intelectual	Escala de Likert
			-L. Transaccional	- Consideración Individualizada - Recompensa Contingente.	
			-L. Correctivo	- Direcciona corrigiendo conductas antes de que sean graves.	
			-L. Pasivo/Evitador	- Direcciona cuando las situaciones se pasaron, pero evita tomar decisiones.	
Motivación laboral	Con respecto a la motivación laboral, Chung (2022) afirma que es el impulso interno que lleva a los colaboradores a buscar y mantener un alto nivel de compromiso, productividad y satisfacción en su trabajo.	La motivación laboral se define operacionalmente al ser medible mediante la aplicación del Inventario de Motivación Laboral, el cual tiene 40 ítems en total, divididos en sus 4 dimensiones.	-Cultura Organizacional	- Pertenencia al equipo - Satisfacción laboral - Alineación con metas	Escala de Likert
			-Identificación y valores	- Compromiso con metas - Cumplimiento de valores - Alineación personal-empresa - Reconocimiento de expectativas	
			-Realización	- Visión positiva del futuro - Satisfacción personal	
			-Trabajo en equipo	- Relacionamiento efectivo Colaboración en metas -Compromiso grupal - Alineación con metas	

Nota: Se visualiza a detalle la variable Estilos de liderazgo y la variable Motivación laboral.

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO” MLQ 5X

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo del **JEFE** de su Institución, tal como es percibido por Ud. Por favor, responda todos los ítems de este cuadernillo. Sólo se puede marcar una opción para cada pregunta. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que Ud. está describiendo.

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría

Nunca	A Veces	Normalmente	Con Frecuencia	Siempre
0	1	2	3	4

correspondiente a su preferencia **con un Círculo**:

EL JEFE DE MI INSTITUCIÓN:		
1	Colabora conmigo siempre y cuando me esfuerce.	0 1 2 3 4
2	Acostumbra a evaluar críticamente las creencias y supuestos para ver si son los apropiados, en base a una escala de valores.	0 1 2 3 4
3	Trata de no intervenir en los problemas hasta que se vuelven serios o de su competencia.	0 1 2 3 4
4	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos en los marcos de desempeño.	0 1 2 3 4
5	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	0 1 2 3 4
6	Expresa sus valores y creencias más importantes.	0 1 2 3 4

7	Está ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
8	Cuando resuelve problemas trata de verlos con enfoques distintos.	0	1	2	3	4
9	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
10	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	0	1	2	3	4
11	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4
12	Se decide a actuar únicamente cuando las cosas funcionan mal.	0	1	2	3	4
13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4
15	Dedica tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
16	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	0	1	2	3	4
	Nunca	A Veces	Normalmente	Con Frecuencia	Siempre	
	0	1	2	3	4	
17	Mantiene la creencia que sólo es necesario hacer un cambio, cuando algo ha dejado de funcionar por completo.	0	1	2	3	4
18	Por el bienestar del equipo es capaz de ir más allá de sus intereses.	0	1	2	3	4
19	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	0	1	2	3	4
20	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos,	0	1	2	3	4

	antes de actuar.	
21	Actúa de modo que se gana mi respeto.	0 1 2 3 4
22	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0 1 2 3 4
23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0 1 2 3 4
24	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	0 1 2 3 4
25	Se muestra confiable y seguro.	0 1 2 3 4
26	Construye en el equipo una visión motivante del futuro.	0 1 2 3 4
27	Dirige mi atención hacia la reflexión de los fracasos o errores, para alcanzar los estándares requeridos en el marco del buen desempeño.	0 1 2 3 4
28	Le cuesta tomar decisiones.	0 1 2 3 4
29	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	0 1 2 3 4
30	Me apoya a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0 1 2 3 4
31	Me apoya a desarrollar mis fortalezas.	0 1 2 3 4
32	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	0 1 2 3 4
33	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	0 1 2 3 4
34	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	0 1 2 3 4
35	Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	0 1 2 3 4

36	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	0	1	2	3	4
37	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el equipo de trabajo.	0	1	2	3	4
38	Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.	0	1	2	3	4
39	Aumenta la confianza en mí mismo/a.	0	1	2	3	4
40	Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
41	Busca la manera de desarrollar mis capacidades.	0	1	2	3	4
	Nunca	A Veces	Normalmente	Con Frecuencia	Siempre	
	0	1	2	3	4	
42	Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	0	1	2	3	4
43	Se concentra en detectar y corregir errores.	0	1	2	3	4
44	Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	0	1	2	3	4
45	Tiende a no corregir errores ni fallos.	0	1	2	3	4
46	Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	0	1	2	3	4
47	Para mí él/ ella es un modelo a seguir.	0	1	2	3	4
48	Me orienta a metas que son alcanzables.	0	1	2	3	4
49	Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	0	1	2	3	4
50	Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.	0	1	2	3	4
51	Se relaciona conmigo personalmente.	0	1	2	3	4
52	Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo	0	1	2	3	4

	he hecho bien.	
53	Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	0 1 2 3 4
54	En general no supervisa mi trabajo; salvo que surja un problema grave.	0 1 2 3 4
55	Generalmente prefiere no tomar decisiones.	0 1 2 3 4
56	Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.	0 1 2 3 4
57	Le interesa conocer las necesidades que tiene el equipo de trabajo.	0 1 2 3 4
58	Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0 1 2 3 4
59	Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0 1 2 3 4
60	Se da cuenta de lo que necesito.	0 1 2 3 4
61	Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	0 1 2 3 4
62	Me informa constantemente sobre mis fortalezas.	0 1 2 3 4
63	Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0 1 2 3 4
64	Lo/la escucho con atención.	0 1 2 3 4
65	Construye metas que incluyen mis necesidades.	0 1 2 3 4

INVENTARIO DE MOTIVACIÓN LABORAL (IML)

Instrucciones: Se presentan enunciados sobre la motivación laboral en una empresa u organización. Lea cada enunciado y marque su respuesta (rellene la burbuja) según cómo se identifica con las alternativas siguientes: TA (totalmente de acuerdo), A (de acuerdo), I (indeciso/a), D (desacuerdo) y TD (totalmente en desacuerdo). Debe ser sincero y sólo marcar una respuesta en cada enunciado, en la hoja de respuestas y asegúrese que el número coincida con su respuesta. Recuerde, Lo más importante es su absoluta sinceridad.

N°	ITEMS
1	El ambiente laboral en este trabajo, es seguro y confortable.
2	Cumplo las reglas y normas de la organización, sin mayores dificultades.
3	Para mí, triunfar es desarrollarme y ser feliz en mi trabajo.
4	Las dinámicas de grupo, son importantes para trabajar en equipo.
5	Defiendo la imagen de la empresa, cuando ésta es criticada.
6	Me siento identificado con las metas de mi organización.
7	Las metas propuestas por la empresa, me incentivan a trabajar más.
8	Cuando me asignan una responsabilidad, prefiero dejarlo, para que otros lo hagan.
9	En este trabajo, cuando uno se equivoca, acepta las críticas y ayuda de los demás
10	En este trabajo todos conocemos nuestros derechos.
11	Mi trabajo me impide lograr mis objetivos personales.
12	En este trabajo, uno se tiene que cuidar de los demás.

13	Las actividades en el trabajo se desarrollan sin necesidad de planificar ni organizarlas.
14	Me agrada compartir las normas y valores de la empresa.
15	Considero que mi trabajo es reconocido por mis jefes.
16	Existe una relación de confianza entre todos los miembros de la empresa.
17	Me importa mucho contribuir para cumplir las metas propuestas por mi organización.
18	Siento que las normas limitan mi desempeño.
19	Siento que mis habilidades son desarrolladas en la organización.
20	Ante alguna dificultad todos buscamos la forma de resolver o solucionar.
21	En el trabajo, cualquiera que se equivoque, puede rectificarse.
22	Los valores de la empresa dirigen y ayudan en mi buen desempeño.
23	Me siento cómodo y disfruto por el trabajo que realizo.
24	Concuerdo con la siguiente frase "la unión hace la fuerza".
25	Conozco los objetivos y las metas de mi organización.
26	Considero que las normas son claras y coherentes para todos los trabajadores.
27	En esta empresa, es difícil que reconozcan los méritos que uno logra.
28	Cuando tenemos alguna dificultad, contamos con el apoyo de los compañeros y jefes
29	El espacio donde trabajo, es cómodo y confortable.
30	Permanecería en mi trabajo actual, aun cuando me ofrezcan mejores condiciones en otro lugar.
31	Recibo reconocimiento por mi desempeño en la organización.

32	En el trabajo se incentivan las reuniones de confraternidad.
33	Las sugerencias y opiniones de los demás se respetan.
34	Me parece una pérdida de tiempo, hablar o darles importancia a los valores de la empresa.
35	Me siento a gusto con las tareas que me asignan mis superiores.
36	Me siento a gusto con los compañeros de trabajo que tengo.
37	En el trabajo, uno tiene que cuidarse de lo que dice y hace
38	Es importante tener valores sólidos, para trabajar en esta organización.
39	La remuneración que recibo me permite cubrir mis necesidades.
40	Pienso que se obtienen mejores resultados trabajando solo, o por separado.

PROTOCOLO DE RESPUESTAS DEL IML

Nombres y Apellidos:

Edad:..... Sexo: Cargo:

Organización: Fecha:.....

N°	TA	A	I	D	TD	N°	TA	A	I	D	TD	N°	TA	A	I	D	TD	N°	TA	A	I	D	TD
1.	0	0	0	0	0	2.	0	0	0	0	0	3.	0	0	0	0	0	4.	0	0	0	0	0
5.	0	0	0	0	0	6.	0	0	0	0	0	7.	0	0	0	0	0	8.	0	0	0	0	0
9.	0	0	0	0	0	10.	0	0	0	0	0	11.	0	0	0	0	0	12.	0	0	0	0	0
13.	0	0	0	0	0	14.	0	0	0	0	0	15.	0	0	0	0	0	16.	0	0	0	0	0
17.	0	0	0	0	0	18.	0	0	0	0	0	19.	0	0	0	0	0	20.	0	0	0	0	0
21.	0	0	0	0	0	22.	0	0	0	0	0	23.	0	0	0	0	0	24.	0	0	0	0	0
25.	0	0	0	0	0	26.	0	0	0	0	0	27.	0	0	0	0	0	28.	0	0	0	0	0
29.	0	0	0	0	0	30.	0	0	0	0	0	31.	0	0	0	0	0	32.	0	0	0	0	0
33.	0	0	0	0	0	34.	0	0	0	0	0	35.	0	0	0	0	0	36.	0	0	0	0	0
37.	0	0	0	0	0	38.	0	0	0	0	0	39.	0	0	0	0	0	40.	0	0	0	0	0
PD						PD						PD						PD					
:						:						:						:					
Puntaje total:																							

PERFIL DEL NIVEL DE MOTIVACIÓN SEGÚN ENEA TIPOS

Indicadores	Niveles bajos			Niveles promedios			Niveles altos			En	Pc
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Cultura organizacional	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Identificación y valores	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Realización	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Trabajo en equipo	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

Anexo 3. Fichas de validación de instrumentos para la recolección de datos

FICHA TÉCNICA CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DEL LIDERAZGO” MLQ 5X

Nombre original: LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA HEXAGON MINING PERÚ S.A.C. DE CAJAMARCA, 2022

Autores: Bass y Avolio

Año: 2000

Objetivo: Medir y establecer los estilos de liderazgo.

Administración: Individual y Colectiva

Duración: 20 min

Puntuación: nivel alto (76-100), medio (36-75) y bajo (0-35).

Confiabilidad: Alfa de Cronbach de 0.842

Validez: Validez de constructo de 0.85.

Dimensiones: Liderazgo Transformacional (2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 18, 21, 23, 25, 26, 30, 32, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 46, 47, 48, 49, 50, 56, 57, 58, 59, 64 y 65), Liderazgo Transaccional (1, 11, 15, 16, 19, 29, 31, 35, 41, 42, 51, 52, 60 y 62), Liderazgo Correctivo (4, 22, 24, 27, 43 y 53) y Liderazgo Pasivo/evitador (3, 5, 7, 12, 17, 20, 28, 33, 44, 45, 54, 55, 61 y 63).

65 reactivos en total, 31 ítems para el estilo transformacional; 14 ítems para el estilo transaccional; 6 ítems para el estilo correctivo y 14 para el estilo pasivo evitador.

Adaptación: Huamán, C. e Incil, J. (2022) en Cajamarca.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,842	40

FICHA TÉCNICA DEL INVENTARIO DE MOTIVACIÓN LABORAL

Nombre original: Inventario de Motivación Laboral

Autores: Edmundo Arévalo Luna y Luis Allan Izquierdo - Trujillo

Año: 2012

Administración: Individual y Colectiva

Objetivo: Medir la motivación laboral.

Duración: 20 min

Puntuación: nivel bajo, nivel promedio, nivel alto. (Puntuación máx. Por dimensión 50, puntuación min. Por dimensión 10) (Puntuación máx. 200, puntuación min. 40)

Confiabilidad: Alfa de Cronbach desde 0.86 hasta 0.91 en sus dimensiones.

Validez: Validez de constructo reveló valores mayores a 0.30 indicando que cada reactivo es válido, se observaron índices desde 0.58 hasta 0.85

Dimensiones: Cultura Organizacional (1,5,9,17,21,25,29,33) (ÍTEMS CON DIRECCIÓN NEGATIVA 13,37), Identificación y valores (2.6.10.14.22.26.30.38) (ÍTEMS CON DIRECCIÓN NEGATIVA 18,34), Realización (3.7.15.19.23.31.35.39) (ÍTEMS CON DIRECCIÓN NEGATIVA 11,27) y Trabajo en equipo (4.8.16.20.24.28.32.36) (ÍTEMS CON DIRECCIÓN NEGATIVA 12,40).

40 reactivos en total

ADAPTACIÓN: Corcino, O. y Pinco, F. (2023) en Cajamarca.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,901	30

Anexo 4. Consentimiento informado UCV

Título de la investigación: *Estilos de liderazgo y motivación laboral en los trabajadores de un Policlínico Policial de Cajamarca, 2024.*

Investigadora: Any Yanela Garcia Huaman.

Propósito del estudio

Le invitamos a participar en la investigación titulada “Estilos de liderazgo y motivación laboral en los trabajadores de un Policlínico Policial de Cajamarca, 2024.”, cuyo objetivo es identificar la relación entre estilos de liderazgo y motivación laboral en los trabajadores de un Policlínico Policial de Cajamarca, 2024. Esta investigación es desarrollada por estudiantes del programa de estudio PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD, de la Universidad César Vallejo del campus Chiclayo, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de la institución Policlínico Policial de Cajamarca. Los datos recabados y resultados alcanzados serán de relevancia para un aumento en la productividad de los colaboradores, la mejora de la economía de las organizaciones y a su vez, en base a los resultados de la investigación, los trabajadores, autoridades del área de salud y demás intendencias podrán implementar, promover, aplicar programas y actividades para prevenir o reducir los resultados obtenidos.

Procedimiento

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente (enumerar los procedimientos del estudio):

1. Se realizará una encuesta o entrevista donde se recogerán datos personales y algunas preguntas.
2. Esta encuesta o entrevista tendrá un tiempo aproximado de 20 minutos y se realizará en el ambiente de [colocar el ambiente] de la institución [indicar la institución]. Las respuestas al cuestionario o guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Participación voluntaria (principio de autonomía):

Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Posterior a la aceptación no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

Riesgo (principio de No maleficencia):

Indicar al participante la existencia que NO existe riesgo o daño al participar en la investigación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan generar incomodidad. Usted tiene la libertad de responderlas o no.

Beneficios (principio de beneficencia):

Se le informará que los resultados de la investigación se le alcanzará a la institución al término de la investigación. No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole. El estudio no va a aportar a la salud individual de la persona, sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio de la salud pública.

Confidencialidad (principio de justicia):

Los datos recolectados deben ser anónimos y no tener ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted nos brinde es totalmente Confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

Problemas o preguntas:

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con la Investigadora Any Yanela Garcia Huaman: anyyanelag@gmail.com y asesor Dra. Vilma Monteagudo Zamora, email: mmonteagudoza@ucvvirtual.edu.pe

Consentimiento

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

Nombres y apellidos:

Firma:

Fecha y hora:

Anexo 6. Análisis complementario

Prueba piloto para confiabilidad de estilos de liderazgo

Instrumento: Cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ 5x

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,852	65

Prueba piloto para confiabilidad de motivación laboral

Instrumento: Inventario de motivación laboral (IML)

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,910	40

Base de datos de motivación labora

	ÍTEM 1	ÍTEM 2	ÍTEM 3	ÍTEM 4	ÍTEM 5	ÍTEM 6	ÍTEM 7	ÍTEM 8	ÍTEM 9	ÍTEM 10	ÍTEM 11	ÍTEM 12	ÍTEM 13	ÍTEM 14	ÍTEM 15	ÍTEM 16	ÍTEM 17	ÍTEM 18	ÍTEM 19	ÍTEM 20	ÍTEM 21	ÍTEM 22	ÍTEM 23	ÍTEM 24	ÍTEM 25	ÍTEM 26	ÍTEM 27	ÍTEM 28	ÍTEM 29	ÍTEM 30	ÍTEM 31	ÍTEM 32	ÍTEM 33	ÍTEM 34	ÍTEM 35	ÍTEM 36	ÍTEM 37	ÍTEM 38	ÍTEM 39	ÍTEM 40	MOTIVACIÓN LABORAL	NIVEL		
Sujeto 1	4	5	4	5	4	4	4	2	4	4	3	2	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	150	ALTO		
Sujeto 2	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	2	4	1	2	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	2	5	5	3	4	4	4	1	4	4	3	4	4	3	154	ALTO	
Sujeto 3	4	4	5	5	5	5	5	2	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	2	4	4	4	5	5	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	5	3	4	5	2	150	ALTO		
Sujeto 4	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	177	ALTO	
Sujeto 5	5	5	4	5	5	5	1	5	5	1	4	4	2	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	1	5	5	3	5	4	5	168	ALTO
Sujeto 6	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	1	3	4	4	4	1	2	4	4	3	5	5	5	5	5	2	4	5	3	4	4	4	2	4	4	4	2	5	5	3	153	ALTO	
Sujeto 7	4	4	4	5	5	5	2	4	3	3	2	2	2	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	3	1	4	5	3	5	5	2	161	ALTO	
Sujeto 8	4	4	4	4	4	4	2	5	5	2	4	5	4	4	4	5	2	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	4	1	1	5	5	3	5	4	5	159	ALTO
Sujeto 9	5	5	4	5	5	5	5	1	5	5	4	3	4	1	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	1	5	4	3	5	4	4	1	4	4	3	3	4	3	157	ALTO	
Sujeto 10	5	5	5	4	4	5	3	2	4	4	4	4	4	4	5	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	1	5	4	5	5	5	3	3	5	5	5	4	3	3	162	ALTO		
Sujeto 11	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	1	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	2	1	5	5	5	5	5	1	173	ALTO	
Sujeto 12	5	5	4	5	5	5	2	3	5	1	4	4	4	5	5	5	2	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	1	4	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	168	ALTO	
Sujeto 13	5	5	4	5	5	4	4	5	2	3	3	5	2	4	4	2	2	4	4	3	5	5	5	5	5	5	2	4	4	4	5	4	4	3	1	4	4	3	5	5	3	154	ALTO	
Sujeto 14	5	5	4	5	5	5	2	4	3	3	2	5	2	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	4	5	3	5	3	1	4	5	3	5	5	2	162	ALTO		
Sujeto 15	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	2	1	3	3	5	5	2	5	4	4	4	5	5	5	5	5	2	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	159	ALTO		
Sujeto 16	4	5	4	4	5	5	2	2	5	3	5	4	2	2	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	1	5	5	4	5	5	1	1	5	5	3	5	5	4	160	ALTO	
Sujeto 17	5	5	4	4	5	5	3	5	5	3	5	4	4	2	4	5	3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	1	5	5	4	4	5	1	2	5	5	4	5	4	5	168	ALTO		
Sujeto 18	4	4	4	4	4	4	3	1	5	5	5	4	5	2	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	5	1	5	5	4	5	5	2	2	4	4	3	3	4	5	157	ALTO		
Sujeto 19	5	4	4	4	4	5	3	2	5	5	5	4	4	2	5	3	3	5	4	5	4	4	5	4	5	5	1	5	5	4	5	5	2	1	5	5	5	4	3	2	160	ALTO		
Sujeto 20	5	4	4	4	4	4	2	4	5	5	4	5	4	4	3	1	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	1	5	5	5	4	4	5	1	4	5	3	4	4	5	162	ALTO	
Sujeto 21	5	4	5	5	5	5	5	1	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	4	180	ALTO	
Sujeto 22	5	5	4	4	5	5	1	5	5	1	4	4	2	5	5	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	2	5	5	3	5	5	5	165	ALTO
Sujeto 23	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	2	3	3	4	4	5	1	2	4	4	3	5	5	5	5	5	2	4	5	3	4	4	4	2	4	4	5	2	5	5	5	158	ALTO	
Sujeto 24	4	4	5	5	5	5	2	4	3	3	2	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	3	1	4	5	3	5	5	2	167	ALTO	
Sujeto 25	5	5	5	5	5	4	3	2	5	5	3	2	2	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	1	5	5	5	5	4	2	1	5	5	4	5	5	4	164	ALTO	
Sujeto 26	5	5	4	5	5	5	5	1	5	5	5	3	4	1	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	1	5	4	3	5	4	4	1	4	4	3	4	4	3	162	ALTO	
Sujeto 27	4	5	5	4	4	5	3	2	4	4	4	4	4	5	5	3	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	2	3	4	3	1	5	3	5	4	5	4	160	ALTO		
Sujeto 28	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	4	4	5	2	1	5	5	5	5	5	2	161	ALTO		
Sujeto 29	5	5	4	5	5	5	2	3	5	1	4	4	4	5	5	5	2	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	1	4	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	168	ALTO	
Sujeto 30	5	4	5	4	5	5	5	1	5	5	5	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	4	179	ALTO		
Sujeto 31	5	4	5	4	5	5	4	2	5	3	4	2	5	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	3	5	5	5	3	2	5	5	5	5	3	2	167	ALTO	
Sujeto 32	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	2	3	3	4	4	5	1	2	4	4	3	5	5	5	5	5	2	4	5	3	4	4	4	2	4	4	5	2	5	5	5	158	ALTO	
Sujeto 33	5	4	4	4	5	4	3	2	3	5	4	4	5	2	3	2	1	2	4	4	4	4	4	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	3	1	4	4	4	5	5	154	ALTO		
Sujeto 34	5	4	5	5	4	5	2	2	5	5	5	4	5	2	5	2	1	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	3	2	5	5	4	5	4	3	1	5	5	4	3	5	161	ALTO	
Sujeto 35	5	5	5	5	5	4	3	2	4	5	5	4	2	3	3	2	1	4	5	4	4	2	5	4	5	2	2	3	2	4	4	5	3	3	5	5	5	4	4	5	152	ALTO		