

Universidad de Lima  
Facultad de Psicología  
Carrera de Psicología



# **LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Psicología

**Bethy Luz Ramirez Gomez**  
**20151108**

**Asesor**

Luis Alberto Esaine Suarez

Lima – Perú  
Marzo de 2025



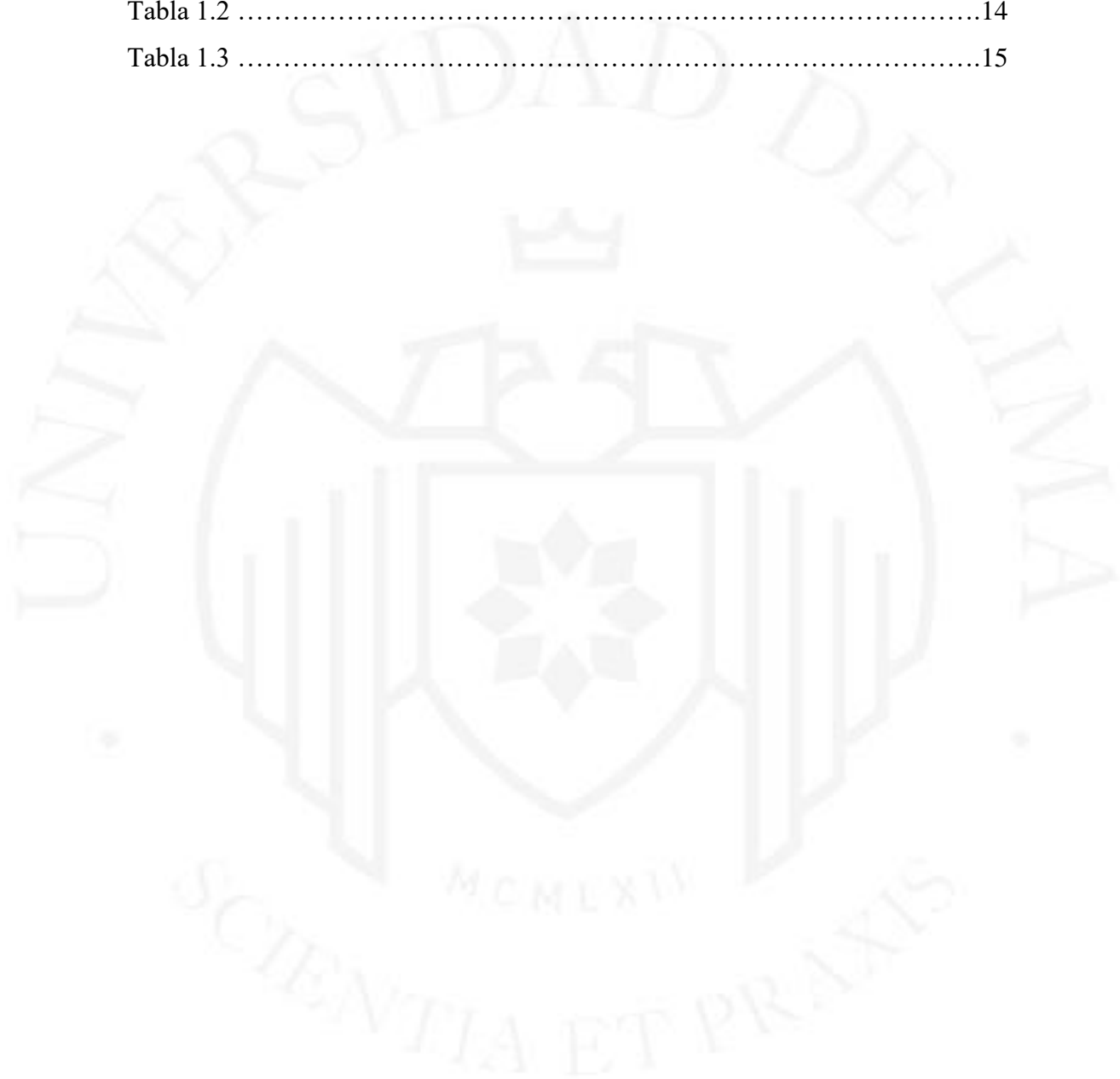
**THE INFLUENCE OF LEADERSHIP ON  
MOTIVATION AT WORK**

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	7
ABSTRACT.....	7
INTRODUCCIÓN.....	7
MATERIAL Y MÉTODO.....	10
CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN .....	10
ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA.....	10
RESULTADOS.....	13
DISCUSIÓN.....	19
CONCLUSIONES.....	23
REFERENCIAS.....	24

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 .....	13
Tabla 1.2 .....	14
Tabla 1.3 .....	15



# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1.....12



# La Influencia del Liderazgo en la Motivación en el Trabajo

Bethy Luz Ramírez Gómez<sup>1</sup>

[20151108@aloe.ulima.edu.pe](mailto:20151108@aloe.ulima.edu.pe)

Universidad de Lima

**Resumen:** En la actualidad se identifica que en una organización cuando los colaboradores se relacionan con líderes que se enfocan en su bienestar, satisfacción y desarrollo se logra un ambiente laboral positivo. Por ello, este estudio tiene como objetivo comprender cuál es la influencia que tiene el líder en la motivación de cada colaborador dentro de las organizaciones en Lima Metropolitana. Se extrajeron 10 artículos de bases de datos académicas EBSCO, Scopus, Scielo – Scientific Electronic Library Online, ProQuest y PubPsych, utilizando criterios específicos de inclusión y exclusión. Los resultados mostraron que existe una correlación positiva y significativa entre el liderazgo y la motivación laboral. El liderazgo tiene varios estilos como el transformacional, autoritario, democrático, transaccional, etc. Cada uno de estos estilos influyen de manera significativa en la motivación de los colaboradores, y es en algunos casos que se da de manera positiva. Se concluyó que el liderazgo transformacional y la motivación laboral están positivamente relacionados, lo que lleva a que los colaboradores influenciados por sus líderes experimenten una mayor motivación. Esta motivación se reflejará en una mayor disposición para contribuir al éxito de la empresa

**Palabras clave:** Liderazgo, motivación laboral, satisfacción, productividad.

**Abstract:** Currently, it is recognized that in an organization, when employees interact with leaders who focus on their well-being, satisfaction, and development, a positive work environment is achieved. Therefore, this study aims to understand the influence of leaders on the motivation of each employee within organizations in Metropolitan Lima. Ten articles were extracted from academic databases such as EBSCO, Scopus, Scielo – Scientific Electronic Library Online, ProQuest, and PubPsych, using specific inclusion and exclusion criteria. The results showed a positive and significant correlation between leadership and job motivation. Leadership has various styles, such as transformational, authoritarian, democratic, transactional, etc. Each of these styles significantly influences employee motivation, and in some cases, it has a positive effect. It was concluded that transformational leadership and job motivation are positively related, leading employees influenced by their leaders to experience higher motivation. This motivation will be reflected in an increased willingness to contribute to the success of the company.

**Keywords:** Leadership, Work Motivation, satisfaction, productivity

## Introducción

En la actualidad, los colaboradores buscan desarrollarse dentro de una empresa, lo cual está estrechamente vinculado a la capacidad del líder para identificar sus habilidades y de esta manera se enfocan en su bienestar, satisfacción y desarrollo. Por ello, un líder tiene la oportunidad para generar cambios tanto en la conciencia como en el comportamiento de los miembros de su equipo, sobre todo al momento de orientarlos a realizarse a sí mismos y de esta manera llega a inspirar y motivarlos (Macías García & Vanga Arvelo, 2021). Los miembros de los equipos de cada líder son las nuevas generaciones y están postulando cada vez más a diferentes puestos laborales, estos ya implican a más del 60% de la fuerza laboral (Fiorani Flores, 2024), las nuevas generaciones ya no buscan trabajos tradicionales en donde tengan que cumplir tareas operativas, sino que su principal preocupación

es llegar a una empresa que tenga un ambiente adecuado, en donde se enfoquen en su bienestar personal y desarrollo profesional para sentirse motivados. Ellos llegan con necesidades básicas que se enfocan en ambientes positivos, bienestar personal y sobre todo buscan empresas que valoren su desarrollo profesional y personal (Fiorani Flores, 2024). El crecimiento de la modernización ha traído consigo más necesidades de la nueva generación. Según Carmona Arbañil (2023), una de esas necesidades es la tecnología, que se ha convertido en la clave para que las empresas puedan lograr un desarrollo de alta calidad y así mejorar la productividad en sus gestiones. Esto implica desarrollar a las personas que trabajan en estas empresas, es por eso que, en Perú, en el año 2023, se promulgó una política que incentiva la transformación digital y está relacionado con las necesidades de estas nuevas generaciones, ya que de esta manera se impulsa la innovación y el uso de

tecnologías (Torres Caro, 2024). La motivación de los colaboradores es clave para el crecimiento de la organización. Por esta razón, para garantizar su desarrollo en un ambiente laboral positivo, se requieren líderes capaces de generar un impacto positivo y motivar a su equipo. Ya que se ha demostrado según Altheeb (2020), que los colaboradores que se encuentran en un ambiente acogedor con horarios flexibles, que poseen oportunidades, etc. logran incrementar su compromiso y productividad en más del 20% (Altheeb, 2020). Las organizaciones procuran brindar capacitaciones a sus líderes para estar preparados, mayormente enfocan un 40% al aprendizaje de abordar desafíos competitivos y estratégico y un 37% a la construcción de una organización ágil con colaboradores preparados para navegar con éxito al cambio (Harvard Business Review, 2023).

Enfocando esta investigación en el impacto del liderazgo y para demostrar su importancia se tiene que, en el 2014, Barack Obama durante una visita a Ghana, comentó que: “Se necesitan instituciones fuertes, más no hombres fuertes”, haciendo referencia a que las personas por sí mismas no contribuyen al éxito de una organización, si no lo hace la interacción que exista en el ambiente laboral para contribuir, llegar al éxito y cumplir con la meta en común (Rocha et al., 2023). En este contexto, es un liderazgo adecuado el que puede lograr un bien común en base al buen trato y prevalecer los intereses individuales de sus subordinados (Rocha et al., 2023). Este tipo de liderazgo no solo fomenta un ambiente de respeto y colaboración, sino que también impulsa la motivación de los colaboradores, ya que al sentirse valorados incrementa su compromiso y disposición. En contraste, se muestra según Rocha et al. (2023), que un líder tóxico se asocia a resultados negativos dentro de la

organización; por ejemplo, líderes que reprenden, ridiculizan, menosprecian, no respetan su derecho a una opinión y no atienden con la importancia debida a sus colaboradores, generará en conjunto una mala praxis en la organización y personas desmotivadas en los equipos de trabajo.

En el contexto social, en el año 2020, los líderes cumplieron un rol importante con la llegada del COVID 19, ya que esto trajo consigo muchos cambios, se observó en una encuesta realizada por la INEI que 33% adoptó el trabajo mixto (presencial y remoto) y el 28,2% solo trabajo remoto (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021), también se le dio prioridad al balance de vida y trabajo, enfoque en el objetivo más que en el cumplimiento de horas laborales, etc. (Fiorani Flores, 2024). El contexto COVID-19 transformó el entorno laboral, volviendo más compleja las relaciones laborales y la dinámica profesional. En este sentido, es relevante que los líderes incrementen sus habilidades blandas y muestren su asertividad, entendimiento y empatía, siendo esta la principal forma en que los colaboradores se van a sentir seguros y protegidos dentro de su equipo de trabajo y organización, seguido de su bienestar económico (Fiorani Flores, 2024). Este último en mención, hace que nos enfoquemos en el contexto económico, ya que existe una tasa del 33,3% de deserción laboral y un 53,3% en empleos temporales. (Bernal Pomar et al., 2024). Además, según Bravo Espinoza et al. (2024), afirma que uno de cada 3 profesionales busca oportunidades para trabajar fuera del país, y un 70% cree que migrar es la mejor alternativa. Estas cifras son reflejo de incomodidad experimentada por los colaboradores en sus ambientes laborales, lo que afecta directamente a su motivación. La falta de motivación desencadena, falta de compromiso y la intención de renunciar, lo que trae consecuencias negativas significativas tanto

en el desempeño como en el compromiso del colaborador (Bernal Pomar et al., 2024).

Por un lado, partiendo de la importancia del liderazgo en la motivación de los miembros de su equipo, se cuenta con un estilo de liderazgo que ha marcado la diferencia entre muchos. Según Hermosilla et al. (2016), el liderazgo transformacional logra brindar una visión clara, trasmite e inspira compromiso, logra crear vínculos de confianza y motiva a las personas dentro de su equipo. En consecuencia, los subordinados actúan más allá de sus actividades y fomentan la efectividad de la organización (Hermosilla et al., 2016).

Si bien es cierto cada estilo de liderazgo es diferente y todos tienen sus beneficios, se encontró la teoría del liderazgo transformacional y carismático, en esta, se enfatiza las emociones y valores que ayudan mutuamente al colaborador y líder a llegar a sus objetivos en conjunto (Hermosilla et al., 2016). Esta teoría se basa en principios de la psicología social, que explica cómo los líderes impactan y motivan a sus subordinados. Esto sugiere que el éxito de una organización no solo depende de los conocimientos técnicos y de habilidades de gestión, sino también de su capacidad de conectar emocionalmente con sus colaboradores, inspirarlos y fomentar un entorno de mutuo apoyo.

El liderazgo transformacional está compuesto de 4 dimensiones: carisma e influencia, inspiración motivacional, atención a las diferencias individuales y la estimulación intelectual (Hermosilla et al., 2016). La dimensión de carisma e influencia se refiere a poder articular y compartir la visión y misión junto a los miembros del equipo. La dimensión inspiración motivacional se trata de movilizar a los colaboradores a ir más allá de lo que piden y lograr objetivos trascendentales. La

dimensión de estímulo intelectual se relaciona con la capacidad de promover y estimular la inteligencia, lógica y racionalidad de cada individuo para lidiar con un problema. La dimensión de estimulación intelectual se refiere al interés que el líder les da a las diferencias individuales (Godoy & Bresó, 2013).

Por otro lado, la segunda variable de interés para esta investigación es la motivación, la cual se refiere a la voluntad de unir esfuerzos para lograr un objetivo común de la organización y el esfuerzo individual va dirigido a cómo las personas utilizan esta motivación para desarrollar sus actividades (Thu & Van, 2024).

Se utiliza la teoría de la Autodeterminación (SDT, siglas en inglés) que pertenece a la psicología humanista para explicar cómo las personas gestionan su motivación, es decir, como pasan de un estado de amotivación y regulación externa a una interna y con esto logra la autodeterminación (Deci et al., 2017). Con base en lo explicado, la motivación se extiende como una fuerza que impulsa la intensidad, dirección y persistencia de una persona (Wang et al., 2024). En el contexto laboral la motivación puede ser un predictor del desempeño (Wang et al., 2024), ya que influye directamente en cómo los colaboradores se comprometen en sus tareas y objetivos dentro de la organización.

Existen 2 formas en las cuales la motivación se puede presentar, según Thu y Van (2024), por un lado, la forma extrínseca es la que incluye aspectos externos como buena relación con los compañeros de trabajo, buen salario, bonificaciones económicas, aumento salarial, empleo estable y seguro. Por otro lado, la forma intrínseca es la que refiere a aspectos internos del mismo colaborador como la responsabilidad, el logro, oportunidad de generar sus propias decisiones

en el rol que se tiene, reconocimientos, elogios, funciones interesantes, ascensos, desarrollo, capacitación, etc (Thu & Van, 2024).

Lo mencionado anteriormente, es consistente con la teoría de la autodeterminación, que postula que la falta de dirección y apoyo puede debilitar la autonomía y la motivación intrínseca de los empleados. Dentro de las investigaciones revisadas, se ha comprobado cómo el liderazgo influye en la motivación en el trabajo, además coincide con diferentes autores, cuando explican que este fenómeno es amplio y completo (Godoy & Bresó, 2013).

Según Godoy y Bresó (2013) utilizaron un marco teórico basado en la teoría del Líder Transformacional y el modelo ASH-Mot y con ello pudo predecir las condicionantes de la motivación intrínseca en el trabajo. Esto se pudo demostrar empíricamente y ha permitido discriminar la motivación intrínseca en los trabajadores y en consecuencia ofrece diferentes formas para intervenir, ampliar y potenciar la influencia del liderazgo en los aspectos que conlleva la motivación en el trabajo (Godoy & Bresó, 2013).

En un entorno laboral cada vez más dinámico y cambiante, el liderazgo juega un papel crucial en la efectividad de las organizaciones. El liderazgo transformacional logra ser oportuno para ser utilizado dentro de las organizaciones, crear vínculos de confianza y motivar a los colaboradores (Hermosilla et al. 2016). Mientras que, la motivación laboral es la forma en la que los colaboradores se mueven para poder realizar determinadas tareas, la cual es desarrollada de manera voluntaria.

Según lo expuesto anteriormente, se considera importante plantearse la pregunta de

investigación ¿Cuál es la influencia del liderazgo en la motivación en el trabajo en Lima Metropolitana?, de esta manera el objetivo del presente trabajo es identificar la influencia del liderazgo en la motivación en Lima Metropolitana aplicados en la psicología organizacional.

## **Material y método**

### **Criterios de inclusión y exclusión**

En este apartado fueron seleccionados estudios que cumplen con los siguientes criterios de inclusión; por un lado se tiene, a) diseños de estudio empírico que relacionen las variables liderazgo y motivación, b) estudios cuantitativos con diseños experimentales o cuasi experimentales, c) estudios que se enfocan en el contexto laboral, d) estudios que evalúan el liderazgo transformacional y la motivación laboral con diferentes instrumentos basados en modelos psicológicos, e) estudios que cuentan con características psicométricas como la validez y confiabilidad, f) estudios escritos en inglés y español.

Por otro lado, los criterios de exclusión, además de no cumplir con los criterios de inclusión descritos anteriormente, se observó que no fueran, a) estudios cualitativos, b) revisiones sistemáticas o metaanálisis, c) publicaciones de congreso, tesis, etc. Además, no se estableció como criterio de exclusión algunas variables moderadoras o mediadoras dentro de los estudios.

### **Estrategia de búsqueda**

Para la presente búsqueda se utilizó como base la metodología PRISMA [Preferred Reporting Items for Systemic Review and Meta-Analyses], lo cual ayudará a tener una revisión sistemática transparente, esta es una forma de evaluar de manera más clara y visible cuales son los efectos de la

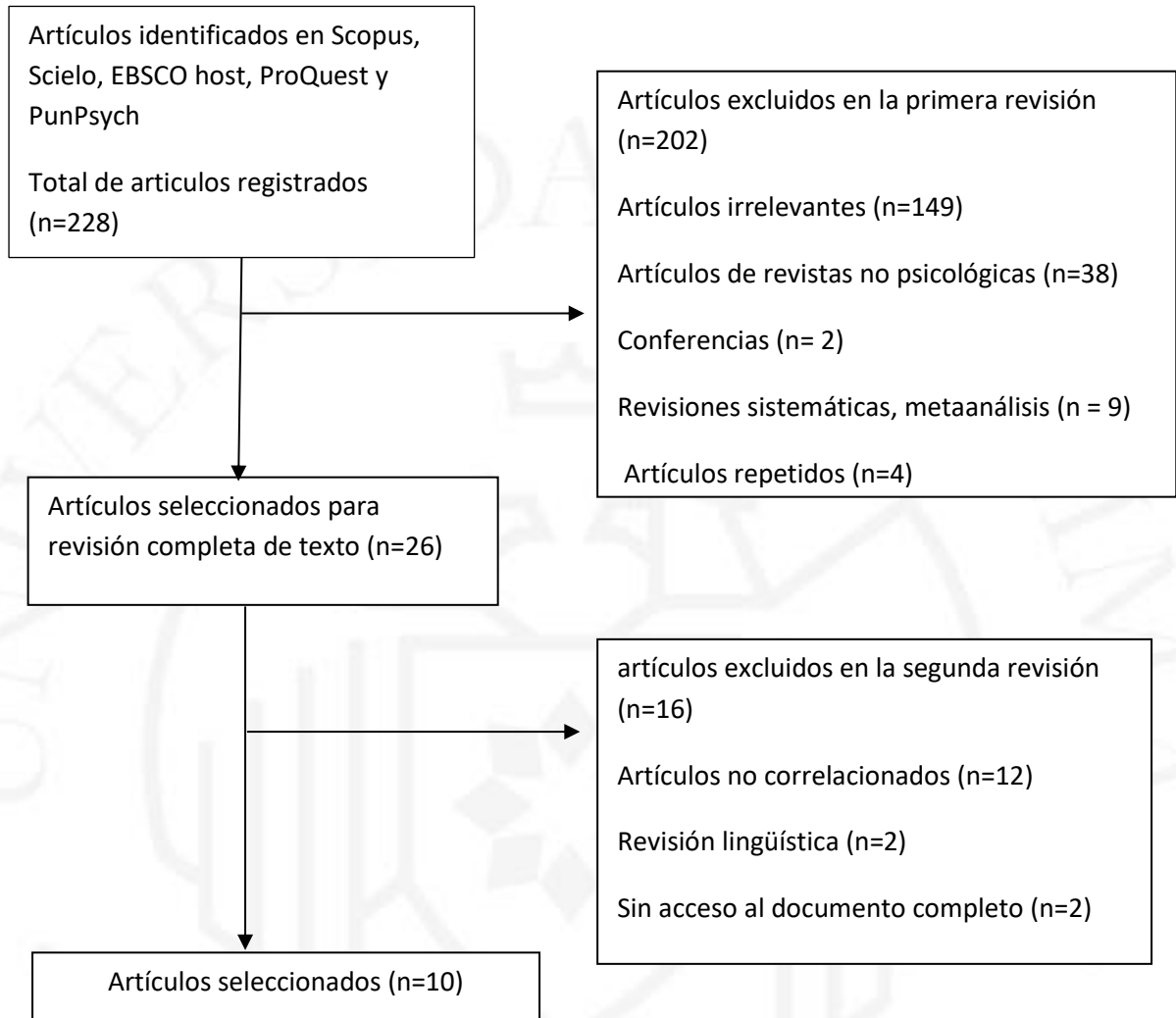
pregunta de investigación (Page, et al., 2021). Se tiene diferentes ítems dentro de la declaración PRISMA 2020 que permitirá un buen resumen y explicación del tema.

Durante los meses de enero y febrero del 2025 se realizó la búsqueda de información en las bases de datos electrónicas EBSCO, Scopus, Scielo – Scientific Electronic Library Online, ProQuest y PubPsych. Se emplearon tesauros que fue de mucha utilidad para poder generar una buena búsqueda, los tesauros utilizados fueron: liderazgo transformacional/ líderes/ motivación/ motivación en el trabajo/ satisfacción en el trabajo/ compromiso organizacional/ transformational leadership/ leaders / motivation/ work motivation/ job satisfaction/ organizational commitment. Estas palabras fueron utilizadas de manera estratégica para estructurar

operadores booleanos y así tener una búsqueda más precisa para el tema de investigación, en este caso se empleó la siguiente estrategia: (“Liderazgo” OR “Leadership” OR “Transformational leadership” OR “Líder” OR “Leaders”) AND (“Motivación” OR “Motivation” OR “Motivación laboral” OR “Work motivation”) AND (“compromiso organizacional” OR “Organizational commitment”). Después de realizar las búsquedas mencionadas anteriormente según la guía PRISMA se obtuvieron un total de 228 referencias, que permitió encontrar 10 artículos que sí cumplían con los criterios de inclusión (ver figura 1). En la Figura 1 se observa el diagrama de flujo en el que se aprecia un resumen de forma sintetizada sobre el proceso de selección de las investigaciones analizadas.

Figura 1

Diagrama de flujo del proceso de selección de artículos



## Resultados

**Tabla 1: Análisis de los estudios seleccionados**

Autor	Título del artículo	Año	Idioma	# de Participantes
Altheeb, SaabAl	Leadership style and Employee Motivation: A Study of Saudi Arabian Work Environment	2020	Inglés	130 empleados
Domingues, Ana; Folgado, Jorge; Batista, Marco; Serrano, Joao; Honorio, Samuel; Rente, Ivone & Patrica, Joao	La relación entre necesidades psicológicas básicas y motivación autónoma en el estilo de liderazgo del entrenador sobre el bienestar subjetivo de deportistas adaptados miembro de olimpiadas especiales	2024	Español	94 atletas
Domínguez, José; Almagro, Bartolomé; Rebollo, Antonio & Paramio, Gema	Estilo de liderazgo transformacional, necesidades psicológicas básicas, motivación autónoma e intención de ser físicamente activo del alumnado de Educación Física	2024	Español	619 estudiantes
Godoy, Rodrigo & Bresó, Edgar	¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?	2013	Español	575 empleados
Grave, Laura & Luciano, Margaret	Self-determination at work: Understanding the role of leader-member exchange	2013	Inglés	283 participantes
Guerrero, Sylvie; Lapalmen, Marie & Seguin, Michel	Board Chair Authentic Leadership and Nonexecutives Motivation and Commitment	2014	Inglés	606 participantes
Hermosilla, Daniel; Amutio, Alberto; Da Costa, Silvia & Paéz, Dario	El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo	2016	Español	154 empleados
Maunz, Lucas; Thal, Sascha & Glaser, Jegen	Authentic leaders, energized employees? Indirect beneficial and adverse effects of authentic leadership on intrinsic motivation and exhaustion	2023	Inglés	Muestra 1: nivel 1 (231) y nivel 2 (58) Muestra 2: Nivel 1 (460) y nivel 2 (109)
Sefidan, Sandra; Pramstaller, Maria; La Marca, Roberto; Wyss, Thomas; Roos, Liam; Sedagui, Dena; Annen Humbert & Brand, Serge	Transformational leadership, achievement motivation, and perceived stress in basic military training: A longitudinal study of Swiss Armed Forces	2021	Inglés	525 adultos
Tziner, Sharon & Shkoler, Or	Leadership styles and work attitudes: does age moderate their relationship?	2018	Inglés	260 empleados

**Tabla 2: Continuación del análisis de los estudios seleccionados**

Autor	Instrumento de Medición de Liderazgo	Instrumento de Medición de Motivación	Confiabilidad y Validez del Instrumento Liderazgo	Confiabilidad y Validez del Instrumento Motivación
Altheeb, SaabAl	Variable: Estilos de Liderazgo. Instrumento de medición: Cuestionario de Liderazgo	Instrumento de medición: Cuestionario de Motivación	Coeficiente alfa de Cronbach = 0.79 Escala completa y análisis de regresión y correlación	Coeficiente alfa de Cronbach = 0.904 para las variables individuales y bajo el modelo de regresión mostró que los estilos de liderazgo explicaban un 66.5% de la variabilidad de la motivación.
Domingues, Ana; Folgado, Jorge; Batista, Marco; Serrano, Joao; Honorio, Samuel; Rente, Ivone & Patrica, Joao	Instrumento de medición: Leadership Scale for Sport por Serpa et al. (1988)	Instrumento de medición: Escala Behavioral Regulation in Sport por Monteiro et al. (2018)	Coeficiente alfa de Cronbach = 0.80 y análisis factorial confirmatorio (CFA)	Coeficiente alfa de Cronbach = 0.75 y análisis factorial confirmatorio y correlacional
Domínguez, José; Almagro, Bartolomé; Rebollo, Antonio & Paramio, Gema	Variable: Liderazgo Transformacional Instrumento de medición: Cuestionario de Enseñanza Transformacional por Alvarez et al. (2018)	Instrumento de medición: Perceived Locus of Causality Scale por Moreno-Murcia et al. (2009), basada en Goudas et al. (1994)	Coeficiente alfa de Cronbach = 0.92 y se confirmó la validez según el modelo de ecuaciones estructurales y análisis factorial confirmatorio (CFA)	Coeficiente alfa de Cronbach = 0.88 y se confirmó la validez con una varianza explicada al 40%
Godoy, Rodrigo & Bresó, Edgar	Variable: Liderazgo Transformacional Instrumento de medición: Escala Corta de Liderazgo Transformacional (ASH-Lid), basado en el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	Variable: Motivación Intrínseca Esperada (MIEs) Instrumento de medición: Escala de Motivación Intrínseca del ASH- Mot (Quijano y Navarro, 1998)	Liderazgo Transformacional = 0.86 / 0.92 Se realizaron correlaciones con otros instrumentos validados previamente y análisis de ecuaciones estructurales (SEM)	Motivación Intrínseca = 0.87 / 0. Se realizaron correlaciones con otros instrumentos validados previamente y análisis de ecuaciones estructurales (SEM)
Grave, Laura & Luciano, Margaret	Variable: Liderazgo (Leader- Member Exchange - LMX) Instrumento de medición: Escala Leader-Member Exchange (LMX)	Variable: Motivación Intrínseca e Identificada Instrumento de medición: Escala de motivación en el trabajo (Self- Determination Theory (SDT))	Coeficiente alfa de Cronbach = 0.90 y se realizó un análisis factorial confirmatorio (CFA)	Motivación Identificada: Coeficiente alfa de Cronbach = 0.86 Motivación Intrínseca: Coeficiente alfa de Cronbach = 0.88 Pruebas de validez convergente y discriminante a través de Análisis Factorial Confirmatorio (CFA)

Guerrero, Sylvie; Lapalmen, Marie & Seguin, Michel	Variable: Liderazgo Autentico Instrumento de medición: Authentic Leadership Inventory (ALI) de Walumbwa et al (2008)	Instrumento de medición: Prosocial Motivation Scale de Grant (2008)	Coficiente alfa = 0.94 y se confirmó la validez discriminante	Coficiente alfa = 0.83 y se confirmó la validez discriminante
Hermosilla, Daniel; Amutio, Alberto; Da Costa, Silvia & Paéz, Dario	Variable: Estilos de Liderazgo Instrumento: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X)	Variable: Motivación para trabajar Instrumento de medición: Cuestionario de motivación	Confiabilidad alfa de Cronbach: Liderazgo Transformacional = 0.93 Liderazgo Transaccional = 0.78 Se empleó análisis factorial y correlaciones entre dimensiones. Se utiliza análisis de regresión para comprobar hasta qué punto el liderazgo transformacional predice la motivación laboral.	Confiabilidad alfa de Cronbach = 0.81 Se empleó análisis factorial y correlaciones entre dimensiones. Se utiliza análisis de regresión para comprobar hasta qué punto el liderazgo transformacional predice la motivación laboral.
Maunz, Lucas; Thal, Sascha & Glaser, Jugen	Variable: Liderazgo Auténtico Instrumento de medición: Authentic Leadership Inventory por Neider & Schriesheim (2011)	Variable: Motivación Intrínseca Instrumento de medición: Escala de motivación intrínseca en el trabajo de Warr et al. (1979)	Coficiente alfa de Cronbach = 0.92 y se validó mediante análisis factorial confirmatorio (CFA) y modelado de ecuaciones estructurales (SEM)	Coficiente alfa de Cronbach = 0.87 y se verificó la validez discriminante y convergente mediante análisis factorial confirmatorio (CFA)
Sefidan, Sandra; Pramstaller, Maria; La Marca, Roberto; Wyss, Thomas; Roos, Liam; Sedagui, Dena; Annen Humbert & Brand, Serge	Variable: Liderazgo Transformacional Instrumento de medición: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	Variable: Motivación al logro (Achievement Motivation) Instrumento de medición: Achievement Motivation Scale (AMS)	Coficiente alfa de Cronbach = 0.92 y el MLQ tiene una validez convergente y discriminante	Confiabilidad alfa de Cronbach = 0.87 y se verificó su validez discriminante y convergente mediante análisis factorial confirmatorio (CFA)
Tziner, Sharon & Shkoler, Or	Variable: Estilos de Liderazgo Instrumento de mediación: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ; Avolio & Bass, 1991)	Variable: Motivación Laboral Instrumento de medición: Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS; Tremblay et al., 2009)	Coficiente Alfa de Cronbach: Liderazgo Transformacional = 0.96 Liderazgo Transaccional = 0.70 Validez convergente y discriminante en base al análisis de correlación	Coficiente Alfa de Cronbach = 0.91 Validez convergente y discriminante en base al análisis de correlación

**Tabla 3: Modelo teórico y correlación entre las variables**

Autor	Diseño de Investigación	Modelo Teórico de Liderazgo	Modelo Teórico de Motivación	Correlación de las variables
-------	-------------------------	-----------------------------	------------------------------	------------------------------

Altheeb, SaabAl	Cuantitativo	Teoría de los Estilos de Liderazgo	Teoría de la Autodeterminación (SDT) de Deci y Ryan (2000) y Teoría de la Expectativa de Vroom (1964)	Los estilos de liderazgo (paternalista, transformacional y laissez-faire) tienen una correlación positiva y significativa con la motivación de los empleados. Los estilos de liderazgo transformacional y paternalista mejoran significativamente la motivación de los empleados.
Domingues, Ana; Folgado, Jorge; Batista, Marco; Serrano, Joao; Honorio, Samuel; Rente, Ivone & Patrica, Joao	Cuantitativo y transversal	Modelo del Liderazgo Democrático vs. Autocrático en el Deporte - Chelladurai y Saleh (1978)	Teoría de la Autodeterminación (Self-Determination Theory, SDT) - Deci y Ryan (1985, 2000, 2017)	El liderazgo democrático se relacionó de manera positiva con la motivación autónoma. El liderazgo autocrático tuvo un impacto en la motivación, pero fue mayor en la motivación controlada. El liderazgo democrático es más efectivo para potenciar la motivación autónoma
Domínguez, José; Almagro, Bartolomé; Rebollo, Antonio & Paramio, Gema	Cuantitativo y transversal	Teoría del Liderazgo Transformacional (Transformational Leadership Theory, TLT), Propuesta por Bass (1985) y Bass & Riggio (2006)	Teoría de la Autodeterminación (Self-Determination Theory, SDT) de Ryan & Deci (2000, 2017)	Correlación positiva entre el liderazgo transformacional y la motivación autónoma. El liderazgo transformacional del docente fomenta la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas, lo que a su vez impulsa la motivación autónoma
Godoy, Rodrigo & Bresó, Edgar	Cuantitativo y transversal	Modelo de Liderazgo Transformacional, basado en las dimensiones propuestas por Bass (1985) y Avolio et al. (1999)	Modelo Integrado de la Motivación en el Trabajo (ASH-Mot), desarrollado por Quijano y Navarro (1998)	El liderazgo transformacional tiene un impacto positivo y significativo en la motivación Intrínseca.
Grave, Laura & Luciano, Margaret	Cuantitativo	Teoría del Intercambio Líder-Miembro (Leader-Member Exchange, LMX)	Teoría de la Autodeterminación (Self-Determination Theory, SDT)	Correlación positiva y significativa entre liderazgo y la motivación autónoma. Los empleados con motivación autónoma desarrollan actitudes más positivas hacia su trabajo y muestran mayor compromiso organizacional y vitalidad subjetiva.
Guerrero, Sylvie; Lapalmen, Marie & Seguin, Michel	Cuantitativo	Teoría del Liderazgo Auténtico (Authentic Leadership Theory, ALT), Propuesta por Walumbwa et al. (2008) y Avolio y Gardner (2005)	Teoría de la Información Social (Social Information Theory, SIT), Propuesta por Salancik y Pfeffer (1978).	Relación positiva entre liderazgo auténtico y motivación. Los coeficientes de regresión muestran un efecto positivo significativo del liderazgo auténtico sobre la motivación y el compromiso organizacional.

Heramosilla, Daniel; Amutio, Alberto; Da Costa, Silvia & Paéz, Dario	Cuantitativo y transversal	Modelo de liderazgo transformacional de Bass y Avolio (1995)	Teoría de la Autodeterminación (Self-Determination Theory, SDT), Desarrollada por Deci y Ryan (1985, 2000, 2017)	<p>El liderazgo transformacional tiene una correlación fuerte y positiva con la motivación laboral.</p> <p>El liderazgo transaccional sigue teniendo una relación positiva con la motivación, pero no tan fuerte como el transformacional.</p> <p>El liderazgo pasivo-evitativo muestra una correlación negativa, lo que sugiere que los líderes que evitan tomar decisiones generan menos motivación en sus equipos.</p>
Maunz, Lucas; Thal, Sascha & Glaser, Jugen	Cuantitativo	Teoría del Liderazgo Auténtico (Authentic Leadership Theory, ALT), propuesta por Avolio y Gardner (2005) y Walumbwa et al. (2008).	Teoría de la Autodeterminación (Self-Determination Theory, SDT), Desarrollada por Deci y Ryan (1985, 2000, 2017)	<p>Los empleados que perciben a sus líderes como auténticos muestran mayor motivación intrínseca</p> <p>La correlación a nivel grupal es más fuerte que individual, esto se demostró en la segunda muestra, indicó el impacto del liderazgo auténtico en la motivación.</p>
Sefidan, Sandra; Pramstaller, Maria; La Marca, Roberto; Wyss, Thomas; Roos, Liam; Sedagui, Dena; Annen Humbert & Brand, Serge	Longitudinal	Variable Liderazgo: Modelo de liderazgo transformacional por Bernard Bass y Bruce Avolio, 1901	Variable Motivación: Teoría de la motivación al logro por David McClelland, 1961	Correlación positiva significativa entre liderazgo transformacional con altos niveles de motivación al logro.
Tziner, Sharon & Shkoler, Or	Cuantitativo y correlacional	Teoría del Liderazgo Transformacional y Transaccional (Bass, 1985)	Teoría de la Motivación Laboral (Pinder, 2008)	<p>Grupo jóvenes: El liderazgo transformacional y transaccional se relacionan positivamente con la motivación laboral</p> <p>Grupo edad mayor: El liderazgo transformacional mostró una correlación positiva con la motivación laboral.</p>

Al realizar un análisis de manera detallada, cada artículo de los 10 seleccionados se puede destacar los siguientes aspectos.

Los artículos revisados fueron publicados entre 2013 y 2024. La elección de este intervalo de 10 años se debe al interés por analizar la evolución de la relación entre estas dos variables a lo largo del tiempo. El idioma en el que se encontraron estas investigaciones fueron cuatro en español y seis en inglés. Además, de todos los artículos revisados 9 coincide en que su diseño de investigación es cuantitativo y correlacional, solo existe una investigación que es longitudinal y dos investigaciones se caracterizaron como empíricas. Es importante mencionar que el número de participantes a los que se aplicaron estas investigaciones oscila entre los 200 y 600 y la población más pequeña fue de 94 personas.

Por otro lado, las investigaciones seleccionadas presentan variabilidad en su población, porque fueron aplicadas en sectores diferentes con el objetivo de demostrar que la correlación entre las variables liderazgo y motivación no se limita al ámbito organizacional, sino que también se extiende a otros sectores, como educativo, servicios de operación, equipos de deporte, entre otros, mostrando una relación positiva y significativa. Además, en todos los artículos seleccionados se evidencio que los instrumentos de medición contaban con un registro de confiabilidad y validez. Por un lado, el coeficiente alfa de Cronbach de la variable liderazgo todas estuvieron por encima del 0.79, específicamente en el liderazgo transformacional se alcanzó un mínimo de 0.86 y el liderazgo transaccional se observó un 0.70; en el caso de la validez, en cinco artículos se utilizó el modelo de

ecuaciones estructurales (SEM), además en tres de estas se utilizó la validez discriminante y convergentes. Por otro lado, el coeficiente alfa de Cronbach de la variable motivación, todas estuvieron por encima del 0.7, solo en una investigación se hizo la validación diferenciando motivación identificada y la motivación intrínseca obteniendo en cada una 0.86 y 0.88 respectivamente; en el caso de la validez, en cuatro de ellas se verifico la validez mediante análisis factorial confirmatorio (CFA, siglas en inglés), en dos de ellas se presenta una varianza de más del 40% y en una que otra se tiene análisis de ecuaciones estructurales (SEM, siglas es inglés), validez convergente y discriminante y correlaciones entre dimensiones.

Ahora, nos enfocamos en el modelo teórico que se utilizó en las 10 investigaciones y podemos detallar lo siguiente; un artículo se centró en la teoría de los estilos de liderazgo, cinco artículos utilizaron la teoría del liderazgo transformacional, propuesta por Bass (1985) y Riggio (2006); también Bass (1985) y Avolio et al. (1999), seguido de modelos teóricos básicamente explicando liderazgo democrático y auténtico, y uno de ellos utilizó la teoría del intercambio Líder-Miembro, la cual se enfoca en la relación entre líderes y miembros del equipo, para analizar cómo esta influye en el desempeño y la dinámica dentro del equipo (Grave et al., 2013). Por otro lado, dentro del modelo teórico de motivación, en seis artículos se utilizó la Teoría de la Autodeterminación, dos de ellas utilizaron el Modelo integrado de la motivación en el trabajo (ASH-Mot). Por último; una de ellas utilizó la teoría de la información Social con la que explicó su

instrumento dentro de la escala de motivación, propuesto por Grant (2008).

De forma más concreta se pasará a indicar los datos importantes de cada uno de los 10 artículos seleccionados.

El primer estudio, Altheeb (2020) realizó una investigación cuantitativa en donde midió la variable liderazgo y motivación, y el objetivo fue investigar el estilo de liderazgo y la motivación de los colaboradores. Por ello se aplicaron instrumentos de medición en una muestra de 130 personas que enviaron sus respuestas y con esto se concluye que los estilos de liderazgo (paternalista, transformacional y *laissez-faire*) tienen una correlación positiva y significativa con la motivación de los empleados siendo el estilo de liderazgo transformacional y paternalista los que mejoran significativamente la motivación en los colaboradores.

Según Domingues et al. (2024), se enfocaron en medir la relación de liderazgo y motivación mediante una Escala Leadership Scale for Sport por Serpa et al. (1988) y Escala Behavioral Regulation in Sport por Monteiro et al. (2018) respectivamente. Este estudio se aplicó a 94 personas en donde se encontró que el liderazgo democrático se asoció de manera positiva con la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas y la motivación autónoma. Además, el liderazgo autocrático tuvo un impacto en la motivación, pero fue mayor en la motivación controlada y adicionalmente, el liderazgo democrático es más efectivo para potenciar la motivación autónoma.

En el artículo de Dominguez et al. (2024), realizaron un estudio con 619 estudiantes que participaron con el objetivo de medir la relación

entre liderazgo transformacional y motivación. Utilizaron un diseño de investigación empírico con diseño explicativo y se obtuvo como resultado una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y la motivación autónoma, mostrando de esta manera que los estudiantes con profesores transformacionales tienen una mayor motivación interna, esto fomenta la satisfacción de necesidades psicológicas básicas, lo que a su vez impulsa la motivación autónoma.

Godoy y Bresó (2013), aplicaron instrumentos de medición a 575 personas para encontrar la relación entre las variables liderazgo transformacional y motivación Intrínseca Esperada (MIEs). Con estas respuestas, se obtuvo que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo y significativo en la motivación intrínseca, además de observar que los líderes transformacionales aumentan la motivación de sus empleados.

Graves y Luciano (2013), tienen como objetivo investigar el estilo de liderazgo y la motivación de los colaboradores. Para lograrlo utilizaron instrumentos de medición que aplicaron en una muestra de 283 participantes. De esta manera, su principal hallazgo fue el impacto positivo entre liderazgo y motivación autónoma. Debido a esto se confirma bajo este estudio que el Líder no solo impacta positivamente en la satisfacción, si no también influye en la motivación y compromiso, demostrando que un liderazgo de calidad fortalece la autodeterminación y con ello la motivación.

En el siguiente artículo, Guerrero et al. (2014), se estudió de manera cuantitativa cual era la relación entre las variables liderazgo y motivación, para ello en este estudio tuvieron

una muestra de 606 personas. Concluyendo que existe una relación positiva entre liderazgo auténtico y motivación, además, mientras exista una relación de alta calidad entre líder y ejecutivo será más fuerte la relación entre liderazgo y motivación.

Otro de los estudios analizados fue el de Hermosilla et al. (2016), en donde se utilizó un diseño cuantitativo y correlacional. Ellos aplicaron encuestas de manera voluntaria a 154 empleados de diferentes organizaciones en España para demostrar hasta qué punto el liderazgo transformacional predice la motivación laboral. En resumen, el liderazgo transformacional tiene una correlación fuerte y positiva con la motivación laboral, además el liderazgo transaccional presenta una relación positiva con la motivación; sin embargo, no tan fuerte como la transformacional.

Maunz et al. (2023), estudiaron mediante una investigación cuantitativa si existía relación entre liderazgo y motivación, durante 5 días laborales los participantes, que estaban divididos en 2 grupos, completaron los cuestionarios tras sus interacciones con los líderes. En la primera muestra participaron 289 personas, mientras que en la segunda fueron 569. En conclusión, se observó que cuando existía una relación positiva entre líderes y empleados, quienes los percibían como auténticos, la motivación intrínseca era mayor. Además, la correlación entre las variables resultó ser más fuerte cuando se midieron a nivel grupal, en comparación a la medición individual, lo cual se evidenció en la segunda muestra.

Sefidan et al. (2021), realizaron una investigación longitudinal a 525 hombres, estos completaron cuestionarios que cubrían todas las variables luego de 7 semanas los participantes

volvieron a responder una encuesta referida al estilo de liderazgo y 4 semanas después, el cuestionario era referido la motivación. El hallazgo en este artículo fue que existe una correlación positiva significativa entre liderazgo transformacional y la motivación al logro, esto sugiere que los líderes transformacionales pueden inspirar y motivar a sus seguidores a buscar y alcanzar metas elevadas.

Tziner y Shkoler (2018), realizaron un estudio mediante cuestionarios aplicados a 260 empleados en 2 categorías de edades. El objetivo es conocer la relación de liderazgo transformacional y transaccional sobre la motivación laboral. Como conclusión, el liderazgo transformacional y transaccional se relacionan positivamente con la motivación y otras actitudes laborales, además el liderazgo transformacional es beneficioso para la motivación de los colaboradores, mientras que el liderazgo transaccional es más efectivo en los empleados jóvenes.

Después de revisar los artículos seleccionados, se puede identificar que existen tendencias consistentes y algunas discrepancias. Una de las coincidencias más relevantes es la relación positiva y significativa entre liderazgo y motivación intrínseca y autónoma. En contraste, existen diferencias en los enfoques teóricos y metodológicos utilizados, ya que mientras que la mayoría de los estudios son cuantitativos y correlacionales, hay una investigación que utilizó un enfoque longitudinal, lo que demuestra una oportunidad para que en futuras investigaciones se pueda analizar la evolución de las variables anteriormente mencionadas a lo largo del tiempo.

Además, un modelo predominante en las investigaciones revisadas es la teoría de la autodeterminación; sin embargo, también se encontró la teoría del intercambio Líder-Miembro y el Modelo Integrado de la Motivación en el trabajo. Esto indica una diversidad en la forma como se ha contextualizado y medido la motivación. Por otro lado, existieron algunos estilos de liderazgo como el autocrático o el transaccional que pueden tener efectos diferenciados en la motivación dependiendo del grupo de estudio.

Estas diferencias en los hallazgos muestran la importancia de considerar factores contextuales y población en el análisis de la relación entre el liderazgo y la motivación.

## **Discusión**

En relación con lo mencionado en los párrafos anteriores, se tiene como resultado la confirmación de la relevancia del liderazgo en la motivación de los colaboradores, destacando especialmente el papel del liderazgo transformacional, como se menciona en Alvarado et al. (2009), este estilo de liderazgo posee una influencia elevada en la motivación, ya que el trabajador se involucra con su líder por motivación intrínseca y extrínseca. Si bien es cierto este estilo de liderazgo es el que más se ha utilizado en las investigaciones revisadas, a su vez se tiene al estilo transaccional, este puede ser más efectivo en ciertos escenarios, sobre todo cuando se necesita estructura clara y orientación hacia el logro de resultados específicos.

Por un lado, se evidenció que el estilo transformacional tiene una correlación fuerte y positiva con la motivación laboral y, en particular,

con la motivación intrínseca. Epitropaki y Martin (2005), confirman lo antes mencionado cuando describen que los colaboradores con alta motivación intrínseca tienen mayor disposición para procesar información y para tener una buena impresión de sus líderes. Observar que ambos estilos de liderazgo son positivos al momento de relacionarlo con la motivación, evidencia que el estilo transformacional no es un enfoque universal, por lo que de querer implementarlo se debe evaluar previamente las particularidades del entorno y de los colaboradores con el fin de establecer los requisitos idóneos para ejercer un buen liderazgo.

Sin embargo, según lo revisado, los líderes transformacionales promueven una mayor autonomía y satisfacción en el trabajo, porque inspiran y estimulan a sus colaboradores, lo que resulta en una mayor vitalidad subjetiva y compromiso organizacional. Tal y como lo menciona Mgaiwa (2023), el liderazgo transformacional tiene como objetivo “transformar” a los colaboradores y se afirma que bajo este estilo se puede fortalecer y satisfacer la vida de los colaboradores; sobre todo, modificar sus percepciones, ideales y ambiciones.

De manera más precisa se presenta la diferencia en la efectividad del liderazgo transaccional y transformacional según la edad de los empleados. Se encuentra una variación en la efectividad de la motivación en los colaboradores, según las edades; es decir, mientras sean jóvenes podrán responder mejor a un liderazgo transaccional, mientras que los mayores pueden promover su autonomía y el desarrollo a largo plazo con un líder transformacional. Esto se evidencia según, Tzinez y Shkoler (2018), el liderazgo transformacional y el transaccional tienen una relación positiva con la motivación laboral y según

las edades de los trabajadores el estilo de liderazgo va a impactar en la motivación. Este hallazgo plantea la necesidad de explorar a mayor detalle la profundidad de otros factores distintos al liderazgo y las expectativas generacionales dentro del ámbito organizacional. Por lo tanto, más allá de enfocarse en elegir un liderazgo fijo, las empresas deben adoptar enfoques flexibles y situacionales que puedan amoldarse a las diferentes necesidades de los colaboradores.

El liderazgo auténtico también se presenta como un factor positivo en la motivación de los empleados, con un impacto más significativo a nivel grupal que individual. Según Guerrero et al. (2014), este estilo de liderazgo se caracteriza por la autoconciencia de conocerse a sí mismo, entendiendo fortalezas y debilidades, así como las propias experiencias y su capacidad para dar un significado a su vida. Esto sugiere que, cuando los empleados perciben a un líder auténtico, experimentan coherencia, transparencia y valores en la forma de relacionarse con ellos, lo que aumenta la motivación organizacional.

Además, se evidenció que los estilos de liderazgo paternalista, transformacional y *laissez-faire* tienen una correlación positiva con la motivación de los empleados, destacando el impacto significativo del liderazgo paternalista y transformacional (Altheeb, 2020). Asimismo, el liderazgo democrático se relacionó con el cumplimiento de las necesidades psicológicas básicas y la motivación autónoma. Esto indica que, para fomentar una motivación autónoma se necesita promover un ambiente adecuado que permita que los colaboradores se sientan valorados, competentes y autónomos.

Dentro del ámbito de la psicología organizacional, la variable liderazgo

transformacional es una de las teorías más tratadas en investigaciones sobre liderazgo, ya que se originó en los años 70 (Mgaiwa, 2023) y la variable motivación, que es abordada desde los años 80 bajo el modelo teórico de la Autodeterminación (Deci et al., 2017) son variables comunes e importantes; sin embargo, una limitación relevante es que no había una cantidad considerable de investigaciones en donde se relacionen el liderazgo y la motivación, además hay pocas investigaciones publicadas en Latinoamérica. Es decir, que la relación entre liderazgo y motivación sigue siendo limitada en años recientes, lo que refleja una brecha en la literatura actual. Por ello en esta investigación se consideró un intervalo de tiempo de 10 años para tener bases sólidas y pertinentes en este trabajo.

Después de analizar cada uno de los artículos, los supuestos teóricos señalan que la relación entre Liderazgo Transformacional y la motivación es significativa y esto apoya a la influencia predominante, lo que hace exitoso y auténtico al Liderazgo Transformacional (Godoy & Bresó, 2013). Con lo que considero pertinente enfocarse en el desarrollo de habilidades y crecimiento profesional, ya que de esta manera el colaborador incrementará su motivación al evidenciar que su crecimiento personal y profesional son una prioridad y esto los motivará a realizar satisfactoriamente su trabajo. Así como menciona Fariño et al. (2024), un líder tiene como prioridad los objetivos personales y crecimiento individual y social de cada colaborador, estos se sentirán motivados y como consecuencia funcionará como herramienta para mejorar el rendimiento general de la organización.

El éxito organizacional no solo se debe medir en base a la productividad, sino también en la satisfacción y compromiso de los colaboradores. Lo que quiero decir es que un liderazgo no debe

limitarse en dirigir, si no también en fomentar una cultura de aprendizaje y desarrollo continuo. Según Pinto da Silva et al. (2014), el rendimiento de una organización es un indicador de éxito, además resaltaron la importancia de mantener un liderazgo transformacional y cómo va a impactar en la motivación de los colaboradores. Por lo que se necesita cumplir con planes de acción para obtener sesiones de retroalimentación (líder y colaborador). Lo ideal es que la organización implemente un "Performance Management" que se desarrolle anualmente. En este proceso, los líderes deberán realizar sesiones de retroalimentación con cada miembro de su equipo, durante las cuales podrán dialogar sobre sus intereses, áreas de mejora, oportunidades de capacitación y desarrollo, etc. De esta forma, podrán evaluar de manera cuantitativa si el colaborador está cumpliendo con su desarrollo y crecimiento dentro de la organización y por consecuencia tener a un colaborador motivado para seguir aprendiendo dentro de la organización.

En síntesis, los hallazgos subrayan la importancia de promover estilos de liderazgo que favorezcan la motivación, ya que estos no solo contribuyen al bienestar y compromiso organizacional, sino que también generan un impacto positivo en el desempeño laboral.

Futuros estudios podrían profundizar en el liderazgo situacional en la motivación de los colaboradores, dado que se puede evidenciar que la mayoría de las investigaciones tenían diferentes enfoques sobre el estilo de liderazgo. Además, se evidencia que cuando se habla de liderazgo transformacional, la mayoría de los contextos eran anglosajones, sería pertinente explorar cómo este estilo de liderazgo influye en la motivación en culturas organizacionales latinoamericanas. Adicional, sería interesante direccionar algunas investigaciones en cómo los líderes pueden motivar

específicamente a la Generación Z, porque los valores y expectativas laborales que poseen suelen diferir de generaciones anteriores.

## Conclusiones

Se concluye que existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo y la motivación en el contexto de la psicología organizacional. En particular, el liderazgo transformacional y auténtico potencian la motivación intrínseca y el compromiso organizacional, mientras que estilos como el pasivo-avoidante pueden desmotivar a los empleados.

Asimismo, la implementación de estrategias de liderazgo transformacional y democrático contribuye al bienestar organizacional al fomentar la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas y la motivación autónoma. Esto resalta la importancia de adoptar modelos de liderazgo que impulsen un entorno laboral motivador y productivo.

Los hallazgos pueden ser aplicados en la gestión organizacional a través de estrategias concretas para fortalecer la motivación y compromiso de los colaboradores. En primer lugar, se puede implementar programas de capacitación en liderazgo transformacional y auténtico, para que de esa manera los líderes desarrollen habilidades para inspirar, empoderar y generar confianza en sus equipos. Además, enfocarse en el desarrollo de las habilidades de los colaboradores puede ayudar a su motivación intrínseca y así alinear los intereses del colaborador y de la empresa. Finalmente, se recomienda evaluar de forma continua a los líderes para saber si el estilo de liderazgo que están utilizando en los colaboradores impacta en ellos de manera positiva, de tal forma que puedan optimizar su desempeño y bienestar.

## Referencias

- Álamo, M., & Falla, D. (2023). El liderazgo transformacional y su relación con las competencias socioemocionales y morales en futuros docentes. *Psychology, Society & Education*, 15(1), 48–56. <https://doi.org/10.21071/pse.v15i1.15552>
- Alvarado, Y., Betancourt, D., & Betancourt, D. (2011). Liderazgo y motivación en el ambiente educativo universitario. *Actualidades Investigativas en Educación*, 9(3). <https://doi.org/10.15517/aie.v9i3.9506>
- Altheeb, S. A. (2020). Leadership style and employee motivation: A study of Saudi Arabian work environment. *Propósitos y Representaciones*, 8, 1–12. <https://doi.org/10.20511/pyr2020.v8nSPE2.661>
- Bernal Pomar, J. R., Pipoli Carvallo, M., & Saavedra Espino, C. E. (2024). Relación entre el engagement laboral y la motivación en colaboradores en el ámbito organizacional [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional de la Universidad de Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/20381>
- Bravo Espinoza, M. B. M., Vargas Rojas, D. M., & Amaya Arana, G. R. (2024). Salario emocional: perspectiva organizacional en países de América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(107), 1130-1143. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.9>
- Carmona Arbañil, C. A. (2023). Transformación digital como estrategia de mejora en las organizaciones. *Horizonte empresarial*, 10(1), 157-169. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2481>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Domingues, A., Santos, J. & Batista, M. (2023). La relación entre necesidades psicológicas básicas y motivación autónoma en el estilo de liderazgo del entrenador sobre el bienestar subjetivo de deportistas adaptados miembros de Olimpiadas Especiales. *Retos: Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 50, 15-24. <https://doi.org/10.47197/retos.v50.99633>
- Domínguez-Montes, J. A., Almagro, B. J., Rebollo, J. A., & Paramio-Pérez, G. (2025). Estilo de liderazgo transformacional, necesidades psicológicas básicas, motivación autónoma e intención de ser físicamente activo del alumnado de Educación Física. *Retos: Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 62, 571-578. <https://doi.org/10.47197/retos.v62.109165>
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: a longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of applied psychology*, 90(4), 659-676.
- Fariño, C. A. L., Cárdenas, L. M. M., Garrido, Y. P. E., Pereira, J. E. F., & Sanchez, C. V. (2024). La Ética Profesional en las Motivaciones Humanas y los Procesos Organizacionales. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 4(1), 809-822. <http://doi.org/10.61385/r.c.v4i1.134>
- Fiorani Flores, P. Y. (2024). Relación entre el liderazgo transformacional y el engagement en los colaboradores [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional de la Universidad de Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/20384>
- Godoy, R., & Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 59–64. <https://doi.org/10.5093/tr2013a9>
- Graves, L. M., & Luciano, M. M. (2013). Self-determination at work: Understanding the role of leader-member exchange. *Motivation and Emotion*, 37(3), 518-536. <https://doi.org/10.1007/s11031-012-9336-z>
- Guerrero, S., LaPalme, M. E., & Séguin, M. (2015). Board chair authentic leadership and nonexecutives' motivation and commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 88–101. <https://doi.org/10.1177/1548051814531825>
- Harvard Business Review (2023). The value of digital transformation. <https://hbr.org/2023/07/the-value-of-digital-transformation>
- Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S. da, & Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: Variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135–143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021, 15 de marzo). *En Lima Metropolitana el 75.5% de las empresas se encuentran operativas*. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/535011-en-lima-metropolitana-el-75-5-de-las-empresas-se-encuentran-operativas>
- Macías García, E. K., & Vanga Arvelo, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 548-567.
- Maunz, L., Thal, S. & Glaser, J. (2014). Authentic leaders, energized employees? Indirect beneficial and adverse effects of authentic leadership on intrinsic motivation and exhaustion. *Applied Psychology*, 72(1), 3–34. <https://doi.org/10.1111/apps.12546>
- Mgaiwa, S. J. (2023). Predicting academics' job satisfaction from their perceived leadership styles: Evidence from Tanzania. *Cogent Psychology*, 10(1). <http://doi.org/10.1080/23311908.2022.2156839>
- Mushi, S. L., & Mushi, S. M. (2019). Prediciendo la satisfacción laboral de los académicos a partir de sus percepciones sobre los estilos de liderazgo: Evidencia de Tanzania. *International Journal of Education and Research*, 7(1), 1–14. Recuperado de <https://www.ijern.com/journal/2019/January-2019/01.pdf>
- Nader, M., & Castro Solano, A. (2010). Teorías implícitas del liderazgo, LMX y bienestar laboral: Generalización de un modelo teórico. *Revista de Psicología*, 28(2), 227–258. <https://doi.org/10.18800/psico.201002.001>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D. & Alonso-Fernández, S. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista española de cardiología*, 74(9), 790-799. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

- Pinto Da Silva, L., Pessina, M. E. H., & Castro, M. A. R. (2024). Diversity management and organizational performance: Mediation and moderation of commitment, person-job fit and empowerment. *Review of Business Management*, 26(4). <https://doi.org/10.7819/rbgn.v26i4.4277>
- Rocha, A. M., Rebelo dos Santos, N., & Pais, L. (2023). Toxic leadership and followers' work motivation: An Angolan study. *Universitas Psychologica*, 22, 1–15. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy22.tlfm>
- Sefidan, S., Pramstaller, M., La Marca, R., Wyss, T., Roos, L., Sadeghi-Bahmani, D., Annen, H., & Brand, S. (2021). Transformational leadership, achievement motivation, and perceived stress in basic military training: A longitudinal study of Swiss Armed Forces. *Sustainability*, 13(24), 13949. <https://doi.org/10.3390/su132413949>
- Thu, H. L., & Van, H. N. (2024). Applying vroom expectancy theory to analyse employee motivation: A study of commercial banks in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Letters*, 12(4), 792–810. <https://doi.org/10.18488/73.v12i4.3902>
- Torres Caro, V. S. (2024). Relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en profesionales [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional de la Universidad de Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/21563>
- Tziner, A. & Shkoler, O. (2018). Leadership styles and work attitudes: Does Age Moderate their Relationship. *Journal of Eork and Organizational Psychology* 3, 195-201. <https://dx.doi.org/10.5093/jwop2018a21>
- Wang, N., Luan, Y., & Ma, R. (2024). Detecting causal relationships between work motivation and job performance: A meta-analytic review of cross-lagged studies. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 595. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03038-w>

# Bethy Ramirez

## Ramirez-Turnitin

 TSP2025

 TSP2025

 Universidad de Lima

---

### Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::1:3172417506

Fecha de entrega

3 mar 2025, 9:31 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

3 mar 2025, 9:34 p.m. GMT-5

Nombre de archivo

ORGANIZACIONAL\_RAMIREZ\_GOMEZ\_BETHY\_LUZ\_TURNITIN.pdf

Tamaño de archivo

442.7 KB

11 Páginas

5,586 Palabras

31,528 Caracteres




# 1% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

## Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

## Fuentes principales

- 1%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 0%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

## Marcas de integridad




### N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

## Fuentes principales

- 1%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 0%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

---

## Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

**1** Internet  
repositorio.ulima.edu.pe

1%