



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Estilos de liderazgo directivo y motivación laboral de los  
trabajadores del Instituto del Mar del Perú – IMARPE,  
2016.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO PROFESIONAL DE  
MAGISTER EN GESTION PÚBLICA**

**AUTOR:**

Br. Samuel Servando Ramírez La Rosa

**ASESOR:**

Dra. Karen Alfaro Mendives

**SECCIÓN:**

Administración

**LÍNEA DE INVESTIGACION:**

Administración del talento humano

**PERÚ - 2017**

Dra. Gliria Méndez Lizarbe

**Presidente**

Mgrt. Eliana Castañeda Nuñez

**Secretaria**

Dra. Karen Alfaro Mendives

**Vocal**

**Dedicatoria**

Mi tesis la dedico a mis padres, hermanos, por su sacrificio y esfuerzo; quienes me formaron con buenos sentimientos, costumbres, hábitos, valores y con humildad me ayudaron a salir adelante en los momentos difíciles.

### **Agradecimiento**

Agradezco a la Universidad César Vallejo por haberme aceptado y ser parte de ella, a la Doctora Karen Alfaro Mendives por tener la paciencia para guiarme durante el desarrollo de la tesis. También, para finalizar, agradezco a mis compañeros de clase, quienes gracias a su compañerismo amistad y apoyo moral han aportado en mis deseos de seguir adelante en mi carrera profesional.

## **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Samuel Servando Ramírez La Rosa estudiante del programa de maestría en gestión pública de la escuela de postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 08615163 con la tesis titulada “Liderazgo directivo y motivación laboral de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú – IMARPE, 2016”.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, Setiembre del 2016

Samuel Servando Ramírez La Rosa

DNI 08615163

## **Presentación**

Señores miembros del jurado

Dando cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos sección de Postgrado de la Universidad César Vallejo para optar el grado de magister en gestión pública, presento el trabajo de investigación de tipo básico de corte descriptivo correlacional denominado: “Liderazgo directivo y motivación laboral de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú – IMARPE, 2016”.

En la investigación se tiene como finalidad determinar la relación que existe entre los niveles de liderazgo directivo y la motivación laboral en los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016.

La investigación está dividida en ocho capítulos: en el capítulo I se expone lo concerniente a la introducción: incluye la formulación del problema, los objetivos, la justificación, las limitaciones y los antecedentes. En el capítulo II que contiene el marco metodológico, asimismo, se desarrolla las variables, tales como el liderazgo directivo y la motivación laboral, en el capítulo III: se desarrolla el marco metodológico, el mismo que comprende la metodología, diseño, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y los métodos de análisis. En el capítulo IV: se desarrolla los resultados y la contrastación de la hipótesis, en el capítulo V están las conclusiones seguido del capítulos VI de las recomendaciones, en el capítulo VII se encuentra toda la bibliografía consultada y finalmente, el Capítulo VIII corresponde a los anexos.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

El autor.

## Índice

	Pág.
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
<b>I. Introducción</b>	
1.1 Antecedentes	14
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	16
1.3 Justificación	29
1.4 Realidad problemática	29
1.5 Hipótesis	31
1.6 Objetivos	32
<b>II. Marco metodológico</b>	
2.1 Identificación de la variable	34
2.2 Operacionalización de la variable	34
2.3 Metodología	35
2.4 Tipo de estudio	35
2.5 Diseño de investigación	36
2.6 Población, muestra y muestreo	37
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	38
2.8 Métodos de análisis de datos	40
<b>III. Resultados</b>	
3.1. Presentación de resultados	42

3.2. Contrastación de hipótesis	46
<b>IV. Discusión</b>	51
<b>V. Conclusiones</b>	55
<b>VI. Recomendaciones</b>	57
<b>VII. Referencias bibliográficas</b>	59
<b>Apéndice</b>	63
Apéndice A. Matriz de consistencia	
Apéndice B. Operacionalización de la variable	
Apéndice C. Cuestionario	
Apéndice D. Validación de expertos	
Apéndice E. Base de datos	



**Lista de tablas**

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de la Variable 1: Estilos de liderazgo directivo	34
Tabla 2. Operacionalización de la variable la Variable 2: Motivación laboral	35
Tabla 3. Distribución de la población	37
Tabla 4. Juicio de expertos variable estilos de liderazgo directivo.	39
Tabla 5. Juicio de expertos variable motivación laboral	39
Tabla 6. Coeficiente de confiabilidad de los instrumentos utilizados.	40
Tabla 7. Tabla de contingencia motivación extrínseca y liderazgo democrático.	42
Tabla 8. Tabla de contingencia motivación intrínseca y liderazgo democrático.	43
Tabla 9. Tabla de contingencia motivación extrínseca y liderazgo permisivo.	44
Tabla 10. Tabla de contingencia motivación intrínseca y liderazgo permisivo.	45
Tabla 11. Coeficiente de correlación de Spearman entre las variables liderazgo directivo y motivación laboral.	46
Tabla 12. Coeficiente de correlación de Spearman entre la motivación extrínseca y el liderazgo democrático.	47
Tabla 13. Coeficiente de correlación de Spearman entre motivación intrínseca y el liderazgo democrático.	48
Tabla 14. Coeficiente de correlación de Spearman entre motivación extrínseca y el liderazgo permisivo.	49
Tabla 15. Coeficiente de correlación de Spearman entre motivación intrínseca y el liderazgo permisivo.	50

**Lista de figuras**

	Pág.
Figura 1. Motivación extrínseca y liderazgo democrático.	42
Figura 2. Motivación intrínseca y liderazgo democrático	43
Figura 3. Motivación extrínseca y liderazgo permisivo.	44
Figura 4. Motivación Intrínseca y liderazgo permisivo.	45

## Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad determinar la relación que existe entre los niveles de liderazgo directivo y la motivación laboral en los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016.

La investigación obedece a un tipo básico de nivel explicativa y de diseño no experimental, transversal. Los instrumentos fueron dos cuestionarios diseñados en la escala de Likert para medir las variables en una población de 798 trabajadores del Instituto Nacional del Mar del Perú; la muestra constituyó 155 trabajadores, la misma que se obtuvo a través del muestreo probabilístico. Se aplicó la técnica de la encuesta para ambas variables. Los datos fueron procesados a través del programa SPSS versión 20.

Llegando a concluir que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y la motivación laboral en los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016. Lo que se demuestra con la prueba de Spearman (sig. bilateral= .000 < .05; Rho = 0.595).

**Palabras clave:** Estilo de liderazgo, democrático, motivación laboral.

## Abstract

This research aimed to determine the relationship between levels of executive leadership and work motivation in workers Instituto del Mar del Peru, 2016.

The investigation follows a basic type of explanatory level and non-experimental, cross-sectional design. The instruments were two questionnaires designed in Likert scale to measure variables in a population of 798 workers of the National Institute of Mar del Peru; the sample constituted 155 workers, the same that was obtained through probability sampling. the survey technique was applied for both variables. Data were processed through the SPSS version 20 program.

Coming to the conclusion that there is a direct and significant relationship between managerial leadership and work motivation in workers Instituto del Mar del Peru, 2016. What is demonstrated by the Spearman test (bilateral sig = .000 <.05. rho = 0.595).

**Key words:** leadership style, democratic, labor motivation.

## **I. Introducción**

## **1.1 Antecedentes**

### **Internacionales**

Galindez (2015) realizó la investigación titulada “Gestión del talento humano con respecto a la motivación laboral en la sociedad civil microbuses cerritos blancos. Barquisimeto, Estado Lara”. En la universidad Fermín Toro, Cabudare, tuvo como objetivo analizar la gestión de talento humano con respecto a la motivación laboral en la sociedad civil microbuses cerritos blancos, teniendo el tipo de investigación descriptiva, no experimental, para lo cual utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario el mismo que fue aplicado a la muestra conformada por 119 individuos deducidos del total de la población conformada de 389 integrantes de la sociedad civil microbuses carritos blanco, concluyendo que como resultado la gestión del talento humano es una parte importante, con relación a la motivación laboral ya que se pudo observar que el 45 % de los entrevistados; muestran su malestar por una mala gestión del talento humano pero a su vez, menciona que los motivación laboral es una parte fundamental para el desarrollo, y se observó que el 55% de los entrevistado abandonarían su trabajo por una mala gestión y falta de motivación.

Carrera (2010) realizó una investigación sobre “Las tendencias de liderazgo en el docente venezolano de la I etapa de Educación Básica”. La investigación pretendió determinar las características más resaltantes del liderazgo de los docentes de la I etapa de Educación Básica. Para ello se utilizó como fundamento el modelo del instrumento de Bass y Avolio que permite discriminar entre tres constructos: líder transformacional, líder transaccional y el liberal o laissez faire. El trabajo se orienta, según sus objetivos, hacia un estudio de casos. Utilizando el diseño descriptivo y su población estuvo constituida por 37 maestras y 120 alumnos de tercer grado de la Unidad escolar Colegio María Inmaculada, institución incorporada a los Proyectos Pedagógicos propuestos en el Currículo Básico Nacional de 1998. Se encontró mayor frecuencia de conductas relacionadas con la presencia de un maestro líder transformacional y se precisaron como rasgos esenciales del mismo los siguientes: genera confianza y respeto (de acuerdo con la opinión de los niños) e inspira compromisos (de acuerdo con la opinión de las maestras). Ambas características se corresponden con las de un líder transformacional efectivo.

Ferrari y Gamarra (2010) en su tesis “Clima Laboral y motivación del personal en una institución de servicio de salud”, en la ciudad de Asunción, Paraguay, realizaron una investigación cualitativa, con una muestra de 25 trabajadores del servicio de Cirugía, en ella se utilizó el instrumento del cuestionario de clima laboral en donde se concluye que el clima laboral de acuerdo a la percepción de los funcionarios del servicio se encuentra dentro de la normalidad y existe motivación del personal, así como recomienda a los funcionarios a que sigan buscando instalar en las actividades diarias mensajes motivadores y de logro que los lleve a actuar de manera productiva y responsable en todas las actividades que se realizan en el servicio.

### **Nacionales**

Vásquez (2013) en su tesis titulada “Factores de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional del equipo de salud de centro quirúrgico – H.R.D.L.M. Chiclayo, 2011”, tesis realiza en la universidad católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, esta investigación tuvo por objetivo identificar los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional de dicho equipo, así como determinar su influencia y establecer la correlación de los mismos. Este estudio es tipo descriptivo – cuantitativo, teniendo como población a 42 profesionales de la salud que laboran en Centro Quirúrgico del Hospital Regional Docente “Las Mercedes” de Chiclayo. Se utilizó un Test de Likert de 52 preguntas divididas en ítems de motivación y comportamiento. Concluyendo que, entre los factores motivacionales que influyen en el comportamiento organizacional del personal de salud en estudio, es el salario (76.2%) y la falta de reconocimiento en los dos últimos años por parte de la Dirección del hospital (81.2%); estos factores conllevan a que en determinadas circunstancias el profesional de la salud no cumpla un trabajo eficiente en el desempeño de sus actividades, por lo que se debe tener en consideración como factor motivacional la estabilidad laboral y los reconocimientos, ya que estos hacen sentir más seguros y valorados.

Zarate (2011) realizó la tesis titulada “Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima”. Realizada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para obtener el grado de magister, tuvo como objetivo establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia - Lima.

En esta investigación se utilizó el método descriptivo correlacional. La población objetivo de estudio estuvo conformada por los directores, docentes y alumnos de las 23 instituciones educativas primaria de menores del distrito de Independencia de Lima, y concluyó que existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo. Se concluye que la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primaria se muestra con aceptación según los docentes ya que los resultados estadísticos arrojan que el Chi cuadrado es de 27.13 considerado alto.

Cortez (2010) realizó la investigación titulada “Influencia del liderazgo de los directivos y jerárquicos en la satisfacción laboral de los trabajadores de Odria del distrito de Ciudad Nueva, en el año 2006”, la presente investigación se realizó en la Universidad Privada de Tacna, para optar el grado de magister, teniendo por objetivo determinar en qué medida el liderazgo de los directivos y jerárquicos influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de Odria del distrito de Ciudad Nueva, en el año 2006, el diseño de investigación fue descriptivo explicativo-correlacional, con una la población de estudio conformada por 53 trabajadores, y 07 directivos y jerárquicos pertenecientes a la empresa, concluyendo que la mayoría de los directivos y jerárquicos de la empresa Odria poseen bajo nivel de liderazgo como para conducir adecuadamente a los trabajadores y administrativos de dicha empresa.

## **1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística**

### **Definición de liderazgo**

Existen muchas definiciones de lo que es un líder. En las dimensiones de las teorías de liderazgo “al líder se le enfoca y analiza considerando sus características personales (carácter, habilidad, destreza, los roles (figura, enlace, tomador de decisiones, motivador), los comportamientos, las fuentes y usos de poder”. (Evans & Lindsay, 2000, p. 231). Por su parte, Silíceo, Angulo y Silíceo (2001) afirman que todo líder tiene que poseer cualidades de actitud (generosidad, valentía, convicción, sabiduría y riesgo), conductas de inspiración (motivación, pasión, congruencia, credibilidad e integridad, fe y esperanza) y comportamientos de interrelación (disposición y presencia, comunicación, capacidad de escuchar, convencimiento y negociación).



Para Jones y George (2006) el liderazgo es “el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización” (p. 495).

Posteriormente, el liderazgo, fenómeno social que aparece en los grupos sociales y en las instituciones, se constituye en una influencia interpersonal ejercida en una situación dada, dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos y, como lo explica Goberna (2001) “las condiciones para que se dé el liderazgo efectivo necesitan de la alianza de dos características importantes: el poder y la autoridad” (p. 78). Como las organizaciones se hallan constituidas por individuos que laboran juntos, interactúan en distintas actividades y en diferentes niveles, algunas de estas personas ocupan posiciones en los diversos estamentos administrativos para dirigir el trabajo de los demás, convirtiéndose así en responsables de la actividad conjunta del grupo, lo cual implica liderazgo.

Chiavenato (2002) expresa que:

El liderazgo es un proceso clave en toda organización y ha sido una preocupación constante tanto de las organizaciones que lo necesitan como de teóricos e investigadores. Los líderes causan profundo impacto en la vida de las personas y las organizaciones. Por estas razones, la complejidad del asunto ha conducido a plantear infinidad de teorías y a intentar explicar qué es el liderazgo. La conclusión es que todavía no existe un enfoque amplio y universalmente aceptado al respecto. (p. 571)

Se entiende al liderazgo como aquella habilidad o capacidad que posee una determinada persona para influir sobre los demás.

Al respecto, Hellriegel (2005) expresa que, el liderazgo es “una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos” (p. 418).

Por otra parte, Ander-egg (1997) afirma que, el liderazgo es “la función realizada dentro del grupo por el líder, en algunos casos con ribetes carismáticos” (p. 110).

Existen muchas formas de liderazgo tal es el caso que cuando una persona puede influir dentro de un grupo determinado de personas, por ejemplo dentro de su centro de labores, pero cuando se encuentra en otros ámbitos no puede ejercer ese liderazgo. La definición de liderazgo desde la perspectiva de Ander-Egg; el líder siempre va a tender a ser líder de acuerdo a ciertas habilidades que él posee dentro de un lugar determinado, es decir no siempre va a poder ser líder.

Chiavenato (1986) citando a Knickerbocker, define como “el liderazgo es función de las necesidades existentes en una situación dada y consiste en la relación entre un individuo y un grupo” (p. 183). En relación funcional solamente existe cuando un líder es percibido por un grupo como un medio para la satisfacción de sus necesidades. Así seguirlo puede ser para el grupo un medio de aumentar la satisfacción de necesidades o de evitar su disminución. El líder surge como un medio para la consecución de los objetivos deseados por un grupo.

Desde la perspectiva de Knickerbocker, la definición de liderazgo es una relación funcional, ésta existe cuando el líder y el grupo se relacionan e interactúan realizando acciones y comportamientos para afrontar una necesidad evidente. El líder es quien deberá satisfacer las necesidades desarrollando sus habilidades, conocimientos y capacidad de liderazgo para lograr la consecución de los objetivos. Para el grupo de esta manera seguir al líder significará que las necesidades sean afrontadas y lograr los objetivos anhelados que el grupo plantea en toda organización; porque el líder los sabrá conducir a realizar las acciones pertinentes para tal fin.

Chiavenato (2002) señala que el liderazgo es:

Un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. Podemos definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Los elementos que caracterizan al liderazgo son, en consecuencia, cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir. (p. 512)

El concepto de liderazgo desde la perspectiva de Chiavenato; es eminentemente social porque se da en las organizaciones o grupos sociales donde hay una influencia interpersonal del líder en sus seguidores. Es ejercida en una situación donde la presencia y acción del líder es muy necesaria y fundamental; para ello, se hace uso del proceso de comunicación humana que nos lleva a la consecución de los objetivos.

Chiavenato (2002) define que el liderazgo es:

La capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer. El líder ejerce influencia en las personas orientado hacia sus objetivos, las percepciones de los objetivos de aquellas. La definición del liderazgo incluye dos dimensiones: la primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse. La segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales. (p. 315)

Guibovich (2006) citando a Burns, define el liderazgo “como el proceso por medio del cual los líderes producen a los seguidores a actuar en la búsqueda de objetivos que representen los valores, motivaciones, deseos, necesidades, aspiraciones de uno y otros, líderes y seguidores” (p.185).

Según Burns, el concepto de liderazgo es un proceso donde los seguidores son inducidos por los líderes a actuar para buscar los objetivos que no solamente representen los intereses y aspiraciones de líder sino de los demás integrantes del grupo. Al mismo tiempo, deberá incluir las motivaciones, deseos y necesidades que tienen el líder y el grupo en la organización.

Guivobich (2006), citando a Cassio profesor de ESAN, señala al liderazgo como:

La capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización; pero también puede emerger fuera de la estructura formal de la organización. (p. 186)

Según Cassio, el liderazgo se da cuando el líder tiene la capacidad de influir en un grupo con el objetivo de lograr de las metas propuestas. Asimismo, considera que este tipo de influencia de cierta forma puede ser formal cuando el líder desempeña un cargo gerencial en una organización pudiendo ser una empresa, institución educativa, fábrica, club o asociación académica, deportiva, etc. Pero también considera que el líder puede surgir e influenciar en una organización no formal como reunión de padres, reunión de amigos, etc.

Cueva (2006) señala que:

El liderazgo es la función o autoridad de quien conduce o dirige. La palabra liderazgo cubre las nociones de autoridad, de poder, de prestigio, en otras palabras, define el fenómeno de cristalización de las opiniones y comportamientos de un grupo bajo la acción de un líder. (p. 206)

Dirigir, en este sentido, significa hacer que los individuos actúen de cierta manera o según un rumbo particular. Idealmente, este rumbo es coherente con factores como las políticas establecidas por la organización, los procedimientos y la descripción de las funciones. El tema central del liderazgo es lograr que se alcancen las cosas por medio de la gente. El trabajo del líder compromete a dirigir al grupo para que actúen siguiendo una dirección o camino planificado que los lleva a alcanzar las metas o fines. Lógicamente se está obligado seguir el rumbo cumpliendo y respetando las funciones propias que tiene cada integrante, todo ello según las políticas que son establecidas por la organización. Es por ello que lograr el objetivo o las metas; a través del esfuerzo de los integrantes de una organización es muy importante y es el papel central de liderazgo.

Koontz y Weihrich (2001) afirma que:

El liderazgo se define como influencia, es decir, como el arte o proceso de influir en la gente, con la finalidad de que ofrezcan con voluntad y entusiasmo, un esfuerzo para el logro de objetivos comunes. Idealmente la gente le corresponde verse estimulada a desarrollar no solo con la voluntad, sino también con pasión y confianza respecto al trabajo. (p. 328)

Para Koontz y Weihrich, el liderazgo es un arte porque en base a la voluntad y entusiasmo que mueve a la gente a realizar acciones con mucha satisfacción, empeño y alegría o proceso de influir en la gente, cuya finalidad es que, los integrantes de una organización realicen un esfuerzo con el fin de lograr los objetivos en común; ello, es perseguido por los integrantes. Pero, este esfuerzo es, también importante desarrollar la pasión y la confianza respecto al trabajo.

### **Dimensiones de liderazgo**

#### **Liderazgo transformacional**

Según Northouse, (2010) al respecto define; “el liderazgo transformacional implica la interacción del líder con sus colaboradores de forma respetuosa con sus emociones, valores y objetivos a largo plazo, incluyendo la satisfacción de sus necesidades y tratándoles como seres humanos”. (p. 157).

Bass y Avolio (1994) definen al liderazgo transformacional como:

Un proceso que se da en la relación líder y seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente, considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entendimiento. (p. 36)

El liderazgo transformacional logra sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y auto desarrollo de los seguidores, a la vez que promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

#### **Liderazgo transaccional**

Según Bass y Avolio (1994) desarrollaron el Modelo de Liderazgo de Rango Total, basándose en el planteamiento de que, si bien estos aparecen como dos dimensiones separadas de liderazgo (que se verán a continuación), “el liderazgo transformacional es una

expansión del liderazgo transaccional (incluyendo dentro de este al liderazgo *laissez-faire*)” (p.56).

Álvarez (1996) describe a este liderazgo como:

Aquel que centra todo su poder o capacidad de influencia en el intercambio de unos valores por otros. Este intercambio puede darse entre el director y los demás actores educativos, así se podría intercambiar una buena atmósfera de trabajo agradable, propiciada por los docentes, a cambio de una dirección no intrusiva o la satisfacción de los padres de familia y alumnos a cambio de trabajo de mayor calidad de los profesores. (p. 67)

El concepto de liderazgo transaccional hace referencia a un tipo de liderazgo empresarial que tiene como base el intercambio. El trabajador ofrece sus servicios y obtiene por ello salario y otros beneficios y por otro lado, el líder reconoce qué quiere conseguir y facilita a los trabajadores los recursos necesarios para hacer que lo consigan como aquel que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de este pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder.

### **Liderazgo liberal o *laissez-faire***

Según Santos (2004) define el liderazgo como:

Un proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil. Así como, es el desarrollo completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos. (p. 68)

Asimismo, Barzola y Ruiz (2014) proponen tres dimensiones para el estilo del liderazgo del director:

Liderazgo autoritario, que según él es un estilo de liderazgo un tanto tiránico donde el director impone y no consulta a su personal en las decisiones que necesita tomar, no establece relaciones de valor con su equipo de trabajo, rechaza o ignora pedidos de los subalternos sin dar explicación o alguna propuesta alterna.

Liderazgo democrático, donde el líder emplea una política de estímulos o incentivos al personal por su desempeño y trabajo bien hecho, además cumple con eficiencia y eficacia sus funciones y está constantemente en capacitación para ejercer mejor su gestión directiva. Este estilo de liderazgo se manifiesta cuando el líder establece relación con sus subordinados, es tolerante, flexible, promueve el trabajo individual y el de equipo.

Liderazgo permisivo. Este estilo de liderazgo es el extremo opuesto al autoritario, pero en la perspectiva de Bazola y Ruiz (2014) puede incluir también una correcta administración del tiempo en la coordinación de actividades futuras, así como reuniones de coordinación provechosa, significantes y útiles; administra a su personal adecuadamente, delega las responsabilidades de manera precisa, asume sugerencias. Sin embargo también suele ser muy blando con las sanciones y carece de carácter (en algunas circunstancias) para hablar de las situaciones que lo incomodan. (p. 34)

### **Dirección y liderazgo**

Calero (2005) señala que:

Tener actitudes tradicionales de jefe formal es limitante e inconveniente para la organización. Tener ascendencia en el grupo con el que se trabaja, aplicar las técnicas de liderazgo, son potenciadoras de productividad y de acrecentamiento personal y empresarial (p. 271).

Para ejercer de mejor modo la dirección de una institución es deseable hacerlo con características y cualidades del liderazgo. La administración renovada exige del director no un jefe clásico sino un director líder. Un director que encarne nuevas mentalidades, nuevas actitudes, para generar mística en toda la organización.

## **Motivación laboral**

Arrieta-Salas y Navarro-Cid (2007) indicaron que:

Las investigaciones en motivación laboral llevadas a cabo desde el paradigma de la complejidad, a pesar de su número limitado, han demostrado consistentemente que cuando la motivación laboral es estudiada realmente desde una perspectiva dinámica, es decir, utilizando diseños que permitan observar sistemáticamente y a lo largo del tiempo el comportamiento del fenómeno tomando en cuenta los procesos de realimentación y analizando los datos recabados con técnicas adecuadas, los resultados revelan la presencia de dinámicas no lineales en el comportamiento del fenómeno que distan de guardar relación con la estabilidad y regularidad que le han sido atribuidas tradicionalmente a este fenómeno y de las que generalmente se parte a la hora de investigarlo. Es probable que la implementación de diseños de investigación más dinámicos en otros paradigmas permita arribar a resultados similares. (p. 85).

Para Peiro y Prieto (1996) la motivación vista desde el ámbito laboral lo define como:

El impulso de diferente origen que orienta a la persona a desempeñarse de una forma positiva o negativa en el trabajo. Con respecto a esto plantean que uno de los objetivos fundamentales en el estudio de la motivación laboral debería ejercerse directamente al desarrollo organizacional de forma que permita el uso de modelos y teorías existentes en la misma frente a cualquier problemática, permitiendo establecer planes o programas de formación en las organizaciones la gestión pertinente en la toma de decisiones y la evaluación del desempeño y rendimiento laboral. (p. 12)

Bruner (1996) sostiene fundamentalmente que:

La motivación laboral consiste en mantener culturas y valores corporativos que conlleven a un alto desempeño, por lo que es imprescindible reflexionar sobre qué hacer para estimular a los individuos y a los grupos para que den lo mejor de sí, de manera que favorezcan los intereses organizacionales y personales. La conducta motivada necesita de la voluntad del sujeto, en el ambiente laboral el



desempeño de un individuo depende de un motivo, el cual permite el plantearse metas en el trabajo, para que lo estimule a actuar. En la medida que se identifiquen estos motivos, incentivar y dirigir, a los hombres los llevará a aportar más a su trabajo, sino solo pensar en la remuneración económica. Las fuerzas motivadoras son individuales y variables. (p. 79).

Robbins (2004) para éste autor define la motivación laboral como:

Un proceso participativo que aprovecha toda la capacidad de los empleados y que está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización. Lo cual provoca que los empleados se involucren en el proceso en el cual participan mediante la toma de decisiones, fomentando así, una mayor autonomía y control sobre su vida laboral, logrando así una mayor motivación y compromiso con la organización de la cual forma parte, siendo más productivos y sintiéndose más satisfechos con su trabajo (p. 204).

Lo importante para mantener motivados y sobre mantenerlo en un nivel alto en la actualidad no siempre resulta fácil. Por eso, que siempre se va necesitar estar siempre pendiente de los trabajadores para tener mayor rentabilidad dentro de la empresa. Desde de esta premisa podemos mencionar que la motivación laboral es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para que de un modo y otro puedan mantener el estímulo positivo de sus trabajadores, todo ello, en relación a todas las actividades que realizan en beneficio de la empresa u organización, para que de este modo se pueda llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, mantener a los trabajadores motivados conlleva a que la empresa se mantenga dentro del mercado competitivo.

### **Dimensiones de motivación**

Fernández, Palmero y Martínez (2002) consideran que:

La motivación se refiere a un proceso adaptativo, que es resultado del estado interno de un organismo que le impulsa y le dirige hacia una acción en un sentido determinado. Para estos autores, la motivación es un proceso básico relacionado con la consecución de objetivos que tienen que ver con el mantenimiento o mejora de la vida de un organismo. (p. 32)

### **Motivación intrínseca**

Para Ajello (2003) respecto de la motivación intrínseca señala, “que la motivación intrínseca se refiere a aquellas situaciones donde la persona realiza actividades por el gusto de hacerlas, independientemente de si obtiene un reconocimiento o no” (p. 251).

Por ejemplo, cuando la persona fija su interés por el estudio o trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas nos referimos a una motivación intrínseca. Definida por el hecho de realizar una actividad por el placer y la satisfacción que uno experimenta mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo. Aquí se relacionan varios constructos tales como la exploración, la curiosidad, los objetivos de aprendizaje, la intelectualidad intrínseca y, finalmente, para aprender.

### **Motivación extrínseca.**

Según Santrock, (2002) “esta motivación incluye incentivos externos, tales como las recompensas y los castigos” (p. 23).

Del mismo modo, Ajello (2003) señala que la motivación extrínseca, por su parte, “obedece a situaciones donde la persona se implica en actividades principalmente con fines instrumentales o por motivos externos a la actividad misma, como podría ser obtener una recompensa” (p. 251).

Proviene de exterior. Es el tipo de motivación que nos lleva a hacer algo que no queremos pero sabemos que al final habrá una recompensa. Pertenece a una amplia variedad de conductas las cuales son medios para llegar a un fin, y no el fin en sí mismas. Hay tres tipos: Regulación externa: La conducta es regulada a través de medios externos tales como premios y castigos Regulación introyectada: El individuo comienza a internalizar las razones para sus acciones pero esta internalización no es verdaderamente auto determinada, puesto que está limitada a la internalización de pasadas contingencias externas. Identificación: Es la medida en que la conducta es juzgada importante para el individuo, especialmente lo que percibe como escogido por él mismo, entonces la internalización de motivos extrínsecos se regula a través de identificación.

## **Motivación trascendente**

Según Stoner (1996) define la motivación como:

Una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen”. Desde mi parecer en esta definición el autor nos da a entender que la motivación viene siendo como un motor si lo comparamos con un automóvil, es decir, que si las personas se encuentran motivadas estas funcionan como el automóvil, en caso contrario habría que empujarlas, pero cuanta energía no se gastaría durante todo este proceso. (p. 68)

Por su parte, Chiavenato (2000) la define como:

El resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Según Chiavenato para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. Para mí esta interacción lo que originaría es la construcción de su propio significado sobre la motivación. (p. 89)

Este tipo de motivación y otros aspectos del comportamiento tienen su base en las creencias, valores y principios que tenga el individuo y los individuos del grupo social u organizacional al que pertenezca. El realizar una acción para beneficio de los demás, dejando a un lado en muchos casos el beneficio material personal, implica que es importante para él, valores tales como la solidaridad, la amistad, el servicio, el amor, etc., que en este caso son los factores que generan e integran una actitud y por hecho una motivación para la acción en beneficio de los demás.

Partiendo de los trabajos de Herzberg, Hackman y Oldham (2005) elaboran un Modelo de las Características del trabajo (JCM), en el que se establecen cinco dimensiones laborales medulares de enriquecimiento del trabajo: variedad, identidad de tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación. Según este modelo el individuo obtiene recompensas internas cuando sabe (conocimiento de resultados) que personalmente (experiencia de responsabilidad) ha cumplido bien una actividad que le interesa

(experiencia de algo que tiene sentido). Cuanto mayor sea la presencia de estos tres aspectos tanto mayor será la motivación, el rendimiento y la satisfacción del empleado y tanto menos su ausentismo y la probabilidad que abandone la organización. Las dimensiones laborales son:

**Variedad de la tarea:** Una dimensión central es la variedad de habilidades que se utilizan en el puesto, estas permiten que los empleados realicen operaciones diferentes, que suelen requerir habilidades también distintas. Los empleados sienten que los trabajos con gran variedad son más retadores debido a la gama de habilidades necesarias. Además alivian la monotonía que surge con cualquier acción repetitiva.

**Autonomía para la realización de la tarea:** o grado en que se siente independiente en el trabajo para tomar decisiones relacionadas con sus tareas. Lo cual está en estrecha relación con la responsabilidad en el proceso de trabajo y en sus consecuencias.

**Identidad de tareas.** Denota la unidad de un puesto, esto es, hacer una tarea de principio a fin con un resultado visible.

**Importancia de la tarea:** Se refiere a la magnitud del efecto de su trabajo en otras personas. Este efecto puede influir a otros miembros de la institución. El punto clave es que los trabajadores deben creer que hacen algo importante para la organización, la sociedad o ambas.

**Retroalimentación sobre el desempeño:** se refiere al grado en que la organización proporciona información clara y directa a los trabajadores sobre la eficacia de su rendimiento. O si prefiere el grado en que el trabajador conoce cuales son los resultados de su trabajo. Puede provenir directamente del trabajo mismo (retroalimentación de tarea) o ser proporcionado de manera verbal por jefes de servicio, ejecutivos y gerentes. (pp. 243-244)

En teoría, un puesto debe reunir las cinco dimensiones para estar enriquecido plenamente. Si se percibe que falta una de ellas, los trabajadores sufren privación psicológica y disminuye su motivación.

### **1.3 Justificación**

#### **Práctica**

Por el lado práctico, es necesario e importante este estudio porque sus resultados han de ayudar para que los directivos del IMARPE mejoren y obtén por promover el liderazgo y así motivar a los trabajadores en el momento que lo requieran. El propósito del presente estudio será la construcción de un instrumento para su medición el mismo que fue validado por expertos que permitieron especificar y determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo directivo y la motivación laboral, dando lugar al interés y esfuerzo por el estudio en los trabajadores.

#### **Metodológica**

En el contexto metodológico, los resultados de la presente investigación se consideraran como antecedente de investigación que se sustenta en la aplicación de técnicas y métodos específicos de investigación válidos para los efectos del estudio, como lo es la construcción, validación y aplicación de dos instrumentos tipo cuestionario, por lo expuesto anteriormente el presente trabajo de investigación es muy importante, puesto que, hará énfasis en los aspectos que están íntimamente ligados al liderazgo directivo y la motivación laboral

#### **Teórica**

El presente trabajo busca ser un estudio que proporciona aportes teóricos respecto a la variable en estudio, la cual pueden ser referenciados en otras investigaciones similares, la investigación servirá de apoyo y complemento de futuras investigaciones, ésta investigación ayudará a conocer y determinar aquellos factores o componentes principales, que ejercen un mayor impacto sobre los estilos de liderazgo directivo y la motivación laboral en los trabajadores del Instituto del Mar del Perú.

### **1.4 Realidad problemática**

A lo largo de los años que vengo laborando en el Instituto del Mar del Perú (IMARPE) he sido testigo del cambio de profesionales en las jefaturas de esta institución; hecho que ha traído como consecuencia el adaptarse a la forma de ser de cada persona que asume el

puesto. En algunas ocasiones estos cambios han generado bienestar y motivación en el trabajo, mas por el contrario, en otros casos, han sido la causa de desgano, intranquilidad y hasta salida de algunos trabajadores de la institución.

Desde el punto de vista de esta problemática es que debemos entender que el líder es una persona que trabaja con un grupo e influye en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden alcanzar. Caso que no da en el IMARPE, pues el liderazgo es el modo de organizar el trabajo de un ente (institución, organización), es decir lograr encaminar a los trabajadores en los quehaceres cotidianos del instituto del mar del Perú, todo ello, alrededor de una visión y misión capaz de comprometer a un grupo de personas en el logro de metas. El líder debe cumplir con las siguientes funciones: dirección o guía, orientación, cumplimiento de objetivos, credibilidad, resolución de problemas, manejo de conflictos, saber escuchar, llenar expectativas y respeto a otros.

Es por ello, que el éxito de toda organización depende de un buen líder que tenga una clara visión de lo que quiere lograr, ser capaz de comunicar la misión para conseguir que colaboren como una unidad. Un buen líder es quien guía, influye, inspira, enseña, facilita, ayuda a crecer, y descubrir el potencial de las personas, trata con amabilidad, respeto, dignidad y sencillez de tal modo de cómo le gustaría ser tratado, presta atención a las necesidades humanas de sus subordinados y evita la apariencia del todo lo sabe.

Es así, que en todo trabajo social, en todos los quehaceres donde nos reunimos los seres humanos, el conflicto es una realidad que no nos debe asustar. Desde el punto de vista de la dirección, de un liderazgo, lo que importa es saber manejar el conflicto, tal que una situación problemática, inicialmente, después logre revertirse en una oportunidad.

Pues la falta de motivación en los trabajadores en algunos casos se debe a un mal liderazgo directivo, pues muchas veces esto afecta la producción eficaz y la insatisfacción del usuario, con la investigación se desea identificar ¿de qué manera influye el liderazgo en la motivación?, ¿qué tipo de motivaciones requiere para elevar su eficiencia en su campo laboral? para proponer estrategias de mejora.

**Problema general**

¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo directivo y la motivación laboral en los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016?

**Problemas específicos****Problema específico 1**

¿Qué relación existe entre el liderazgo democrático y la motivación extrínseca de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016?

**Problema específico 2**

¿Qué relación existe entre el liderazgo democrático y la motivación intrínseca de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016?

**Problema específico 3**

¿Qué relación existe entre el liderazgo permisivo y la motivación extrínseca de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016?

**Problema específico 4**

¿Qué relación existe entre el liderazgo permisivo y la motivación intrínseca de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016?

**1.5. Hipótesis****Hipótesis general**

Existe relación directa y significativa entre los estilos de liderazgo directivo y la motivación laboral en los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016.

**Hipótesis específicas****Hipótesis específica 1**

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo democrático y la motivación extrínseca de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016.

**Hipótesis específica 2**

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo democrático y la motivación intrínseca de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016.

**Hipótesis específica 3**

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo democrático y la motivación extrínseca de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016

**Hipótesis específica 4**

Existe relación directa y significativa entre el liderazgo democrático y la motivación intrínseca de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016

**1.6. Objetivos****Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo directivo y la motivación laboral en los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016.

**Objetivos específicos****Objetivo específico 1**

Determinar la relación que existe entre el liderazgo democrático y la motivación extrínseca de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016.

**Objetivo específico 2**

Determinar la relación que existe entre el liderazgo democrático y la motivación intrínseca de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016.

**Objetivo específico 3**

Determinar la relación que existe entre el liderazgo democrático y la motivación extrínseca de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016.

**Objetivo específico 4**

Determinar la relación que existe entre el liderazgo democrático y la motivación intrínseca de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016



## **II. Marco metodológico**

## 2.1 Identificación de variables

### Definición conceptual de las variables

#### Variable 1: Estilos de liderazgo directivo

Stoner (1996) define que “el liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas” (p.103).

#### Variable 2: Motivación laboral

Chiavenato (2000) define que:

La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexas con la motivación y el sistema de valores que rige la organización. (p.185)

## 2.2 Operacionalización de las variables

Tabla 1

*Operacionalización de la Variable 1: Estilos de liderazgo directivo*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores
Autoritario	Impulsivo	1 al 10	Ordinal
	Dominante		
	Controlador		
	Soberbio		
	Desconfiado		
Democrático	Justo	11 al 20	
	Persuasivo		
	Flexible		
	Solidario		
	Consultivo		
Permisivo	Benevolente	21 al 30	
	Delegativo		
	Inseguro		
	Conformista		
	Desorganizado		
<b>Liderazgo directivo</b>		<b>30</b>	

Tabla 2

Operacionalización de la variable la Variable 2: Motivación laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores
Motivación extrínseca	Tareas	1 a 11	Ordinal
	habilidades		
	Simple y repetitivo.		
	Tareas diferentes.		
	Las demandas		
	bienestar		
	consecuencias		
Motivación intrínseca	Tranquilidad	12 A 30	
	Equidad.		
	Esfuerzo.		
	Contribuciones		
	Organizado		
	Oportunidad		
	Responsabilidad		
	libertad		
	oportunidad		
	Decisión		
Retroalimentación			
información			
oportunidad			
<b>Motivación laboral</b>		<b>30</b>	

### 2.3 Metodología

El método de investigación seguido en este trabajo es el método hipotético deductivo. Bernal (2006) señala que es “un procedimiento que parte de una aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o aceptar tales hipótesis deduciendo de ellas, conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p.56). Podemos mencionar que el método hipotético-deductivo es un proceso reiterativo, es decir, que se repite constantemente, durante el cual se examinan hipótesis a la luz de los datos que van arrojando los experimentos.

### 2.4 Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo teórico básico de nivel descriptivo correlacional. Las investigaciones de tipo teórico- básico están orientadas a proporcionar los fundamentos teóricos y conceptuales al problema planteado.

Según Villegas y otros (2011) señala que la “investigación básica es eminentemente teórica, orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos teóricos a efectos de corregir, ampliar o sustentar mejor la teoría existente” (p. 202).

Es así, que Carrasco (2009) nos dice que “las investigaciones descriptivas se refieren sobre características, cualidades internas y externas, propiedades y rasgos esenciales de los hechos y fenómenos de la realidad, en un momento y tiempo histórico concreto y determinado” (p. 41).

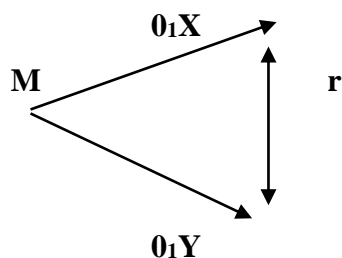
Por ello, el nivel de investigación es de carácter descriptivo correlacional debido que el estudio pretenderá medir si las dos variables están relacionadas para después analizar la correlación existente, por lo que el interés del presente proyecto es determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo directivo y la motivación laboral de los trabajadores del IMARPE. Asimismo, los estudios correlacionales tienen como propósito conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos categorías o variables en un contexto en particular.

## **2.5 Diseño de investigación**

El diseño de la investigación es no experimental, de corte transversal.

Sobre las investigaciones no experimentales Carrasco (2009) sostiene que “son aquellos que cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental, analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia” (p. 71).

Los diseños de investigación transaccional o transversal. Que según Hernández, Fernández, y Baptista (2010) “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 255).



Dónde:

M: Muestra de Estudio

X: Liderazgo directivo

Y: Motivación laboral

01: Coeficiente de Relación

r: Correlación

## 2.6 Población, muestra y muestreo

La población se define Según Ñaupas y otros (2011) “la población es el conjunto de individuos o personas o instituciones que son motivo de investigación” (p.183), La población es de 798 trabajadores del Instituto del mar del Perú. La distribución de la población es:

Tabla 3

*Distribución de la población*

Tipo de contrato	Número de trabajadores
Decreto Legislativo 728	172
Contratos Administrativos de Servicios CAS	496
Servicios No Personales (SNP) terceros	130
Total	798

Fuente: IMARPE

### Muestra

La muestra según Ñaupas y otros (2011), es el subconjunto o parte del universo o publicación, seleccionado por métodos diversos, pero siempre teniendo en cuenta la representatividad del universo. (p.184), para la presente investigación el tamaño de nuestra estuvo conformada por 155 trabajadores del IMARPE, 2016:

$$n = \frac{Z^2 P \cdot Q \cdot N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Dónde:

Z (1,96): Valor de la distribución normal, para un nivel de confianza de  $(1 - \alpha)$

P (0,5): Proporción de éxito.

Q (0,5): Proporción de fracaso ( $Q = 1 - P$ )

$\varepsilon$  (0,05): Tolerancia al error

N (798): Tamaño de la población.

n: Tamaño de la muestra

Reemplazando tenemos:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5) \times 798}{0,05^2 (798 - 1) + 1,96^2 \cdot (0,5)(0,5)} = 155$$

### **Criterios de exclusión e inclusión**

Criterios de exclusión. Debido a que el liderazgo autoritario carece de significancia se ha optado por excluir en la descripción de los resultados.

Criterios de inclusión. A raíz de que las dimensiones; liderazgo democrático y el liderazgo permisivo, tiene un alto porcentaje de significancia se ha optado por considerarlos en la descripción de resultados, contrastación de hipótesis y análisis de resultados.

## **2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **Técnica**

Para la presente investigación utilizó la técnica de la encuesta, la misma que fue aplicada a una determinada población, al respecto para Bernal (2010), la encuesta “es una técnica de recolección de información. Se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (p. 194).

### **Instrumento**

El instrumento que se utilizó fue dos cuestionarios en escala de Likert, que según Salkind (1998) sostiene que “los cuestionarios son un conjunto de preguntas estructuradas y enfocadas, que permiten a los individuos llenarlos sin la intervención directa del investigador” (p. 149).

Los cuestionarios realizados, fueron elaborados según cada dimensión de ambas variables, las mismas que tuvieron 30 ítems en ambas variables y respuestas múltiples, con la finalidad de determinar los estilos de liderazgo y la motivación en los trabajadores del IMARPE.

### **Validez y confiabilidad de los Instrumentos de medición**

#### **Validez**

Se entiende por validez el grado en que la medida refleja con exactitud el rasgo, característica o dimensión que se pretende medir. La validez se da en diferentes grados y es necesario caracterizar el tipo de validez de la prueba.

En términos generales, según Hernández, Fernández y Baptista, (2010) se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. El cuestionario que mide las variables: estilo de liderazgo directivo y motivación laboral, fue sometido a criterio de un grupo de Jueces Expertos, integrado por profesores entre Magíster y Doctores en Educación que laboran en la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, quienes validaron acerca de la aplicabilidad del cuestionario.

Tabla 4

*Juicio de expertos para el instrumento que mide la variable estilos de liderazgo directivo*

<b>Apellidos y nombres</b>	<b>Claridad</b>	<b>Pertinencia</b>	<b>Relevancia</b>
Experto 1	Aplicable	Aplicable	Aplicable
Experto 2	Aplicable	Aplicable	Aplicable
Experto 3	Aplicable	Aplicable	Aplicable

Tabla 5

*Juicio de expertos para el instrumento que mide la variable motivación laboral*

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Claridad</b>	<b>Pertinencia</b>	<b>Relevancia</b>
Experto 1	Aplicable	Aplicable	Aplicable
Experto 2	Aplicable	Aplicable	Aplicable
Experto 3	Aplicable	Aplicable	Aplicable

### Fiabilidad del Instrumento

Hernández et al (2010) nos dice que “la confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. (p.200). es así, que los instrumentos de recolección de datos que se empleó en el estudio tiene ítems con opciones en escala Likert, por lo cual se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach para determinar la consistencia interna, teniendo como resultado una fiabilidad alta en ambas variables como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6

*Coeficiente de confiabilidad de los instrumentos utilizados.*

<b>Instrumento</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Estilos de liderazgo directivo	,971
Motivación laboral	,948

### 2.8 Métodos y análisis de datos

Las hipótesis propuestas fueron contrastadas mediante los resultados de los instrumentos de investigación aplicados durante el proceso de investigación, los mismos que fueron tabulados y procesados por medios electrónicos, donde se analizaron las variables en estudio, a través de sus dimensiones, mediante los lineamientos de la estadística descriptiva (programa estadístico SPSS versión 21.0); utilizando preferentemente las frecuencias, porcentajes, y tablas de contingencia con ilustración en tablas y figuras.



### **III. Resultado**

### 3.1 Descripción de resultados

Tabla 7

Tabla de contingencia de las dimensiones motivación extrínseca y liderazgo democrático

Liderazgo democrático	Motivación extrínseca						Total	
	Bajo		Moderado		Alto			
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Deficiente	1	33.3	1	33.3	1	33.3	3	4.2
Regular	0	0	21	100	0	0	21	29.6
Bueno	1	2.1	37	78.7	9	19.1	47	66.2
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2.8%</b>	<b>59</b>	<b>83.1%</b>	<b>10</b>	<b>14.1%</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

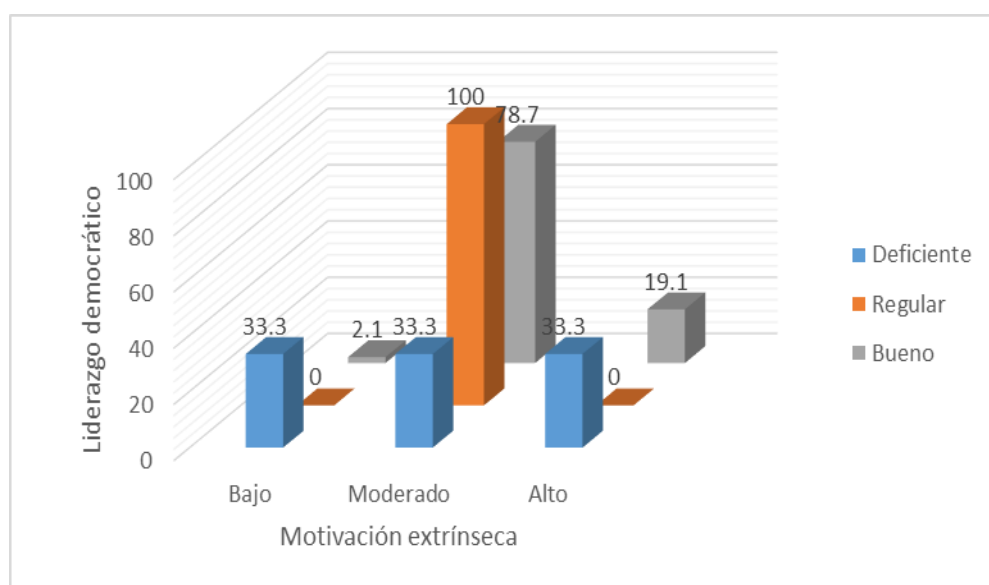


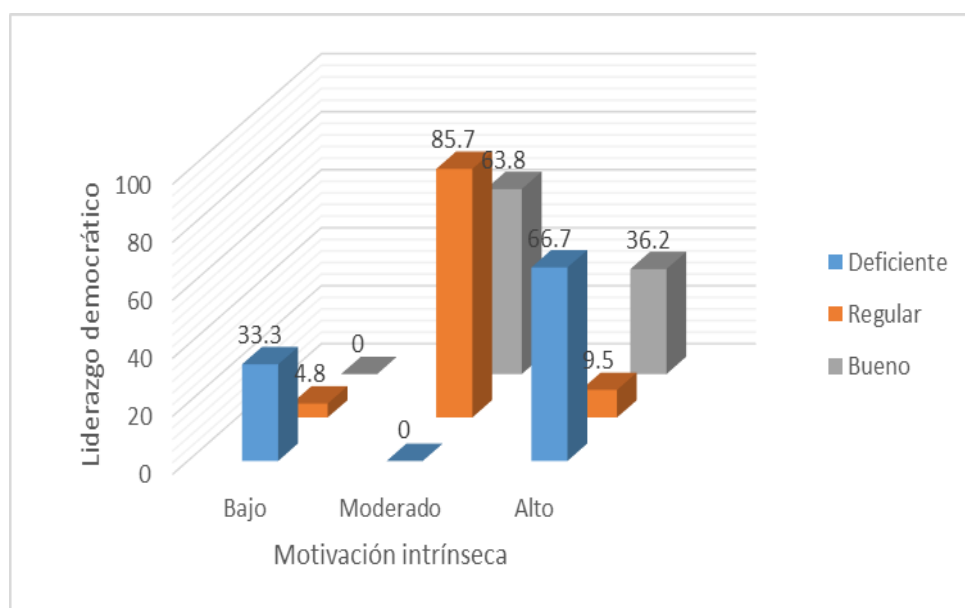
Figura 1. Motivación extrínseca y liderazgo democrático.

En la tabla 7 y figura 1 observamos que de todos los encuestados que manifiestan que el liderazgo democrático es deficiente, el 33.3% sostiene que la motivación extrínseca es bajo, el 33.3% sostiene que es moderado y el 33.3% sostiene que es alto. De todos los encuestados que manifiestan que el liderazgo democrático es regular, el 100% sostiene que motivación extrínseca es moderado. De todos los encuestados que manifiestan que el liderazgo democrático es bueno, el 78.7% sostiene que la motivación extrínseca es moderado, el 19.1% sostiene que es bueno y solo el 2,1 que es bajo.

Tabla 8

*Tabla de contingencia de las dimensiones motivación intrínseca y liderazgo democrático*

Liderazgo democrático	Motivación intrínseca						Total	
	Bajo		Moderado		Alto			
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Deficiente	1	33.3	0	0	2	66.7	3	4.2
Regular	1	4.8	18	85.7	2	9.5	21	29.6
Bueno	0	0	30	63.8	17	36.2	47	66.2
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2.8%</b>	<b>48</b>	<b>67.6%</b>	<b>21</b>	<b>29.6%</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>



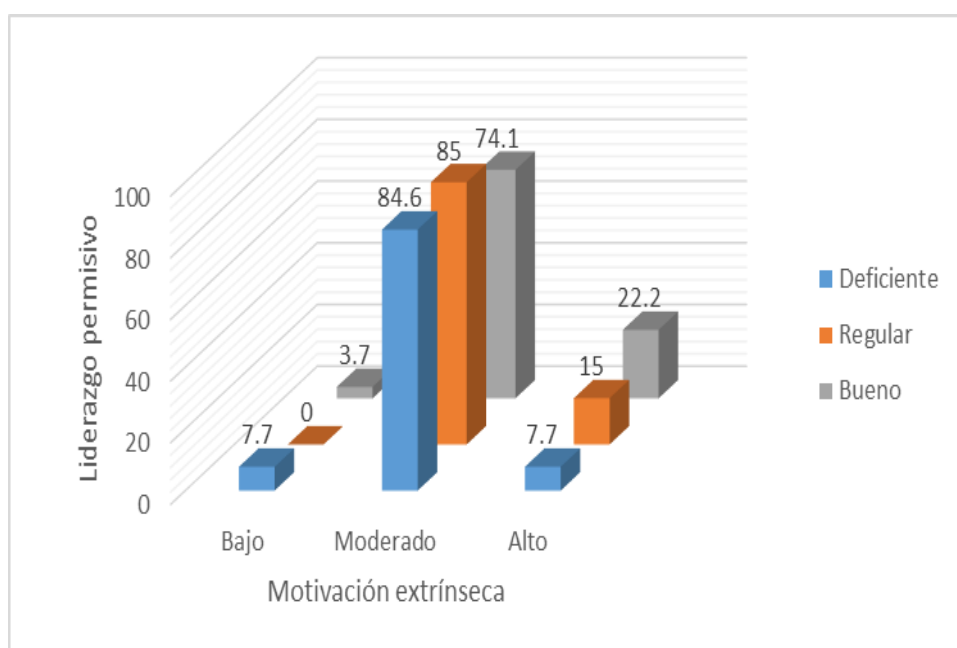
*Figura 2. Motivación intrínseca y liderazgo democrático*

En la tabla 8 y figura 2 observamos que de todos los encuestados que manifiestan que el liderazgo democrático es deficiente, el 66.7% sostiene que la motivación intrínseca es alto, el 33.3% sostiene que es bajo y ninguno sostuvo que es moderado. De todos los encuestados que manifiestan que el liderazgo democrático es regular, el 85.7% sostiene que la motivación intrínseca es moderado, el 9.5% sostiene que es alto y el 4.8% manifiesta que es bajo. De todos los encuestados que manifiestan que el liderazgo democrático es bueno, el 63.8% sostiene que la motivación laboral es moderado, el 36.2% sostiene que es alto y ninguno sostiene que es bajo.

Tabla 9

*Tabla de contingencia de las dimensiones motivación extrínseca y liderazgo permisivo*

Liderazgo permisivo	Motivación extrínseca						Total	
	Bajo		Moderado		Alto		Fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%		
Deficiente	1	7.7	11	84.6	1	7.7	13	21.7
Regular	0	0	17	85	3	15	20	33.3
Bueno	1	3.7	20	74.1	6	22.2	27	45
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>3.3%</b>	<b>48</b>	<b>80%</b>	<b>10</b>	<b>16.7%</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



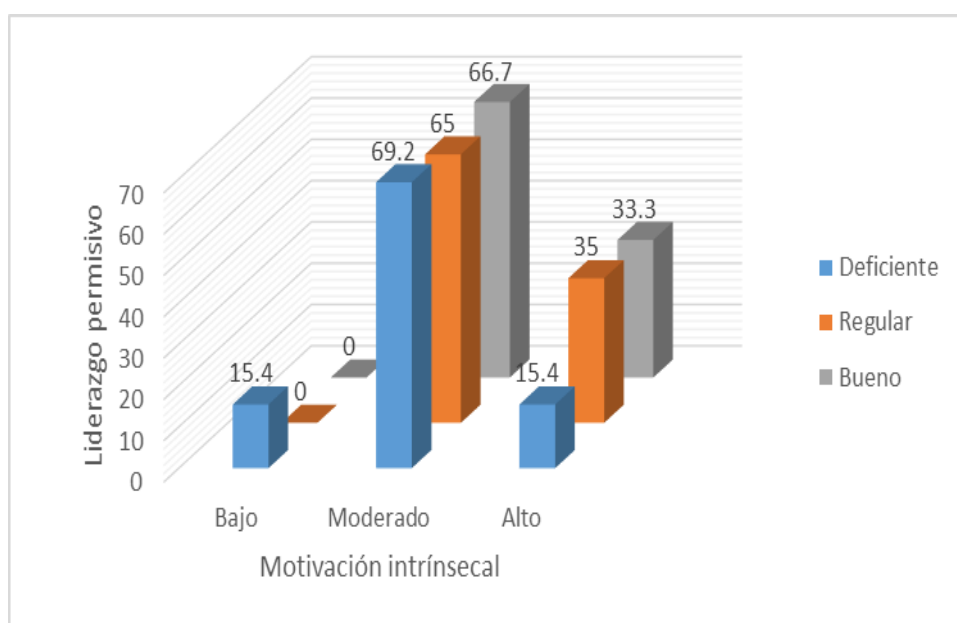
*Figura 3. Motivación extrínseca y liderazgo permisivo.*

En la tabla 9 y figura 3 observamos que de todos los encuestados que manifiestan que el liderazgo permisivo es deficiente, el 84.6% sostiene que la motivación extrínseca es moderado, el 7.7% manifiesta que es alto, y el otro 7.7% sostiene que es bajo. De todos los encuestados que manifiestan que el liderazgo permisivo es regular, el 85% sostiene que la motivación extrínseca es moderado, el 15% sostiene que es alto y ninguno manifiesta que es bajo. De todos los encuestados que manifiestan que el liderazgo permisivo es bueno, el 71.1% sostiene que la motivación extrínseca es moderado, el 22.2% sostiene que es alto y el 3.7% sostiene que es bajo.

Tabla 10

*Tabla de contingencia de las dimensiones motivación intrínseca y liderazgo permisivo*

Liderazgo permisivo	Motivación intrínseca						Total	
	Bajo		Moderado		Alto			
	fi	%	fi	%	fi	%	Fi	%
Deficiente	2	15.4	9	69.2	2	15.4	13	21.7
Regular	0	0	13	65	7	35	20	33.3
Bueno	0	0	18	66.7	9	33.3	27	45
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>3.3%</b>	<b>40</b>	<b>66.7%</b>	<b>18</b>	<b>30%</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



*Figura 4. Motivación intrínseca y liderazgo permisivo.*

En la tabla 10 y figura 4 observamos que de todos los encuestados que manifiestan que el liderazgo permisivo es deficiente, el 69.2% sostiene que la motivación intrínseca es moderado, el 725.4% manifiesta que es alto, y el otro 15.4% sostiene que es bajo. De todos los encuestados que manifiestan que el liderazgo permisivo es regular, el 65% sostiene que la motivación intrínseca es moderado, el 35% sostiene que es alto y ninguno manifiesta que es bajo. De todos los encuestados que manifiestan que el liderazgo permisivo es bueno, el 66.7% sostiene que la motivación intrínseca es moderado, el 33.3% sostiene que es alto y ninguno sostiene que es bajo.

### 3.2. Contrastación de hipótesis

#### Hipótesis general

H<sub>0</sub>: No existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y la motivación laboral en los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016.

H<sub>1</sub>: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y la motivación laboral en los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05 = 5\%$  de margen máximo de error.

Tabla 11

*Coefficiente de correlación de Spearman entre las variables liderazgo directivo y motivación laboral*

			<b>Liderazgo directivo</b>	<b>Motivación laboral</b>
Rho de Spearman	Liderazgo directivo	Coefficiente de correlación	de 1,000	,595**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	155	155
	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	de ,595**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	155	55

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

#### Descripción del grado de relación entre las variables

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación directa y moderada ( $r = 0,595$ ) entre las variables: liderazgo directivo y motivación laboral.

#### Decisión estadística

La significancia de  $p=0,000$  muestra que  $p$  es menor a 0,05 lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y la motivación laboral en los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016.

#### Hipótesis específicas

##### Hipótesis Específica 1

H<sub>0</sub>: No existe relación directa y significativa entre el liderazgo democrático y la motivación extrínseca de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016.

H<sub>1</sub>: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo democrático y la motivación extrínseca de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016.

Tabla 12

*Coefficiente de correlación de Spearman entre la motivación extrínseca y el liderazgo democrático.*

		Motivación extrínseca	Liderazgo democrático
Rho de Spearman	Motivación extrínseca	Coefficiente de correlación	,502**
		Sig. (bilateral)	,000
	Liderazgo democrático	N	71
		Coefficiente de correlación	,502**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	71

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

### Descripción del grado de relación entre las variables

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación directa y moderada ( $r = 0,502$ ) entre la variable motivación extrínseca y la dimensión liderazgo democrático.

### Decisión estadística

La significancia de  $p=0,000$ , muestra que  $p$  es menor a 0,05 lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo democrático y la motivación extrínseca de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016.

### Hipótesis Específica 2

H<sub>0</sub>: No existe relación directa y significativa entre el liderazgo democrático y la motivación intrínseca de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016.

H<sub>1</sub>: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo democrático y la motivación intrínseca de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016.

Tabla 13

*Coefficiente de correlación de Spearman entre motivación laboral y el liderazgo democrático.*

		Motivación intrínseca	Liderazgo democrático
Rho de Spearman	Motivación intrínseca	Coefficiente de correlación	,431**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	71
	Liderazgo democrático	Coefficiente de correlación	,431**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	71

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

### Descripción del grado de relación entre las variables

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación directa y moderada ( $r = 0,431$ ) entre la variable motivación intrínseca y la dimensión liderazgo democrático.

### Decisión estadística

La significancia de  $p=0,000$  muestra que  $p$  es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo democrático y la motivación intrínseca de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016.

### Hipótesis Específica 3

H<sub>0</sub>: No existe relación directa y significativa entre el liderazgo democrático y la motivación extrínseca de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016.

H<sub>1</sub>: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo democrático y la motivación extrínseca de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016.



Tabla 14

*Coefficiente de correlación de Spearman entre motivación extrínseca y el liderazgo permisivo*

		Motivación extrínseca	Liderazgo permisivo
Rho de Spearman	Motivación extrínseca	Coefficiente de correlación	de 1,000 ,498**
		Sig. (bilateral)	. ,000
		N	60 60
	Liderazgo permisivo	Coefficiente de correlación	de ,498** 1,000
		Sig. (bilateral)	,000 .
		N	60 60

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

### Descripción del grado de relación entre las variables

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación directa y moderada ( $r = 0,498$ ) entre la variable motivación extrínseca y la dimensión liderazgo permisivo.

### Decisión estadística

La significancia de  $p=0,000$  muestra que  $p$  es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo democrático y la motivación extrínseca de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016.

### Hipótesis Específica 4

$H_0$ : No existe relación directa y significativa entre el liderazgo democrático y la motivación intrínseca de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016.

$H_1$ : Existe relación directa y significativa entre el liderazgo democrático y la motivación extrínseca de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016.

Tabla 15

*Coefficiente de correlación de Spearman entre motivación intrínseca y el liderazgo permisivo*

		<b>Motivación intrínseca</b>	<b>Liderazgo permisivo</b>
Rho de Spearman	Motivación intrínseca	Coefficiente de correlación	de 1,000
		Sig. (bilateral)	,488**
		N	,000
	Liderazgo permisivo	Coefficiente de correlación	de ,488**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

### **Descripción del grado de relación entre las variables**

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación directa y moderada ( $r = 0,488$ ) entre la variable motivación intrínseca y la dimensión liderazgo permisivo.

### **Decisión estadística**

La significancia de  $p=0,000$  muestra que  $p$  es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo democrático y la motivación intrínseca de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016.

## **IV. Discusión**

El los estilos de liderazgo directivo juega un papel muy importante para la motivación laboral, es así que realizó un estudio en la cual los estilos de liderazgo tales como: autoritario, democrático y permisivo, tuvieron una calificación por parte de los trabajadores, es así que el estilo de liderazgo autoritario, resultó insignificante para el estudio, quedándonos con el democrático y el permisivo para el análisis correspondiente, es así que se determina que El coeficiente de correlación de Spearman es 0.595, lo que nos permite indicar que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y la motivación laboral en los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016. al respecto Hellriegel (2005), que el liderazgo es “una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos” (p.418). Asimismo, tenemos a Robbins (2004) quién define la motivación laboral como un proceso participativo que aprovecha toda la capacidad de los empleados y que está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización. Lo cual provoca que los empleados se involucren en el proceso en el cual participan mediante la toma decisiones, fomentando así, una mayor autonomía y control sobre su vida laboral, logrando así una mayor motivación y compromiso con la organización de la cual forma parte, siendo más productivos y sintiéndose más satisfechos con su trabajo (p. 204).

Asimismo, estos resultados son respaldados por el investigador Vásquez (2013) quien realizó la investigación “factores de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional del equipo de salud de centro quirúrgico – H.R.D.L.M. Chiclayo, 2011”. Quien concluyó que, entre los factores motivacionales que influyen en el comportamiento organizacional del personal de salud en estudio, es el salario (76.2%) y la falta de reconocimiento en los dos últimos años por parte de la Dirección del hospital (81.2%); estos factores conllevan a que en determinadas circunstancias el profesional de la salud no cumpla un trabajo eficiente en el desempeño de sus actividades, por lo que se debe tener en consideración como factor motivacional la estabilidad laboral y los reconocimientos, ya que estos hacen sentir más seguros y valorados.

Otro de los resultados obtenidos por Cortez (2006), en su investigación titulada “influencia del liderazgo de los directivos y jerárquicos en la satisfacción laboral de los trabajadores de Odria del distrito de Ciudad Nueva, en el año 2006”, nos permite señalar que concluyó que la mayoría de los directivos y jerárquicos de la empresa Odria poseen

bajo nivel de liderazgo como para conducir adecuadamente a los trabajadores y administrativos de dicha empresa. Situación que se da en la presente investigación, que es necesario que se mejore el liderazgo para poder tener mejores resultados.

Con referencia a la primera hipótesis específica, también los resultados según la prueba de correlación de Spearman ( $Rho = 0.502$ ;  $p\text{-valor} = .000 < .05$ ), indican una relación directa y moderada entre la variable, liderazgo democrático y motivación extrínseca.

Sobre la segunda hipótesis específica, los resultados según la prueba de correlación de Spearman ( $Rho = 0.431$ ;  $p\text{-valor} = .000 < .05$ ), indican una relación directa y moderada entre las variable y dimensión, la motivación intrínseca y liderazgo democrático.

Sobre la tercera hipótesis específica, los resultados según la prueba de correlación de Spearman ( $Rho = 0.498$ ;  $p\text{-valor} = .000 < .05$ ), indican una relación directa y moderada entre las variable motivación extrínseca y la dimensión liderazgo permisivo.

Sobre la tercera hipótesis específica, los resultados según la prueba de correlación de Spearman ( $Rho = 0.488$ ;  $p\text{-valor} = .000 < .05$ ), indican una relación directa y moderada entre las variable motivación intrínseca y la dimensión liderazgo permisivo.

De los resultados obtenidos se puede afirmar que existe una correlación moderada, en todas las hipótesis específicas, es decir, que los estilos de liderazgo se relacionan con las dimensiones de motivación laboral, como refiere Vásquez (2013) en su tesis titulada “Factores de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional del equipo de salud de centro quirúrgico – H.R.D.L.M. Chiclayo, 2011”, quien concluye que, entre los factores motivacionales que influyen en el comportamiento organizacional del personal de salud en estudio, es el salario (76.2%) y la falta de reconocimiento en los dos últimos años por parte de la Dirección del hospital (81.2%); estos factores conllevan a que en determinadas circunstancias el profesional de la salud no cumpla un trabajo eficiente en el desempeño de sus actividades, por lo que se debe tener en consideración como factor motivacional la estabilidad laboral y los reconocimientos, ya que estos hacen sentir más seguros y valorados. Es decir, para que una persona se sienta bien en su centro de labores

debe de existir un liderazgo tanto democrático como permisivo, que ayude mantener motivados a los trabajadores.

Ante ello, tenemos a Vásquez (2013) que en su tesis titulada “factores de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional del equipo de salud de centro quirúrgico – H.R.D.L.M. Chiclayo, 2011”, Concluye que, entre los factores motivacionales que influyen en el comportamiento organizacional del personal de salud en estudio, es el salario (76.2%) y la falta de reconocimiento en los dos últimos años por parte de la Dirección del hospital (81.2%); estos factores conllevan a que en determinadas circunstancias el profesional de la salud no cumpla un trabajo eficiente en el desempeño de sus actividades, por lo que se debe tener en consideración como factor motivacional la estabilidad laboral y los reconocimientos, ya que estos hacen sentir más seguros y valorados.

## **V. Conclusiones**

- Primera.** Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y la motivación laboral en los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016. Lo que se demuestra con la prueba de Spearman (sig. bilateral= .000 < .05; Rho = 0.595).
- Segunda.** Existe relación directa y significativa entre el liderazgo democrático y la motivación extrínseca de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016. Lo que se demuestra con la prueba de Spearman (sig. bilateral= .000 < .05; Rho = 0.502).
- Tercera.** Existe relación directa y significativa entre el liderazgo democrático y la motivación intrínseca de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016. Lo que se demuestra con la prueba de Spearman (sig. bilateral= .000 < .05; Rho = 0.431).
- Cuarto.** Existe relación directa y significativa entre el liderazgo democrático y la motivación extrínseca de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016. Lo que se demuestra con la prueba de Spearman (sig. bilateral= .000 < .05; Rho = 0.498).
- Quinto.** Existe relación directa y significativa entre el liderazgo democrático y la motivación intrínseca de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016. Lo que se demuestra con la prueba de Spearman (sig. bilateral= .000 < .05; Rho = 0.488).



## **VI. Recomendaciones**

- Primera.** Las instituciones como el IMARPE deben en lo posible contar con un liderazgo directivo que brinde confianza a sus trabajadores y estos a su vez se sientan motivados.
- Segunda.** El liderazgo autoritario tiende a causar disconformidad en los trabajadores por lo que se recomienda que los directivos deben de interactuar con los trabadores, flexibilizando los horarios de trabajo por ejemplo.
- Tercera.** El liderazgo democrático en el IMARPE viene siendo aplicado de manera somera, por lo que se recomienda implementar extender este tipo de liderazgo ya que es beneficioso para mantenerlos motivados a los trabajadores.
- Cuarto.** Para que los trabajadores se sientan motivados es necesario implementar políticas que busquen el bienestar dentro del horario de trabajo, un liderazgo permisivo controlado puede dar resultados muy satisfactorios.
- Quinto.** Para que los trabajadores se sientan deben de buscar la forma de identificarse con el liderazgo permiso ya que les permitirá mejorar motivación dentro del centro de trabajo.

## **VI. Referencias bibliográficas**

- Ander-egg E, (1997). *Diccionario de Pedagogía*. Buenos Aires: Magisterio, San Marcos.
- Ander-egg E, (1997). *Diccionario de Pedagogía*. Buenos Aires: Magisterio, San Marcos
- Ávila, L. (2010). Liderazgo transformacional en directoras de educación inicial de instituciones educativas públicas de la unidad de gestión educativa local N° 02, Lima - Perú. *Educación inicial e infancia*, 7(3), 1-23.
- Álvarez, M. (1996) *El liderazgo de la calidad total*, Escuela Española Madrid.
- Ajello, A. (2003). *La motivación para aprender*. En C. Pontecorvo (Coord.), Manual de psicología de la educación. Popular. España.
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. In: A., Medinar R. (Coord.) *El liderazgo en educación. Actas VIII reunión de ADEME*. Madrid, UNED, p. 25-46
- Bass, B., & Avolio, B. (de 1993). Transformational Leadership and organizational culture. Obtenido de Public Administration Quarterly
- Bernal, C (2010) *Metodología de la investigación*, Pearson, 3ra. Edic. Colombia.
- Carrasco, S. (2009), *Metodología de la Investigación científica*. Lima: San Marcos
- Carrera, M. (2010). Las tendencias de liderazgo en el docente venezolano de la I etapa de Educación Básica. Venezuela
- Certo, S. (2000). *Administración Moderna*. 8va edición. México DF: Prentice Hall.
- Collao, O. (1997). *Administración y gestión educativa*. Lima: Asociación Grafica Educativa.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de los Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1986). *Introducción a la teoría general de la administración*. México DF: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002a). *Administración en los nuevos tiempos* (2a Ed.). Bogotá (Colombia): Editorial Quebecor.
- Chiavenato, I.(2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración*. 3era ed. Bogota: MC Graw Hill.

- Cortez, F. (2010). *Influencia del liderazgo de los directivos y jerárquicos en la satisfacción laboral de los trabajadores de Odria del distrito de Ciudad Nueva, en el año 2006*, (tesis de maestría) Universidad Privada de Tacna, Tacna.
- Cueva, A. (2006). *Diccionario de pedagogía*. Lima: AFA EDITORES importadores S.A.
- Northouse, P. (2010): *Leadership: Theory and practice 5ta ed.* Thousand Oaks.
- Farre, J y Lasheras, G. (2002). *Enciclopedia de la psicología*. Barcelona: Océano.
- Fernandez, J. y Alvarez, M. (2002). *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Madrid: Síntesis.
- Ferrari, y Gamarra, (2009), *Clima laboral y motivación del personal en una institución de servicio de salud*, Asunción, Paraguay.
- Garza J. (2000). *Administración contemporánea*. México DF: Mc Graw Hill.
- Guibovich, L. (2006). *Antropología liderazgo y cultura organizacional*. Lima: Universidad Villarreal.
- Hellriegel, D. (2005). *Administración*. México. DF.: Internacional Thompson Editores. San Marcos.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional* (10 Ed.). México, D.F.: Thomson editores.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mc Graw-Hill: 5ta ed.. México D.F
- Hersberg, F. (2006). *Teoría de los dos factores*. México: Editorial Quetzal
- Jones, G. & George, J. (2006). *Administración contemporánea* (4a Ed.). México, D.F.: McGraw Hill Interamericana.
- Koontz H. y Wehrich H. (2001). *Elementos de Administración*. México DF: Mc Graw Hill. Pág.
- Lussier, P. & Achua, G. (2002). *Leadership*. Illinois: Pacific Press.
- Lussier R. (2002). *Liderazgo*. México DF: Thomson.
- Marti I. (2003). *Diccionario enciclopédico de educación*. Barcelona: CEAC.
- .Munch L. (2002). *Más allá de la excelencia y de la calidad total*. México DF: Trillas.

- Ñaupas, H. y otros (2011), metodología de la investigación científica y asesoramiento de tesis, Lima: CEPREDIM Pratt H. (2004). Diccionario de Sociología. México D.F: Fondo de cultura Económica.
- Pro Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Octava edición. México DF: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Rojas, A. & Gaspar, G. (2006). Bases del liderazgo en educación. Santiago (Chile): OREALC/UNESCO.
- Rojas, G. (1997). *Psicología social y nuevo líder*. 1era edición. Santa Fe de Bogotá: Magisterio.
- Santos, J. A. (2004). Manual: *Motivación y Adaptación Ocupacional*. Motal. San Salvador.
- Santrock, J. (2002). Psicología de la educación. Mc Graw-Hill. México.
- Silíceo, A., Angulo, B. & Silíceo, F. (2001). *Liderazgo: el don de servicio*. México, D. F.: McGraw Hill. yecto de Cooperación Ue-Peru / Penx
- Stoner F, (1996) *Administración*. México Mc Gran Hill.
- Stogdill, K. (2006). *Historia del liderazgo en el mundo*. Madrid: Losada.
- Valdivia E. (2003). *Liderazgo y gestión en los centros de educación técnica*. Lima: Cartolan EIRL.

## **Apéndice**

**Apéndice A**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**AUTOR:** Br. Samuel Servando Ramírez La Rosa

**TÍTULO:** Liderazgo directivo y motivación laboral de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú – IMARPE, 2106.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES						
			Variable 1: Liderazgo Directivo						
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos			
<p><b>Problema general</b> ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y la motivación laboral en los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016?</p> <p><b>Problemas Específico:</b> Problema específico 1 ¿Qué relación existe entre el liderazgo autoritario y la motivación laboral de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016? Problema específico 2 ¿Qué relación existe entre el liderazgo democrático y la motivación laboral de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016? Problema específico 3 ¿Qué relación existe entre el liderazgo permisivo y la motivación laboral de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016?</p>	<p><b>Objetivos generales</b> Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la motivación laboral en los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b> Objetivo específico 1 Determinar la relación que existe entre el liderazgo autoritario y la motivación laboral de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016. Objetivo específico 2 Determinar la relación que existe entre el liderazgo democrático y la motivación laboral de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016. Objetivo específico 3 Determinar la relación que existe entre el liderazgo permisivo y la motivación laboral de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Existe relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y la motivación laboral en los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016.</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b> Hipótesis específica 1 Existe relación directa y significativa entre el liderazgo autoritario y la motivación laboral de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016. Hipótesis específica 2 Existe relación directa y significativa entre el liderazgo democrático y la motivación laboral de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016. Hipótesis específica 3 Existe relación directa y significativa entre el liderazgo permisivo y la motivación laboral de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016.</p>	<b>Variable 1: Liderazgo Directivo</b>						
			Estilo Autoritario	Impulsivo Dominante Controlador Soberbio Desconfiado	1 al 10	Deficiente Regular Bueno			
			Democrático	Justo Persuasivo Flexible Solidario Consultivo	11 al 20				
			Permisivo	Benevolente Delegativo Inseguro Conformista Desorganizado	21 al 30				
			<b>Variable 2: Motivación laboral</b>						
						Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
						Variedad	Tareas habilidades Simple y repetitivo. Tareas diferentes. Las demandas	1 A 5	Alto Moderado Bajo
						Identidad con la tarea.	Esfuerzo. Contribuciones Organizado Oportunidad	6 A 9	
						Importancia de la Tarea	bienestar consecuencias Tranquilidad Equidad.	10 A 13	
						Autonomía para la realización de la tarea.	responsabilidad libertad oportunidad Decisión	14 A 17	



TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<p><b>TIPO:</b> El tipo de estudio es básica, según Villegas y otros (2011) señala que la “investigación básica es eminentemente teórica, orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos teóricos a efectos de corregir, ampliar o sustentar mejor la teoría existente”. (p. 202).</p> <p><b>Nivel descriptiva:</b> según Carrasco (2009), en este nivel el investigador conoce y da conocer las causas o factores que han dado origen o han condicionado la existencia y naturaleza del hecho o fenómeno en estudio. (p. 42)</p> <p><b>DISEÑO:</b> La investigación es de diseño no experimental, transversal; según Carrasco (2009), sostiene que son aquellos que cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental, analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia. (p.71)</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> Conformada por n798 trabajadores</p> <p><b>TIPO y TAMAÑO DE MUESTRA:</b> 155 trabajadores probabilísticamente</p>		<p><b>DESCRIPTIVA:</b> Se utilizará el software MICROSOFT EXCEL para la elaboración de tablas y figuras estadística en la presentación de los resultados por dimensiones</p> <p><b>INFERENCIAL:</b> Se utilizará el software estadístico SPSS en su versión 19, y para la prueba de hipótesis se utilizará la prueba Rho de Spearman , por medio de la cual se realizará la contratación de la hipótesis y determinar conclusiones.</p>

## Apéndice B

### Operacionalización de la Variable 1: Liderazgo directivo

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores
Estilo Autoritario	Impulsivo Dominante Controlador Soberbio Desconfiado	1 al 10	Ordinal
	Democrático	Justo Persuasivo Flexible Solidario Consultivo	
Permisivo	Benevolente Delegativo Inseguro Conformista Desorganizado	21 al 30	

### Operacionalización de la Variable 2: Motivación laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores
Variedad	Tareas habilidades Simple y repetitivo. Tareas diferentes. Las demandas	1 A 5	Ordinal
Identidad con la tarea.	Esfuerzo. Contribuciones Organizado Oportunidad	6 A 9	
Importancia de la Tarea	bienestar consecuencias Tranquilidad Equidad.	10 A 13	
Autonomía para la realización de la tarea.	responsabilidad libertad oportunidad Decisión	14 A 17	
Retroalimentación sobre su desempeño.	retroalimentación información oportunidad	18 A 22	

## Apéndice C

### CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO

**Título: Liderazgo directivo y motivación laboral de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú – IMARPE, 2106**

**Objetivo:** Describir los niveles de liderazgo directivo y la motivación laboral en los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016.

**Estimados trabajadores:** A continuación se presenta una serie de preguntas referidos al liderazgo Directivo, solicitamos su opinión personal y sincera, marcando con un aspa(x) en la alternativa que Ud. Crea conveniente, los resultados servirán para llevar cabo una tesis de investigación científica que apoyará el desarrollo de su institución. Recuerda que esta encuesta es anónima.

**1. NUNCA 2. CASI NUNCA 3. ALGUNAS VECES 4. CASI SIEMPRE 5.SIEMPRE**

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
	<b>AUTORITARIO</b>					
1	Evidencia actitudes de impulsividad atropellando los derechos de los demás.					
2	Manifiesta autoritarismo en su expresión.					
3	Toma decisiones sin considerar las opiniones de los trabajadores.					
4	Imparte órdenes a los trabajadores sobre las tareas que debe realizar en la institución.					
5	Vigila todas las acciones que realiza Los trabajadores.					
6	Controla el trabajo de todos los trabajadores.					
7	Muestra una actitud de soberbia en sus relaciones interpersonales.					
8	Piensa que los trabajadores no son capaces de solucionar un problema de manera novedosa.					
9	Es desconfiado al delegar funciones administrativas					
10	Desconfía del trabajo de los demás.					
	<b>DEMOCRÁTICO</b>					
11	Soluciona de manera justa los conflictos que se presentan dentro de la institución.					
12	Respeto la toma de decisiones de los miembros de la Institución.					
13	Hace que los trabajadores vean los problemas como una oportunidad para aprender.					
14	Trata a los trabajadores en forma persuasiva para mejorar el desempeño en sus funciones.					
15	Muestra flexibilidad para resolver diversas situaciones.					
16	Escucha los problemas de los trabajadores antes de tomar una decisión.					
17	Es solidario ante los problemas de los demás manifestando su apoyo incondicional.					
18	Ayuda a los docentes sugiriéndoles alternativas de cambio para mejorar su desempeño.					
19	Se reúne con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo.					
20	Consulta a los demás para la planificación de acciones que llevará a cabo promoviendo la confianza en los trabajadores.					
	<b>PERMISIVO</b>					

<b>21</b>	Es benevolente con los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones.					
<b>22</b>	Tolera la impuntualidad de los trabajadores para tener mayor aceptación de ellos.					
<b>23</b>	Delega responsabilidades a los trabajadores para la organización y ejecución de actividades.					
<b>24</b>	Concede facultades a los trabajadores para que den solución ante alguna eventualidad que se presente en la institución.					
<b>25</b>	Expresa inseguridad en alcanzar las metas institucionales.					
<b>26</b>	Manifiesta inseguridad para afrontar cualquier eventualidad que se presente en la institución.					
<b>27</b>	Es conformista con la labor que realizan los docentes.					
<b>28</b>	Es conformista con su gestión administrativa.					
<b>29</b>	Los documentos administrativos se encuentran desordenados.					
<b>30</b>	Manifiesta desorganización en su gestión.					

## CUESTIONARIO SOBRE MOTIVACIÓN LABORAL

**Título: Liderazgo directivo y motivación laboral de los trabajadores del Instituto del Mar del Perú – IMARPE, 2106**

**Objetivo:** Describir los niveles de liderazgo directivo y la motivación laboral en los trabajadores del Instituto del Mar del Perú, 2016.

**Estimados trabajadores:** A continuación se presenta una serie de preguntas referidos al liderazgo Directivo, solicitamos su opinión personal y sincera, marcando con un aspa(x) en la alternativa que Ud. Crea conveniente, los resultados servirán para llevar cabo una tesis de investigación científica que apoyará el desarrollo de su institución. Recuerda que esta encuesta es anónima.

Nunca	1	
Casi Nunca	2	
Casi siempre	3	
Siempre	4	

Nº	DIMENSIONES / ítems	1	2	3	4	5
	<b>DIMENSIÓN 1: Motivación extrínseca</b>					
1	Recibe capacitación permanente.					
2	Recibe certificados y diplomas por sus logros.					
3	Tiene oportunidad para ejecutar actividades innovadoras en su centro de labores.					
4	Se siente satisfecho con su remuneración económica.					
5	Considera que existe igualdad de trato entre los directivos y los trabajadores.					
6	Percibe una relación de respeto con los directivos.					
7	Siente que aporta con profesionalismo en su labores.					
8	Recibe información del desempeño de su trabajo.					
9	La jornada laboral transcurre con rapidez ya que considera que las condiciones de su trabajo es buena.					
10	Apoya en la organización de actividades para la institución entre trabajadores.					
11	Acepta sugerencias de otros trabajadores frente a dificultades laborales.					
12	Labora en un clima positivo de trabajo.					
	Anima a los trabajadores cuando tienen problemas laborales.					
13	Considera que en el ambiente laboral se trabaja en equipo.					
14	Recibe charlas del departamento de bienestar psicológico para una buena convivencia.					
15	Comparte métodos innovadores a sus compañeros.					
	<b>DIMENSIÓN 1: Motivación intrínseca</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16	Considera que la posibilidad de crecimiento en su empleo lo					

	alienta a dar lo mejor cada día.					
17	Su empleo le proporciona seguridad.					
18	En su trabajo siente que puede desarrollar sus habilidades.					
19	Considera que su trabajo le permite alcanzar objetivos personales.					
20	Considera que su trabajo actual genera que se establezca nuevas metas.					
21	Trabaja tiempo extra para terminar lo que tiene que hacer, aunque no le paguen por ello.					
22	Es perfeccionista en su trabajo, a pesar de las posibles condiciones de trabajo.					
23	Siente que es tomado en cuenta para la realización de nuevos proyectos en la institución donde labora.					
24	Se siente motivado en su trabajo.					
25	Se deprime cuando siente que su labor no es reconocida.					
26	Se siente comprometido con su labor a pesar de las condiciones de trabajo.					
27	Llega más temprano a la institución ya que lo motiva sus labores.					
28	La mayor satisfacción de su vida proviene de su trabajo.					
29	Ha pensado seriamente en abandonar su trabajo.					
30	Siente satisfacción en su trabajo con los resultados que ha obtenido.					

## Apéndice D

### VALIDACIÓN DE EXPERTOS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>AUTORITARIO</b>								
1	Evidencia actitudes de impulsividad atropellando los derechos de los demás.	✓		✓		✓		
2	Manifiesta autoritarismo en su expresión.	✓		✓		✓		
3	Toma decisiones sin considerar las opiniones de los trabajadores.	✓		✓		✓		
4	Imparte órdenes a los trabajadores sobre las tareas que debe realizar en la institución.	✓		✓		✓		
5	Vigila todas las acciones que realiza Los trabajadores.	✓		✓		✓		
6	Controla el trabajo de todos los trabajadores.	✓		✓		✓		
7	Muestra una actitud de soberbia en sus relaciones interpersonales.	✓		✓		✓		
8	Piensa que los trabajadores no son capaces de solucionar un problema de manera novedosa.	✓		✓		✓		
9	Es desconfiado al delegar funciones administrativas	✓		✓		✓		
10	Desconfía del trabajo de los demás.	✓		✓		✓		
<b>DEMOCRÁTICO</b>								
11	Soluciona de manera justa los conflictos que se presentan dentro de la institución.	✓		✓		✓		
12	Respeto la toma de decisiones de los miembros de la Institución.	✓		✓		✓		
13	Hace que los trabajadores vean los problemas como una oportunidad para aprender.	✓		✓		✓		
14	Trata a los trabajadores en forma persuasiva para mejorar el desempeño en sus funciones.	✓		✓		✓		
15	Muestra flexibilidad para resolver diversas situaciones.	✓		✓		✓		
16	Escucha los problemas de los trabajadores antes de tomar una decisión.	✓		✓		✓		
17	Es solidario ante los problemas de los demás manifestando su apoyo incondicional.	✓		✓		✓		
18	Ayuda a los trabajadores sugiriéndoles alternativas de cambio para mejorar su desempeño.	✓		✓		✓		

19	Se reúne con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo.	✓	✓	✓		✓	
20	Consulta a los demás para la planificación de acciones que llevará a cabo promoviendo la confianza en los trabajadores.	✓		✓		✓	
	<b>PERMISIVO</b>	Si	No	Si	No	Si	No
21	Es benevolente con los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones.	✓		✓		✓	
22	Tolera la impuntualidad de los trabajadores para tener mayor aceptación de ellos.	✓		✓		✓	
23	Delega responsabilidades a los trabajadores para la organización y ejecución de actividades.	✓		✓		✓	
24	Concede facultades a los trabajadores para que den solución ante alguna eventualidad que se presente en la institución.	✓		✓		✓	
25	Expresa inseguridad en alcanzar las metas institucionales.	✓		✓		✓	
26	Manifiesta inseguridad para afrontar cualquier eventualidad que se presente en la institución.	✓		✓		✓	
27	Es conformista con la labor que realizan los docentes.	✓		✓		✓	
28	Es conformista con su gestión administrativa.	✓		✓		✓	
29	Los documentos administrativos se encuentran desordenados.	✓		✓		✓	
30	Manifiesta desorganización en su gestión.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable

Aplicable después de corregir

No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg:

Menacho Vargas Isabel

DNI:

09968395

Especialidad del validador:

Dra. Administración de la Educación

Docente Gestión Pública y gobernabilidad.

.....de.....del 20.....

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

  
Firma del Experto Informante.



Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Motivación extrínseca</b>							
1	Tengo la oportunidad de realizar un número diferente de tareas empleando una gran variedad de habilidades	✓		✓		✓		
2	Suelo emplear un número de habilidades complejas en este trabajo	✓		✓		✓		
3	El trabajo es bastante simple y repetitivo	✓		✓		✓		
4	Mi trabajo implica realizar un número de tareas diferentes.	✓		✓		✓		
5	La demanda de mi trabajo es altamente rutinaria y predecible.	✓		✓		✓		
6	En mi trabajo me obligan realizar diferentes tareas	✓		✓		✓		
7	Completo una tarea de principio a fin. Los resultados de mi esfuerzo son claramente visibles e identificables.	Si	No	Si	No	Si	No	
		✓		✓		✓		
8	Realizo contribuciones importantes al servicio o resultado final	✓		✓		✓		
9	Mi trabajo es bien organizado	✓		✓		✓		
10	No dejo mi trabajo a mitad, durante el horario de labores	✓		✓		✓		
11	Mi trabajo me da la oportunidad para terminar totalmente cualquier función que empiece.	✓		✓		✓		
12	Me preocupo en que mi trabajo quede perfecto y sin observaciones	✓		✓		✓		
13	Mi trabajo es realizado dentro del tiempo establecido	✓		✓		✓		
14	Yo tengo la completa responsabilidad de decidir cómo y dónde se debe hacer el trabajo.	✓		✓		✓		
15	Tengo libertad de decidir cómo se puede realizar el trabajo	✓		✓		✓		
16	Mi trabajo me da la oportunidad de participar en la toma de decisiones.	✓		✓		✓		
17	Mi trabajo me concede libertad para desarrollar mi labor.	✓		✓		✓		
18	La institución no interviene en la realización de mi trabajo	✓		✓		✓		
	<b>Motivación intrínseca</b>	✓		✓				

19	Lo que realizo es importante para el desarrollo de la institución.	Si	No	Si	No	Si	No	
20	Lo que realizo es mucha debe de generar conformidad a mi institución	✓		✓		✓		
21	La institución se preocupa en que tome con seriedad mi trabajo	✓		✓		✓		
22	Mi trabajo es muy importante para las labores que realiza el IMARPE.	✓		✓		✓		
23	La institución se ve afectada por un mal desempeño en el trabajo que realizo.	✓		✓		✓		
24	Mi jefe inmediato me provee de constante retroalimentación sobre lo que estoy realizando	✓		✓		✓		
25	El trabajo por sí mismo me provee la información de cuán bien lo estoy realizando.	✓		✓		✓		
26	El solo hecho de realizar mi trabajo me da la oportunidad de deducir cuán bien lo estoy realizando.	✓		✓		✓		
27	Mis supervisores y compañeros esporádicamente me dan retroalimentación de cuán bien estoy realizando mi trabajo.	✓		✓		✓		
28	Los jefes inmediatos nos hacen saber cuán bien ellos piensan que lo estoy haciendo.	✓		✓		✓		
29	La institución reconoce nuestro trabajo	✓		✓		✓		
30	La institución atiende nuestras demandas laborales oportunamente	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

May Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg: Menacho Vargas Isabel

DNI: 09968395

Especialidad del validador: Dr. Administración de la Educación

Doctorando Gestión pública y Gobernabilidad

.....de.....del 20.....

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>AUTORITARIO</b>							
1	Evidencia actitudes de impulsividad atropellando los derechos de los demás.	✓		✓		✓		
2	Manifiesta autoritarismo en su expresión.	✓		✓		✓		
3	Toma decisiones sin considerar las opiniones de los trabajadores.	✓		✓		✓		
4	Imparte órdenes a los trabajadores sobre las tareas que debe realizar en la institución.	✓		✓		✓		
5	Vigila todas las acciones que realiza Los trabajadores.	✓		✓		✓		
6	Controla el trabajo de todos los trabajadores.	✓		✓		✓		
7	Muestra una actitud de soberbia en sus relaciones interpersonales.	✓		✓		✓		
8	Piensa que los trabajadores no son capaces de solucionar un problema de manera novedosa.	✓		✓		✓		
9	Es desconfiado al delegar funciones administrativas	✓		✓		✓		
10	Desconfía del trabajo de los demás.	✓		✓		✓		
	<b>DEMOCRÁTICO</b>							
11	Soluciona de manera justa los conflictos que se presentan dentro de la institución.	✓		✓		✓		
12	Respeto la toma de decisiones de los miembros de la Institución.	✓		✓		✓		
13	Hace que los trabajadores vean los problemas como una oportunidad para aprender.	✓		✓		✓		
14	Trata a los trabajadores en forma persuasiva para mejorar el desempeño en sus funciones.	✓		✓		✓		
15	Muestra flexibilidad para resolver diversas situaciones.	✓		✓		✓		
16	Escucha los problemas de los trabajadores antes de tomar una decisión.	✓		✓		✓		
17	Es solidario ante los problemas de los demás manifestando su apoyo incondicional.	✓		✓		✓		
18	Ayuda a los trabajadores sugiriéndoles alternativas de cambio para mejorar su desempeño.	✓		✓		✓		

19	Se reúne con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo.	✓	✓	✓		✓	
20	Consulta a los demás para la planificación de acciones que llevará a cabo promoviendo la confianza en los trabajadores.	✓		✓		✓	
	<b>PERMISIVO</b>	Si	No	Si	No	Si	No
21	Es benevolente con los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones.	✓		✓		✓	
22	Tolera la impuntualidad de los trabajadores para tener mayor aceptación de ellos.	✓		✓		✓	
23	Delega responsabilidades a los trabajadores para la organización y ejecución de actividades.	✓		✓		✓	
24	Concede facultades a los trabajadores para que den solución ante alguna eventualidad que se presente en la institución.	✓		✓		✓	
25	Expresa inseguridad en alcanzar las metas institucionales.	✓		✓		✓	
26	Manifiesta inseguridad para afrontar cualquier eventualidad que se presente en la institución.	✓		✓		✓	
27	Es conformista con la labor que realizan los docentes.	✓		✓		✓	
28	Es conformista con su gestión administrativa.	✓		✓		✓	
29	Los documentos administrativos se encuentran desordenados.	✓		✓		✓	
30	Manifiesta desorganización en su gestión.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ARTURO MELGAR PEGAZO    DNI: 29308486

Especialidad del validador: MAGISTER ADMINISTRACIÓN NEGOCIOS (MBA)

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

... de ... del 2016.

  
Firma del Experto Informante.  
Especialidad

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Motivación extrínseca</b>							
1	Tengo la oportunidad de realizar un número diferente de tareas empleando una gran variedad de habilidades	✓		✓		✓		
2	Suelo emplear un número de habilidades complejas en este trabajo	✓		✓		✓		
3	El trabajo es bastante simple y repetitivo	✓		✓		✓		
4	Mi trabajo implica realizar un número de tareas diferentes.	✓		✓		✓		
5	La demanda de mi trabajo es altamente rutinaria y predecible.	✓		✓		✓		
6	En mi trabajo me obligan realizar diferentes tareas	✓		✓		✓		
7	Completo una tarea de principio a fin. Los resultados de mi esfuerzo son claramente visibles e identificables.	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Realizo contribuciones importantes al servicio o resultado final	✓		✓		✓		
9	Mi trabajo es bien organizado	✓		✓		✓		
10	No dejo mi trabajo a mitad, durante el horario de labores	✓		✓		✓		
11	Mi trabajo me da la oportunidad para terminar totalmente cualquier función que empiece.	✓		✓		✓		
12	Me preocupo en que mi trabajo quede perfecto y sin observaciones	✓		✓		✓		
13	Mi trabajo es realizado dentro del tiempo establecido	✓		✓		✓		
14	Yo tengo la completa responsabilidad de decidir cómo y dónde se debe hacer el trabajo.	✓		✓		✓		
15	Tengo libertad de decidir cómo se puede realizar el trabajo	✓		✓		✓		
16	Mi trabajo me da la oportunidad de participar en la toma de decisiones.	✓		✓		✓		
17	Mi trabajo me concede libertad para desarrollar mi labor.	✓		✓		✓		
18	La institución no interviene en la realización de mi trabajo	✓		✓		✓		
	<b>Motivación intrínseca</b>	✓		✓				



		SI	No	SI	No	SI	No	
19	Lo que realizo es importante para el desarrollo de la institución.	✓		✓		✓		
20	Lo que realizo es mucha debe de generar conformidad a mi institución	✓		✓		✓		
21	La institución se preocupa en que tome con seriedad mi trabajo	✓		✓		✓		
22	Mi trabajo es muy importante para las labores que realiza el IMARPE.	✓		✓		✓		
23	La institución se ve afectada por un mal desempeño en el trabajo que realizo.	✓		✓		✓		
24	Mi jefe inmediato me provee de constante retroalimentación sobre lo que estoy realizando	✓		✓		✓		
25	El trabajo por sí mismo me provee la información de cuán bien lo estoy realizando.	✓		✓		✓		
26	El solo hecho de realizar mi trabajo me da la oportunidad de deducir cuán bien lo estoy realizando.	✓		✓		✓		
27	Mis supervisores y compañeros esporádicamente me dan retroalimentación de cuán bien estoy realizando mi trabajo.	✓		✓		✓		
28	Los jefes inmediatos nos hacen saber cuán bien ellos piensan que lo estoy haciendo.	✓		✓		✓		
29	La institución reconoce nuestro trabajo	✓		✓		✓		
30	La institución atiende nuestras demandas laborales oportunamente	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ARTURO MELGAR BEGAZO    DNI: 29308486

Especialidad del validador: MAGISTER ADMINISTRACIÓN NEGOCIOS (MBA)

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

...de...del 2016..

  
Firma del Experto Informante.  
Especialidad













MOTIVACIÓN LABORAL																																				
DIMENSIÓN: VARIEDAD						DIMENSIÓN: IDENTIDAD CON LA TAREA							DIMENSIÓN: IMPORTANCIA DE LA TAREA						DIMENSIÓN: AUTONOMIA					DIMENSIÓN: RETROALIMENTACIÓN												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30							
1	4	4	4	3	3	3	21	3	4	4	4	3	4	4	26	3	3	4	3	4	17	4	3	3	3	3	16	3	4	3	4	3	3	4	24	104
2	4	3	5	3	3	5	23	4	4	4	5	5	5	4	31	5	4	4	3	5	21	5	4	4	5	4	22	4	4	5	4	4	4	4	29	126
3	3	2	5	3	3	4	20	3	3	3	3	4	3	3	22	3	2	3	4	12	3	3	3	4	2	15	3	3	3	3	3	3	3	3	21	90
4	4	4	5	3	2	3	21	2	3	3	2	4	3	2	19	2	3	4	3	4	16	3	3	4	4	2	16	3	3	3	2	2	3	3	19	91
5	4	3	5	3	2	3	20	2	2	3	2	4	3	2	18	2	3	4	3	4	16	3	3	4	4	2	16	3	3	3	2	2	3	3	19	89
6	3	3	5	3	2	3	19	2	2	3	2	4	3	2	18	2	3	4	3	4	16	3	3	3	3	2	14	3	3	3	2	3	3	2	19	86
7	3	3	5	3	2	3	19	2	2	3	2	4	3	2	18	2	3	4	3	4	16	3	3	3	4	2	15	3	3	3	4	3	3	3	22	90
8	3	3	5	4	2	3	20	2	2	3	2	4	3	2	18	2	3	4	2	4	15	3	3	3	4	3	16	3	3	3	4	3	3	3	22	91
9	3	3	3	2	2	3	16	3	3	3	3	5	4	4	25	3	2	3	3	3	14	3	3	2	3	2	13	1	3	3	3	3	3	3	19	87
10	3	5	5	4	4	4	25	4	4	4	5	5	5	4	31	4	4	4	5	5	22	5	3	5	5	3	21	1	3	3	3	3	1	5	19	118
11	5	4	5	3	4	5	26	5	3	5	3	4	5	3	28	3	2	3	3	4	15	4	3	3	4	3	17	3	4	3	3	4	3	3	23	109
12	3	2	4	3	1	5	18	4	3	4	4	3	4	3	25	3	3	3	3	3	15	3	2	3	2	4	14	4	5	4	3	4	3	4	27	99
13	4	4	3	3	4	4	22	4	4	3	4	5	4	4	28	4	4	4	4	3	19	4	4	4	3	4	19	3	3	4	3	4	4	4	25	113
14	5	4	4	4	3	5	25	5	5	5	4	5	5	4	33	4	4	3	4	4	19	5	3	4	4	4	20	4	4	4	4	5	4	4	29	126
15	3	2	2	3	2	4	16	3	3	3	3	4	4	2	22	3	4	3	3	4	17	2	3	2	3	2	12	3	2	3	3	3	4	3	21	88
16	4	4	4	4	4	5	25	4	4	5	4	5	5	4	31	4	5	4	5	4	22	5	5	5	4	5	24	5	5	5	4	4	5	4	32	134
17	4	4	4	5	5	5	27	5	5	5	5	4	5	4	33	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	4	4	4	29	130
18	3	3	4	3	3	4	20	4	4	3	3	4	4	3	25	4	3	3	3	3	16	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	3	4	4	27	103
19	4	4	3	3	3	4	21	4	3	4	3	4	4	3	25	4	3	3	4	4	18	4	3	4	4	3	18	4	4	3	3	3	3	3	23	105
20	3	3	3	3	3	3	18	2	3	3	3	3	4	4	22	4	3	3	2	2	14	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	4	4	28	97
21	2	1	1	1	1	2	8	2	2	1	2	1	3	2	13	3	2	1	3	1	10	1	1	2	1	1	6	2	2	3	1	3	3	1	15	52
22	4	3	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	3	3	4	26	116
23	3	3	4	4	3	2	19	3	3	4	4	4	5	3	26	3	3	3	3	4	16	3	3	3	3	3	15	4	4	3	3	3	4	3	24	100
24	4	4	3	3	3	3	20	3	3	5	3	5	5	5	29	3	5	5	5	5	23	3	3	5	5	3	19	3	3	3	3	3	5	5	25	116
25	4	5	5	4	3	5	26	4	4	4	5	5	5	4	31	3	4	5	3	4	19	5	3	4	4	4	20	4	3	3	4	3	4	4	25	121

26	4	4	2	3	4	3	20	2	3	4	3	3	4	2	21	4	4	3	4	3	18	3	2	3	3	3	14	4	4	4	4	3	3	3	25	98
27	5	4	5	5	4	5	28	4	5	4	4	5	5	4	31	5	5	5	5	5	25	5	3	4	5	5	22	4	5	2	5	5	5	4	30	136
28	3	3	5	4	3	4	22	4	3	3	4	4	4	3	25	3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	3	16	3	4	3	2	3	3	3	21	99
29	4	3	4	4	3	4	22	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	118
30	3	3	5	4	3	4	22	4	3	3	4	4	4	3	25	3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	3	16	3	4	3	2	3	3	3	21	99
31	4	3	4	4	3	4	22	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	118
32	3	3	5	4	3	3	21	4	3	3	4	4	4	3	25	3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	3	16	3	4	3	2	3	3	2	20	97
33	4	3	4	4	3	4	22	4	4	4	3	4	4	4	27	3	4	4	3	3	17	4	3	4	4	3	18	4	3	3	3	3	3	3	22	106
34	4	4	4	4	3	4	23	4	4	4	3	4	4	3	26	4	4	4	3	4	19	4	3	4	4	3	18	4	3	3	3	3	3	3	22	108
35	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	4	19	5	4	4	4	4	4	4	29	120
36	1	1	1	3	1	1	8	1	2	3	3	3	2	3	17	2	1	2	2	3	10	3	5	1	3	2	14	2	3	2	2	3	3	2	17	66
37	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	2	3	3	17	3	2	3	4	4	16	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	3	3	3	25	89
38	3	3	4	3	3	3	19	3	3	3	4	3	4	3	23	2	3	3	2	3	13	2	1	3	2	2	10	3	2	2	3	3	3	2	18	83
39	2	2	2	2	2	2	12	2	2	3	2	2	2	3	16	3	3	3	2	2	13	2	2	2	2	3	11	3	3	4	3	3	3	2	21	73
40	4	3	5	4	4	5	25	4	4	4	4	4	4	4	28	3	4	3	4	4	18	4	3	4	4	3	18	3	4	4	3	4	3	3	24	113
41	4	3	2	3	2	2	16	2	3	2	3	3	4	3	20	2	3	2	2	3	12	3	3	3	4	1	14	2	2	3	2	3	3	2	17	79
42	2	3	3	1	3	3	15	3	1	1	1	3	3	3	15	4	1	2	2	2	11	3	2	2	3	1	11	1	2	3	3	3	1	2	15	67
43	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	4	4	23	5	5	4	5	4	23	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	112
44	3	3	3	4	2	4	19	5	2	2	3	5	3	3	23	3	3	3	3	4	16	3	4	4	4	4	19	3	4	4	3	4	3	2	23	100
45	4	3	3	2	2	4	18	4	3	3	4	3	3	3	23	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	2	3	3	4	3	21	92
46	4	4	3	3	3	3	20	3	3	3	4	3	4	3	23	4	4	3	4	4	19	3	3	3	4	4	17	3	4	3	3	4	3	3	23	102
47	3	3	2	1	2	3	14	1	1	2	2	4	3	3	16	3	3	2	2	3	13	2	3	3	3	3	14	1	3	2	3	4	2	2	17	74
48	4	4	4	4	4	5	25	5	5	5	5	5	5	4	34	4	5	5	4	4	22	4	2	2	2	1	11	1	2	1	2	2	1	2	11	103
49	3	3	4	3	4	3	20	4	3	3	3	4	3	4	24	3	4	3	3	4	17	3	3	4	3	4	17	3	4	3	4	4	3	3	24	102
50	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	4	4	4	27	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	3	4	3	4	4	3	4	25	116
51	3	3	3	3	3	4	19	4	4	3	4	3	4	3	25	4	3	4	3	4	18	3	4	3	4	4	18	3	3	3	3	4	3	3	22	102
52	3	3	4	4	4	4	22	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	3	4	3	4	4	3	3	24	114
53	3	3	4	3	3	3	19	3	3	4	4	4	3	3	24	3	4	4	4	3	18	3	4	3	4	4	18	3	4	3	4	4	3	4	25	104
54	3	3	4	3	3	4	20	3	3	3	4	4	4	4	25	4	3	3	4	3	17	4	3	4	3	4	18	3	4	3	4	4	3	3	24	104

55	3	3	3	4	3	3	19	3	3	4	3	3	4	3	3	16	3	4	3	4	4	18	3	4	3	4	4	3	2	23	99					
56	3	3	5	4	3	4	22	4	3	3	4	4	4	3	25	3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	3	16	3	3	3	2	3	3	2	19	97
57	3	3	5	4	3	4	22	4	3	3	4	4	4	3	25	3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	3	16	3	3	3	2	3	3	3	20	98
58	3	3	5	4	3	4	22	4	3	3	4	4	4	3	25	3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	3	16	3	3	3	2	3	3	2	19	97
59	4	3	4	4	3	4	22	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	3	27	117
60	3	3	4	3	3	3	19	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	4	3	16	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	21	92
61	3	3	5	4	3	4	22	4	3	3	4	4	4	3	25	3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	3	16	3	3	3	2	3	3	2	19	97
62	3	3	5	4	3	4	22	4	3	3	4	4	4	3	25	3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	3	16	3	3	3	2	3	3	2	19	97
63	4	3	4	4	3	4	22	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	3	27	117
64	4	3	4	4	3	4	22	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	3	27	117
65	3	3	5	4	3	4	22	4	3	3	4	4	4	3	25	3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	3	16	3	4	3	2	3	3	2	20	98
66	4	3	4	4	3	4	22	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	3	27	117
67	3	3	5	4	3	4	22	4	3	3	4	4	4	3	25	3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	3	16	3	4	3	2	3	3	2	20	98
68	3	3	5	4	3	4	22	4	3	3	4	4	4	3	25	3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	3	16	3	4	3	2	3	3	2	20	98
69	3	3	5	4	3	4	22	4	3	3	4	4	4	3	25	3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	3	16	3	4	3	2	3	3	2	20	98
70	3	3	5	4	2	3	20	4	3	3	3	4	3	3	23	4	3	3	2	3	15	3	3	4	4	2	16	3	3	3	2	3	3	2	19	93
71	3	3	4	3	3	3	19	3	3	4	3	4	3	3	23	2	3	3	2	4	14	3	3	4	3	3	16	3	2	2	2	3	3	3	18	90
72	3	2	4	3	3	3	18	3	3	4	3	4	3	3	23	2	3	3	2	4	14	3	3	4	4	3	17	3	2	2	2	3	3	2	17	89
73	2	2	4	3	3	3	17	3	3	4	3	4	3	3	23	3	3	3	2	4	15	3	3	4	3	3	16	3	3	3	2	3	3	3	20	91
74	3	2	5	3	3	4	20	3	3	4	3	4	3	3	23	3	3	3	3	4	16	3	3	3	4	2	15	3	3	3	2	3	3	3	20	94
75	3	2	5	3	3	3	19	3	3	4	3	4	3	3	23	3	3	3	2	4	15	3	3	3	4	3	16	3	3	3	2	2	3	3	19	92
76	3	3	4	4	3	4	21	4	4	3	3	4	4	3	25	3	3	3	3	4	16	3	3	3	4	3	16	3	4	3	3	4	3	3	23	101
77	3	2	4	4	3	4	20	4	4	3	3	4	4	2	24	3	3	3	3	4	16	3	3	4	4	3	17	3	4	3	3	4	4	3	24	101
78	4	3	4	4	3	4	22	4	4	3	3	4	4	3	25	3	3	3	3	4	16	3	3	3	4	3	16	3	4	3	3	4	3	3	23	102
79	3	3	4	4	3	4	21	5	4	4	4	4	4	3	28	3	3	3	3	4	16	3	3	3	4	3	16	3	5	4	4	5	4	4	29	110
80	3	3	4	4	3	4	21	5	4	4	4	4	4	3	28	3	3	3	3	4	16	3	3	3	4	3	16	3	4	3	3	4	3	3	23	104
81	3	2	5	4	3	4	21	4	3	4	4	4	4	3	26	3	3	3	3	4	16	4	2	3	4	2	15	3	3	3	2	3	2	3	19	97
82	3	3	5	4	3	4	22	4	3	4	4	4	4	3	26	3	3	3	2	4	15	4	2	3	4	2	15	3	3	3	2	3	2	3	19	97
83	3	3	5	3	3	4	21	3	4	3	4	4	4	3	25	3	3	3	3	4	16	3	3	3	4	3	16	3	3	2	3	4	3	3	21	99







142	3	3	5	4	3	4	22	3	4	4	3	4	3	3	24	3	3	3	4	3	16	3	4	4	4	3	18	3	4	3	3	3	3	3	22	102	
143	4	4	4	3	3	4	22	4	4	4	4	3	4	4	27	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	4	4	4	4	27	115
144	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	4	4	17	4	4	4	4	4	20	2	4	4	4	4	4	4	4	26	102
145	3	4	4	3	3	4	21	4	4	3	4	4	4	4	27	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	4	4	4	4	27	114
146	4	4	4	3	3	4	22	4	4	4	4	3	4	4	27	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	4	4	4	4	27	115
147	3	4	4	3	3	4	21	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	4	4	4	4	27	114
148	4	4	4	3	3	4	22	4	4	4	4	3	4	4	27	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	4	4	4	4	27	115
149	3	4	4	3	3	4	21	4	4	3	4	4	4	4	27	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	4	4	4	4	27	114
150	3	3	5	4	3	4	22	3	4	4	3	4	3	4	25	3	3	3	3	4	16	3	2	3	3	3	14	3	4	3	2	3	3	4	22	99	
151	3	4	4	3	3	4	21	4	4	3	4	4	4	4	27	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	3	4	3	4	4	4	4	4	26	113
152	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	3	4	4	27	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	3	18	2	3	3	3	4	3	3	21	110	
153	3	3	5	3	2	3	19	3	2	4	4	3	4	3	23	3	3	3	2	3	14	3	2	3	3	3	14	3	4	3	2	3	3	3	21	91	
154	4	3	4	4	3	4	22	3	4	4	4	4	3	4	26	3	3	3	3	4	16	3	2	3	4	2	14	3	4	3	2	3	3	3	21	99	
155	4	4	4	3	3	4	22	4	4	4	4	3	4	4	27	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	4	4	4	4	27	115